

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Raili Kiin

**TOOTMISETTEVÖTETE TÖÖTAJAJD MOTIVEERIVAD TEGURID JA NENDE  
SEOTUS TÖÖSENTRAALSUSEGA NORDWOOD KAUBAMÄRGI ALLA  
KUULUVATE ETTEVÖTETE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Tiiu Kamdron

Tallinn 2016

Deklareerin, et käesolev magistritöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Raili Kiin

„.....“ ..... 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja lektor Tiiu Kamdron

„.....“ ..... 2016

Kaitsmisele lubatud „.....“ ..... 2016

Personalitöö ja –arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare  
Teichmann

# LÜHIKOKKUVÕTE

## TOOTMISETTEVÕTETE TÖÖTAJAJD MOTIVEERIVAD TEGURID JA NENDE SEOTUS TÖÖTSENTRAALSUSEGA NORDWOOD KAUBAMÄRGI ALLA KUULUVATE ETTEVÕTETE NÄITEL

Raili Kiin

Ettevõtte edukuse võtmeks on selle töötajad. Edukates ettevõtetes on töötajatel see miski, mis sunnib neid andma endast parimat. Seda miskit nimetatakse motivatsiooniks. Motivatsioon on see, mis määrab, kui palju inimene endast soovib anda, et midagi saavutada. Lisaks mõjutab töötajate panustamist ka nende rahulolu oma tööga ja organisatsiooniga. Ning kolmandaks teguriks, mis mõjutab töötaja antavat panust, on töötsentraalsus.

Magistritöös käsitletavate Nordwoodi saeveskite jaoks on, nagu ka iga teise tootmisettevõtte jaoks, olulisel kohal võimalikult motiveeritud töötajad, et saada parimaid tulemusi. Käesolevas magistritöös ongi seetõttu uuritud, millised on Nordwoodi saeveskite töötajaid motiveerivad tegurid ning milline on töötajate üldine töörahulolu erinevate aspektidega. Motiveerivate tegurite väljaselgitamine on oluline, mõistmaks, milliste motivaatoritega oma ettevõtte töötajaid paremaid tulemusi saavutama on võimalik panna. Töörahulolu hinnangute saamine on oluline mõistmaks tänast olukorda ja andmaks indikatsioone, kui kiiresti peaks ühe või teise kitsaskohaga tegelema, et ettevõttest ei lahkuku hinnatud töötajad ja vakantsetele kohtadele leitaks kiiresti sobivad inimesed. Magistritöös käsitleti nii töömotivatsiooni kui töörahulolu seotuna töötsentraalsusega, et leida seoseid nimetatud nähtuste vahel. Uuringu teostamine just Nordwood Grupi saeveskites oli oluline, sest on suurenenud töötajate voolavus ja raskenenud uute töötajate leidmine tootmismahdade suurenemisel.

Uuringu tulemusena selgus, erinevalt paljude juhtide arvamusest, et töötajaid motiveerib vaid töö- ja lisatasude suurus, on töötajate jaoks motiveerivate teguritena hoopis olulisemad head suhted kolleegidega, stabiilne tööaeg ja juhipoolne tagasiside ning innustamine. Ka tuli uuringu tulemustena välja, et suures osas täna töötajad ei ole rahul just juhipoolse infoliikumisega ja suhtlemisega. Üldiselt olid ettevõtete töötajad täna pakutavate tingimustega rahul, kuid kolme ettevõtte vahel on selged erinevused pakutavas ning grupi üks eesmärkidest on need erinevused viia miinimumini. Suures osas on ettevõttel parendamisruumi koolituste ja töötajate perede toetamise osas, samuti hindaksid töötajad ettevõtte panustamist nende tervisespordi soodustamiseks.

Võtmesõnad: töömotivatsioon, töörahulolu, töötsentraalsus, tootmistöötajad.

## ABSTRACT

### TOOTMISETTEVÕTETE TÖÖTAJAJD MOTIVEERIVAD TEGURID JA NENDE SEOTUS TÖÖTSENTRAALSUSEGA NORDWOOD KAUBAMÄRGI ALLA KUULUVATE ETTEVÕTETE NÄITEL

Raili Kiin

„Motivational factors among employees and their association with work centrality in manufacturing companies based on Nordwood trademark companies“

For organization it is crucial to make profit. To make profit an organization needs to have good employees. Good employees are motivated employees. So organization needs to motivate its employees to get the best results. It is commonly thought that people are motivated by money. It is partly true – money motivates, but not for a long time.

This is why this Masters' thesis objective is motivating factors for employees in manufacturing companies and their association with work centrality as well as receiving information about Nordwood Group employees work satisfaction. The study is based on Nordwood trademark companies, which unite three lumber production companies – Viiratsi Saeveski AS, Viru- Nigula Saeveski AS, Aegviidu Puit AS. In Nordwood Group works approximately 160 employees. This field is important for Nordwood Group, because it is harder to find new employees since the labor scarcity is increasing rapidly and employees do not only evaluate employers over the salary.

The first part of this thesis gives theoretical background about three main theories of motivation, as well as work centrality, work satisfaction and their associations based on scientific literature and studies. To achieve the objective of the research author carried out a survey among Nordwood Group employees and interviews with managing directors and human resources manager. In the second part of the thesis author analyses the results survey and presents the results.

The main results what was found, was that employees in Nordwood Group appreciate non-financial motivators more than expected – as three most important motivators was mentioned good relations with coworkers, stable working hours and feedback from their managers. In addition the survey showed that employees in Nordwood Group aren't very satisfied with getting information from managers and communication systems overall. Apart from that, employees were satisfied with most of the conditions in organization, but there is room for improvement in providing trainings and supporting employees' families and sporting opportunities.

Keywords: work motivation, work centrality, work satisfaction, manufacturing employees.

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
ABSTRACT .....	4
SISSEJUHATUS .....	6
1 TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	8
1.1 Motivatsiooni mõiste ja selle roll töös .....	8
1.2 Motivatsiooniteooriad ja nende kasutamine töötajate motiveerimiseks .....	12
1.3 Töörahololu ja selle seosed töömotivatsiooniga .....	16
1.4 Töösentraalsus ja seosed töömotivatsiooniga .....	19
2 EMPIIRILINE UURING .....	22
2.1 Nordwood kaubamärgi alla kuuluvate ettevõtete lühitutvustus.....	22
2.2 Metoodika .....	23
2.2.1 Küsitlusanket .....	24
2.3 Valim ja uuringu protseduur .....	25
2.4 Uuringu tulemused.....	26
2.4.1 Töötajate motivatsioon.....	27
2.4.2 Töösentraalsus Nordwoodi kaubamärgi saeveskites.....	31
2.4.3 Töötajate töörahololu .....	33
2.4.4 Intervjuude tulemused .....	36
2.5 Arutelu ja ettepanekud .....	38
KOKKUVÕTE .....	42
RESUME .....	45
KASUTATUD KIRJANDUS .....	48
LISAD .....	51
LISA 1 Küsimustik .....	51
LISA 2 Nordwood Grupi töötajate keskmised hinnangud tööõhkkonna- ja moraali tasemele ettevõttes .....	57
LISA 3 Töötajate keskmised hinnangud töökeskkonna ja töötingimuste vastuvõetavusele .....	58
LISA 4 Korrelatsioonianalüüs .....	59
LISA 5 Intervjuu kava .....	61

## SISSEJUHATUS

Eduka ettevõtte alustalaks on selles töötavad inimesed. Inimesed, kellel on nägemus ja soov selle nägemuse teostamiseks tööd teha. Mida rohkem on selliseid inimesi organisatsioonis, seda suurem on organisatsiooni edu võimalus. Organisatsiooni jaoks on ülioluline leida enda jaoks parimad töötajad. Samal ajal ei ole tänases tööturusiatusis enam kuigi kerge töötajaid leida - seega tuleb leida viise, kuidas uusi töötajaid ettevõttesse meelitada ja olemasolevaid hoida. Tööjõupuudust illustreerib fakt, et 2015-nda aasta III kvartalis oli Eestis töötuse määr vaid 5,2% ja tööga hõivatud isikuid 67,2%, mis on kvartali kõrgeim näitaja peale 2000.-ndat aastat (Statistikaamet, 2015).

Inimesi ajendab liikuma ja tegema teatavaid toiminguid tugevam või nõrgem sisemine või väliline jõud. Ka töötajat mõjutavad erinevad sisemised ja välimised jõud, mis mõjutavad tema käitumist ja panustamist ettevõttesse. Seda liikumapanevat jõudu nimetatakse motivatsiooniks. Samal ajal on kõikide organisatsioonide ja nende juhtide suurimaks sooviks panna inimesed tööle organisatsiooni parimat kasu silmas pidades. Siinkohal tuleks kasuks, kui töötajal oleks sisemine tung teha tööd ettevõtte kasu silmas pidades. Samal ajal peab organisatsioon ja selle juhid olema valmis leidma viise, kuidas tekitada töötajas soovi teha oma tööd paremini.

Teema on aktuaalne, kuna kvalifitseeritud tööjõupuudus puudutab üha enam ka uuritavaid Nordwood kaubamärgi alla koondunud ettevõtteid, kus töötajate leidmiseks ja hoidmiseks ei piisa enam ainult kõrgemast töötasust. Edukad töötajate hoidmise programmid sisaldavad endas erinevate motivatsiooniteooriate kasutamist ettevõtte töötajate igapäevases motiveerimises, nagu näiteks Maslow', Herzbergi ja Vroomi teooriad (Ramnall, 2014).

Käesoleva magistr töö uurimisprobleemiks on Nordwood kaubamärgi alla kuuluvate ettevõtete töötajate töömotivatsiooni ja töörahulolu tase ning suurenenud tööjõu volavus. Uuringu tulemusena soovib autor anda ettevõtete juhtidele ideid ja võimalusi töötajate motivatsiooni ja rahulolu tõstmiseks, milles oleks rakendatud töötajate ankeetides välja toodud motiveerivaid tegureid.

Magistr töö eesmärgiks on välja selgitada ja kirjeldada peamiselt mittemateriaalsete tegurite osatähtsust töömotivatsioonis ja seoseid töösentraalsusega Nordwood kaubamärgi alla kuuluvate ettevõtete näitel.

Mittemateriaalsete motivaatorite all käsitletakse magistritöös töö- ja pereelu ühendamise võimaluste pakkumist, töötingimuste ja töövahendite parendamist, sportimisvõimaluste ja ettevõttepoolsete soodustuste pakkumist. Materiaalsete motivaatorite all peetakse silmas ettevõttes toimivat palga- ja lisatasude süsteemi. Uuringu tulemustele tuginedes soovib autor teha ettepanekuid töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu tõstmiseks ettevõtetes.

Magistritöö uurimisküsimused:

- ✓ Mis on Nordwood kaubamärgi alla kuuluvate ettevõtete töötajaid motiveerivad tegurid?
- ✓ Kuidas ja milliseid motiveerivaid tegureid rakendades saab ettevõttes tõsta töötajate rahulolu?
- ✓ Missugused seosed on töömotivatsiooni tegurite ja töötsentraalsuse vahel?

Eesmärgi saavutamiseks püstitatud ülesanded:

1. Kirjanduse põhjal anda ülevaade motivatsiooni- ja rahuloluteooriatest ning töötsentraalsusest.
2. Magistritöö empiirilises osas viia läbi uurimus Nordwood kaubamärgi alla kuuluvate ettevõtete töötajate seas.
3. Saadud vastuste põhjal analüüsida seoseid töötajate motivatsiooni, töörahulolu ja töötsentraalsuse vahel.
4. Saadud vastuste analüüsi põhjal teha ettepanekuid töötajate motivatsiooni tõstmiseks ja rahulolematuse vähendamiseks.

Töö eesmärgist lähtuvalt kasutab autor kvalitatiivset uurimismeetodit kombineerituna kvantitatiivsega. Kvantitatiivse uurimuse valimiks on kogu Nordwoodi töötajaskond, kvalitatiivses uuringus osaleb ettevõtte juhtkond (3 tegevjuhti ja personalijuht). Küsimuste koostamisel tugineb autor töö teoreetilises osas käsitletud motivatsiooniteooriatele, milleks on Maslow' vajaduste hierarhia, Herzbergi kahe faktori teooria ja Vroomi ootuste teooria.

Magistritöö koosneb kahest osast, mille esimeses osas annab töö autor ülevaate töös kasutatavatest mõistetest ning motivatsiooni-, töötsentraalsuse ja töörahulolu teooriatest. Töö teises ehk empiirilises osas kirjeldab autor lühidalt uuringus osalevaid ettevõtteid, valimit, metodoloogiat ja uuringu meetodit, mille järel autor analüüsib uuringu käigus saadud tulemusi ja teeb ettepanekuid töötajate rahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

## 1.1 Motivatsiooni mõiste ja selle roll töös

Motivatsioon, kui protsess, algab vajadusest inimese sees, mis omakorda moodustab vaakumi inimeses. Püüdes seda vaakumit täita, tekib inimeses sisemine jõud, mis algatab ja viib edasi tegude ja tagajärgede ahela. Sellel hetkel saab see vaakum ka täidetud (Chukwuma & Okafor, 2014).

V. Vroomi ootuste teooriale tuginedes ehitasid oma mudeli Porter ja Lawrel (1968), kus nad käsitlesid eraldiseisvatena sisemist (*intrinsic*) ja välimist (*extrinsic*) motivatsiooni. Selle mudeli järgi sisemine motivatsioon on see, kus inimene teeb midagi, sest see on huvitav ja saab naudingut selle tegemisest. Väline motivatsioon on aga see, kus tegevust tehakse oodatava tulemuse pärast (palk, kiitus vms), mitte tegevuse enda nautimise pärast (Gagne & Decy, 2005).

Motivatsioon on kogum inimese sisemisi ajendied, põhjuseid ja jõudusid, mis panevad inimese tegutsema mingis suunas. Väline motivatsioon on seotud käegakatsutava tulemusega: palk, turvalisus, töökeskkond ja töötingimused. Sisemist motivatsiooni saad kirjeldada kui psühholoogiliste vajaduste rahuldamisest: võimalusega ja sooviga rakendada oma võimeid ja olla tunnustatud (Alas, 2008).

Samas ei ole inimese motivatsioon alati seotud vaid oma soovide ja ihade rahuldamisega, vaid see on mõjutatud ka inimtüübist, oskuste ja tajude tasemest ning inimese väärtushinnangutest. Väliste faktoritena mõjutavad töötaja motivatsiooni ka kodu- ja töökeskkond. Selles valguses peavad juhid töötajate motivatsiooni tõstmiseks jälgima erinevaid isiklikke faktoreid nagu inimtüüp, talent, oskused ning organisatsioonilisi faktoreid nagu töökeskkond, kultuur, töötasustamise ja preemiate süsteem (Cole, 1995).

Iga organisatsiooni edu ja efektiivsus sõltub teatud ulatuses sellest, kui motiveeritud on töötajad. Motiveeritud töötaja käitub püsivalt viisil, mis toob kasu tema organisatsioonile ja aitab saavutada organisatsiooni eesmärgi (Rahman, Shamsudin, & Karim, 2014). Kaasaegsetes personalijuhtimise teooriates üldisemalt ja motivatsiooniteooriates lähemalt leiab kinnitust, et motiveeritud töötajad on rahulolevad töötajad ja kalduvad olema ka rohkem loovad, lojaalsed, produktiivsemad ja rohkem pühendunud nii oma tööandjale kui ka ülesannetele. Samal ajal on motivatsioon personaalne, enese seest tulev ja seetõttu raske juhtida ja kontrollida. Eeldatakse, et igal indiviidil on sisemine vajaduste hulk, mida saab



rahuldada läbi nende töö. Hea töösoorituse eest indiviidi tasustatakse ning läbi selle saad ka oma isiklikud vajadused rahuldatud. (Dugguh, 2014).

Motivatsiooni võib tõlgendada ka kui jõudu, mis:

**Algatab käitumise** (*energies behavior*)- ehk mis algatab käitumist, käitumismustreid või käitumise muudatusi? Mil määral inimene pingutab ja kui raskelt tulemuse nimel töötab? See aspekt tegeleb küsimusega: „Mis motiveerib inimesi?“

**Suunab käitumist** (*directs behavior*)- mis määrab, millise käitumismudeli inimene valib? See aspekt tegeleb küsimusega valiku ja konkureerivate käitumuslike alternatiivide konfliktiga.

**Hoiab käitumist** (*sustains behavior*)- mis määrab inimese püsivuse taset käitumismustrite järgimisel? See aspekt tegeleb käitumise hoidmise ja lõpetamise võimalustega. Kui me jälgime inimeste käitumist ajas, siis käsitleme just seda aspekti. (Scholl, 2002)

Praeguses majanduse olukorras, kus ettevõtjate esimene eesmärk on teha midagi teistmoodi, kui rivaalid, teha midagi paremini kui rivaalid või teha midagi erinevamalt kui rivaalid, peab ettevõtte juht olema kui žonglööri, kes suudab lisaks strateegia väljatöötamisele juhtida inimesi ja organisatsioonikäitumist soovitud suunas. Juht peab suutma motiveerida väga erineva taustaga inimesi, et organisatsioon liiguks soovitud suunal ning inimesed töötaksid ühiselt organisatsiooni eesmärkide täitmise nimel (Alexandrina, Dalina, & Ioana-Lavinia, 2008).

Üks esimesi töötajate motiveerimise ideid oli lihtne- töötajate parimaks motiveerimise võimaluseks peeti piitsa ja päräniku pakkumist. Hirnu peeti parimaks motivaatoriks, mis samal ajal tagab lisaks veel ka täpsuse, kuulekuse ja distsipliini. Samal ajal halvab hirm mõtlemise, loomingulisuse ja igasuguse rahulolu. Põhimõtteks teadusliku juhtimise teel peeti inimestele hea töö eest maksmist ja samal ajal kehvide tulemuste eest karistamist (Taylor, 1911). Ajaga arendati seda ja vastanduvaid ideid edasi ning jõuti järeldusele, et töötajad reageerivad positiivselt pigem innustusele, kui tööle endale või rahale (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

Motivatsiooni olemasolu ja selle tugevus määrab inimeste töösse suhtumise. Positiivse töösse suhtumisega kaasneb neli- viis korda sagedamini uskumus, et tehtav töö on inimese jaoks huvitav, enesetäiendamist, mõtlemist, otsustamist ja kogu oma võimetepagasi

rakendamist nõudev. Arvatakse, et oma tööga saavad paremini hakkama motiveeritud inimesed ning nad tunnevad sellest suuremat rõõmu (Alas, 2008).

Motiveeritud inimeseks peetakse üldiselt sellist inimest, kes oma töös näitab töötades üles energiat ja entusiasmi ning saab pidevalt häid tulemusi. Selline töötaja on valmis nii individuaalselt panustama kui ka töökaaslastega koos rohkem vaeva nägema, et saada üle töökorralduslikest probleemidest ning takistustest, lisaks tahab ta võtta või on nõus võtma rohkem vastutust kui teised (Brooks, 2008).

Töötajate ja juhtide vaheline suhtlus on oluliseks motiveerimise vahendiks igas organisatsioonis. Mõjuvad sisemised tasud saavad toimida just tänu suhtlusele inimeste vahel. Näiteks on üsna tõenäoline, et töötajatele mõjub motiveerivalt tunnustus ja konstruktiivne tagasiside oma osakonnajuhilt. Kasulik oskus, mida paljudel ei ole, sageli kahjuks ka juhtidel, on konstruktiivse tagasiside andmine ja ka saamine. Halvasti edastatud negatiivne tagasiside või selle puudumine demotiveerib töötajat, samal ajal kui õigesti ajastatud ja hästi edasi antud tagasiside innustab (Brooks, 2008).

Motiveerida tähendab soodustada, veenda, stimuleerida, vahel isegi lausa sundida töötajaid tegutsema viisil, et organisatsiooni eesmärgid saaksid täidetud (Chukwuma & Okafor, 2014).

Tootmistööliste peamine motiveerimisvahend on üldjuhul töötasu, kuid sageli jääb ainult heast palgast väheks, et saada töötajatelt parendusettepanekuid ja pühendunud suhtumist. Seega peavad ettevõtted üha enam panustama motiveerivate tasustamissüsteemide arendamisesse (Gans & Kokla, 2011). Kirjandusest võib leida tõendeid, et on seos motivatsiooni ja produktiivsuse vahel eriti tootmissektoris. Motiveeritud töötaja on rahulolev, kuna tema vajadused on rahuldatud ja see omakorda tõstab tema produktiivsust organisatsioonis. Motivatsiooniteooriates leiab samuti kinnitust, et motiveeritud töötaja püsivalt soovib kasutada oma võimeid konstruktiivselt endale määratud ülesande täitmiseks organisatsioonis. Motiveeritud töötajad töötavad produktiivsemalt ja mõjutavad ka teisi efektiivsemalt töötama. Samal ajal ei ole töötajat lihtne motiveerida- erinevaid inimesi motiveerivad erinevad tegurid. Kui grupil inimestel lasta valida 25 nimetusega loetelust 4 enim motiveerivat tegurit, siis on raske leida inimesi, kes valisid täpselt samad tegurid. See on põhjustatud inimeste erinevatest vajadustest ja ootustest. On väga oluline, et organisatsioon, mis soovib oma töötajaid motiveerida peab kasutama erinevaid

lähenemisi, mis erinevate inimeste sisemist ja välimist motivatsiooni mõjutaksid (Dugguh, 2014).

Kõikidel töötajatel, olenemata nende kultuurilisest taustast, on vajadused, mida nad soovivad oma tööga täita. Täitmata vajadused põhjustavad pingeid ja mõjutavad töötajate käitumist. Olenevalt kultuurilisest ja ühiskondlikust taustast, on töötaja vajadused erinevad- kui näiteks Nigeeria tsemenditehase töötajate olulisim vajadus on teenida piisavalt raha söögi ostmiseks ning seejuures tööandja poolt mitte ära kasutatud saada, siis Euroopas otsib suur osa töötajatest pigem endale sobivat väljundit töö sisu näol ja sotsiaalselt vastutustundlikku ettevõtet (Dugguh, 2014).

Siinkohal saabki oluliseks kriteeriumiks, kas töötajal on sisemine motivatsioon tööd teha või tuleb teda mõjutada väliste motiveerivate teguritega. Põhjamaades, erinevalt Nigeeriast, ei ole töötajate jaoks esmatähtis töö tulemusena saadav töötasu, vaid inimesed suuremas osas töötavad juba sisemiste motivaatorite mõjul. Neid on tööandjal raske mõjutada, kuna sisemine töömotivatsioon tuleb töötaja isikust, väärtustest ning selle mõjutajateks on pigem töötaja haridustase ja vanus. Varem on arvatud, et rolli mängib ka inimese sugu, kuid seda ei kinnitanud näiteks Põhjamaades läbi viidud The Nordic Employee Index uuring (Eskildsen, Kristensen, & Westlund, 2004).

Suur- Britannias 2006. aastal 784 töötava inimese seas läbi viidud TNS uuringust selgub, et töötajate kolmeks ihaldatuimaks motiveerivaks teguriks tööol oli 6- nädalane tasustatud puhkus (38% vastajaist), palgast sõltuvad pensioniskeemid (41% vastajaist) ja paindlik tööaeg (39% vastanuist). Sellest sõltumata oleks 65% töötajaist valmis koheselt kõrgema palga nimel vahetama tööandjat, samal ajal kui huvitavam töö või karjääri võimalus oleks esimeseks töökoha vahetamise põhjuseks vastavalt vaid 26% ja 22% töötajatest (Pinto, 2006).

Paljudes ettevõtetes on kasutusel töötajate tulemuse sidumine palgaga ehk tulemustasustussüsteem. See annab otsese võimaluse siduda töötaja tööpanus ja tema teenitav tasu, mis omakorda peaks oluliselt tõstma ettevõtte töö tulemuslikkust, kui töötajatel on võimalik seeläbi suuremat tasu teenida. Paraku ei ole selline süsteem reaalses elus alati nii ideaalselt toimiv – kui töötajad ei tea täpselt, milliseid töötulemusi mõõdetakse ja premeeritakse, ei teki ka suurenenud tulemust. Lisaks peab sellise tulemustasu süsteemi rakendamisel kindlasti olema töötajal võimalus ise enda tulemusi mõjutada ja

soovituslikult ka kaasa rääkida eesmärkide seadmisel, et need oleksid ka reaalsuses saavutatavad (Bukovinsky, 2013).

2011. aasta seisuga ei kaasa üle 60% Eesti tootmisettevõtetest eesmärkide saavutamisesse kõiki töötajaid. Tootmisjuhtide operatiivtasandi uuringu läbiviijate hinnangul on tegemist olulise puudujäägiga. Eesmärgistamise protsess on kasutusel 83% ettevõtetest, nendest 90% juhtudel on eesmärgid rakendatud keskastmejuhtide tasandil, kuid operatiivtasandini jõuavad eesmärgid vähema kui 50% eesmärgistamisega seotud ettevõtetest (Gans & Kokla, 2011).

S. Harrise 2011.a. kuni 2012.a. läbi viidud uuringus oskustöölise motiveerimisest ja ettevõttes hoidmisest selgus, et 78% uuringus osalenud ettevõtetest ei pakkunud oma oskustöölisele pidevaid arenguvõimalusi, samal ajal leiti, et 85% ettevõtetest, kes pakkusid oskustöölisele pidevaid arenguvõimalusi, näitasid oskustöölised suurenenud tootlikust ja ettevõtte tulemuste paranemist (Harris, 2013).

On oluline silmas pidada, milline on töötajate üldine olukord – töötajat, kel pole toidu ostmiseks raha, ei saa motiveerida koolituste või eesmärkide püstitamises osalemisega. Raha on oluline motivaator ja seda tihti ka sümbolises tähenduses erinevates olukordades ja erinevate töötajate jaoks. Raha sümbolina esindab praktiliselt kõiki teisi väärtusi või tulemusi, mida indiviid võiks soovida: staatus, prestiiž, enesehinnang, saavutused, võim, kindlustunne, vara ja palju muudki. Raha on lihtne vahend enda teistega võrdlemiseks. Ehk püüdes luua organisatsioonis efektiivset kompensatsiooni- ja motivatsioonisüsteemi, peab olulisel kohal olema töötajate esmaste vajaduste täitmine (Dugguh, 2014).

## 1.2 Motivatsiooniteooriad ja nende kasutamine töötajate motiveerimiseks

Erinevates uuringutes on kinnitust leidnud, et kogu käitumine tuleneb seatud eesmärgist, seega peaksid juhid rakendama motivatsiooniteooriaid juhtimises, et suunata töötajate töökäitumist ettevõtte eesmärkidest lähtuvalt. Seega kui töötajad teavad eesmäärke, on neil ka suurem huvi neid täita (Chukwuma & Okafor, 2014).

Motivatsiooni ja selle kujunemist ja mõjutatavust on selgitanud A. Maslow' oma vajaduste hierarhia teooriaga. Maslow' käsitluse kohaselt on inimeste vajadused jaotunud hierarhiliselt viieks. Vastavalt Maslow' üldtuntud püramiidile on inimesed esmalt motiveeritud püramiidi alustalas olevate fundamentaalsete vajaduste ning seejärel iga

kõrgema taseme vajaduste rahuldamiseks (Maslow, 2007). See teooria näitab, et ettevõtte juhtkond peab pidevalt jälgima, et töötajate vajadused on täidetud, et jõuda suurema motivatsioonini ettevõtte kasu silmas pidades.

Maslow' vajaduste hierarhia võeti töömotivatsiooniteooriana kasutusele 1960ndatel, kui hakati suuremat rõhku pöörama motivatsiooni rollile tööl (Maslow, 1954). Maslow' vajaduste hierarhia viis taset on:

- ✓ füsioloogilised vajadused
- ✓ turvalisuse vajadus
- ✓ kuulumise vajadus, teiste tunnustus
- ✓ tunnustuse vajadus, enesehinnang
- ✓ eneseteostuse vajadus

Maslow' väitis, et inimese vajadused kasvavad hierarhiliselt alt üles ja kõrgema tasandi vajadused tekivad peale seda, kui madalama taseme vajadused on rahuldatud. Kui inimene on juba jõudnud kõrgemate tasandite vajaduste rahuldamisega, ei taha ta enam piirduda ainult madalamate tasemete vajaduste rahuldamisega. Vajaduste rahuldamine ei vii vajaduste kustumisele, vaid hoopis uute kõrgemate vajaduste tekkele. Vajaduste rahuldamine on reeglina ka tsükliline (näiteks terve inimene ei söö koguaeg vaid teatud aja järel). igal inimesel väljendub ühest ja samast vajadusest juhinduv käitumine erinevalt (Alas, 2008).

Tõsiasi, et mõne inimese jaoks olla eneseväärtustamine märksa võimsam motivaator kui armastuse- ja kuulumisevajadus mõistis Maslow', et tema hierarhia ei ole jäigalt paigas. On täiesti võimalik, et mõne loominguulise isiksuse jaoks on eneseteostus olulisem ja asendada lausa füsioloogilisi vajadusi (Brooks, 2008).

Maslow' püramiidi töötajatele rakendades tekib palju raskusi. Siinjuures tasub meeles pidada, et ta ei töötanudki seda välja juhtimisvahendina ega organisatsioonitasemel kasutamiseks. Lisaks ei kinnita püramiidi toimivust ka empiirilised uuringutulemused. Rahulolu ei pruugi võrduda tingimata motivatsiooniga ega too alati kaasa paranenud töösooritust (Brooks, 2008). Samal ajal on Maslow' ise välja toonud, et madalama astme vajadusi saab küll väliselt (ehk näiteks tööandja) rahuldada läbi raha ja töö olemasolu tagamisega, kuid kõrgemate tasemete rahuldamiseks peab olema sisemine soov (Freeman, 1999).

Töötajate jaoks on enamasti motivaatoritena siiski esimeses nimekirjas just Maslow' hierarhia madalamatest tasemetest tulenevad tegurid, nagu näiteks suurem palk, suuremad boonused ning alles seejärel mainitakse koolitusvõimalusi ja juhatuse tunnustust motivaatoritena (Pinto, 2006). Samas uuringus selgus samas ka, et töö enda nautimine on peamiseks põhjuseks, mis töötajaid praeguse tööandja juures hoiab (Pinto, 2006).

Teine tähtsam motivatsiooniteooria on Herzbergi kahe mudeli teooria, mis on loodud aastal 1960 ning mille sisu on selles, et inimest motiveerivad tegurid on jaotatud kahte osasse- alalhoiu ja ülalpidamisega seotud tegurid ehk hügieenifaktorid ning motivatsiooniga seotud tegurid. Herzbergi teoreetilise käsitluse järgi on parim viis kedagi motiveerida rahuldades inimese kõrgetasemelisi vajadusi (ehk motiveerivaid tegureid), nagu saavutusvajadus ning tunnustus. Samal ajal lihtsaim viis demotiveerida on jätta rahuldamata inimese hügieenifaktorid, kusjuures hügieenifaktorite rahuldamine omakorda ei tõsta inimese motivatsiooni (Dessler, 2011).

Herzberg küsitles inimesi kahel juhul (Dessler, 2011):

- ✓ kui nad olid õnnelikud ja oma tööga rahul
- ✓ kui nad ei olnud tööga rahul

Ta selgitas välja rahulolu ja mitterahulolu põhjused ning nende põhjal kujundas kahe faktori teooria. Herzberg jõudis järeldusele, et kõik põhjused saab jagada kahte rühma:

- ✓ Hügieenifaktorid- need, mis mõjutavad tööga rahulolematust (palk, kindlustunne tööl, töötingimused, kontrolli tihedus ja ulatus, inimestevahelised suhted, töökultuur, juhtimise kvaliteet)
- ✓ Motivatsioonifaktorid- need, mille olemasolu võib tekitada rahulolu (saavutusvajaduse rahuldamine, vastutuse usaldamine, enesearendamise võimalust pakkuv töö, huvipakkuv töö, tunnustus, isiklik areng)

Herzbergi teooria järgi rahulolu puudumine ei tähenda veel rahulolematust. Kui juht rakendab motivatsiooni tõstvaid faktoreid, tõstab ta rahulolu taset (Alas, 2008). Kui töö rahuldab töötaja hügieenifaktoreid ei ole töötaja veel motiveeritud, kuid nad ei ole ka rahulolematud (Rahman, Shamsudin, & Karim, 2014).

Kahe faktori teooria põhiseisukohaks on, et sisemise tasu saamise ootus motiveerib inimest rohkem kui võimalus, et näiteks palga- või töötingimused või töökoha stabiilsus

paranevad. Palgatõus ja muud hügieenifaktorid mõjuvad reeglina lühiajaliselt motiveerivalt, kuid Herzberg väidab, et töömotivatsiooni need oluliselt paranda. Motivatsiooni suurendab töötaja jaoks ka võimalus enda arenguks, isikliku tööpanuse tunnetamine, suurem vastutus eduka töötulemuse eest nii ükski kui meeskonnatöös ja töö iseloom (Brooks, 2008).

Herzbergi järgi on rahulolu tingitud headest kogemustest ja need omakorda koosnevad motivaatoritest- saavutused, tunnustus, töö ise, vastutus ja edenemine (*advancement*). Rahulolematust omakorda põhjustavad halvast kogemusest hügieenifaktoritega- otsesed juhid, kaastöötajad, ettevõtte poliitika, töötingimused ja töötaja eraelu kehv kvaliteet põhjustavad rahulolematust (Argyle, 1989).

Herzbergi motivatsiooniteooriat on seega juhtimisvahendina rakendada täiesti reaalkõigepealt kõrvaldada töötajate rahulolematust põhjustavad tegurid (rahuldada hügieenifaktorid) ja seejärel tuleb aidata leida rahulolu (pakkudes motivatsioonifaktoreid).

Motivatsiooni on uurinud põhjalikult ka V. Vroom ning selle tulemusena välja töötanud ootuste teooria, mille järgi inimene tegutseb kindlal viisil, mis baseerub ootusel, et tegevusele järgneb alati antud tulemus- hüvitus ja selle hüvituse atraktiivsusel inimese jaoks. Ootuste mudel sisaldab kolme varieeruvat osa: ootus ehk toimetuleku tõenäosus, hüvituse ehk oodatava tulemuse tõenäosus ja hüvituse/ oodatava tulemuse atraktiivsus (Ball, 2015)

Vroomi ootuste teooria järgi on motivatsioon sõltuv mitte ainult vajadustest, vaid tähtsate kohale tuleb asetada ootused, mida inimene mingi tegevuse või tulemusega seostab. Inimese pingutus sõltub suurel määral sellest, kui olulisena inimene tajub pingutusega saadavat tulemust, kui kindel on sellele tulemusele jõudmise osas ning kui võimekaks töötaja hindab end oodatavat tulemust saavutama (Alas, 2008).

Vroom väidab, et motiveeritus käituda kindlal viisil tuleb inimese ootusest, et kindel käitumine kutsus esile konkreetse tagajärje; motivatsioon on mitu korda tugevam, kui inimene ise sellist tulemust soovib ning seda vastavalt hindab. Vroomi arvates suunab inimkäitumist isiklik tõenäosus ehk inimese ootus, et tema käitumine põhjustab teatud tulemuse (Brooks, 2008).

Et tekiks motivatsioon, selleks indiviid arvestab, mida ta antud situatsioonis ootab, millist pingutust nõuab edasiliikumine ja kas see on seda pingutust väärt tema enda eesmärki silmas pidades (Dugguh, 2014).

Inimene analüüsib oma ootusi pingutuse tulemuslikkuse kohta tulemuse ja tasu vahekorras. Hinnang näitab, kui väärtuslik on konkreetne tasu inimesele selle tulemuse suhtes (Alas, 2008).

### 1.3 Tööraahulolu ja selle seosed töömotivatsiooniga

Töötaja rahulolu või moraal näitab töötaja positiivset emotsionaalset suhtumist oma töösse ja nende individuaalset või grupisest töösoorituse taset (Alexandrina, Dalina, & Ioana-Lavinia, 2008).

Tööraahulolu mõõtmiseks võttis Hoppock 1935. aastal kasutusele lihtsa küsimuse: „Vali üks järgmistest väidetest, mis kõige paremini iseloomustab sinu arvamust oma tööst: ma vihkan seda, mulle ei meeldi see, ma olen selle suhtes ükskõikne, mulle meeldib see, ma olen sellest innustatud, ma armastan seda“. Hiljem on sellele lisatud erinevaid skaalade seeriaid, et mõõta tööraahulolu erinevaid komponente (Argyle, 1989).

Tööraahulolu seostatakse ka paljude soovitud käitumismudelite ilmumisega töö- on vähem saboteerimist, varastamist, kavatsuslikult halvasti töö tegemist, kuulujuttude levitamist ja klatšimist, et probleeme tekitada. Bateman ja Organ leidsid oma 1983. aastal läbi viidud uuringus, et rahulolevad mitte-akadeemilised ülikooli töötajad näitasid välja rohkem „hea kodaniku“ tundemärke ka töö- nad olid punktuaalsemad, nende peale sai loota, abivalmid, koostööaltimad ja korrektsemad, lisaks tootsid nad vähem jäätmeid, tegid vähem kaebuseid ja olid harvem vihased. Samal ajal kui madal tööraahulolu põhjustab töölt lahkumisi, mis võivad võtta ka töölt puudumise, ettevõttest lahkumise ning isegi haiguste ja õnnetuste kuju (Argyle, 1989). Uuringutes on kindlaks tehtud, et tööga rahulolematus suurendab oluliselt inimeste otsust töölt lahkuda või puududa. Lisaks põhjustab tööga rahulolematus rohkem hilinemisi tööle, nurisemisi töötingimuste üle, ametiühingutesse koondumisi, ravimite kuritarvitamist ja pensionile jäämise otsuse vastuvõtmist (Saari & Judge, 2004).



Tööraahulolu tase sõltub mitmest aspektist, muuhulgas ka ametikoha, töö ja individuaalsete omaduste kombinatsioonist. Peale nende mõjutavad tööraahulolu ka organisatsioonist sõltuvad omadused, näiteks (Peters, O'Connor, & Rudolf, 1980):

1. Suurus- suurtes organisatsioonides on rahulolu väiksem
2. Juhtimistasandite arv- rahulolu on suurem, kui on väiksem hierarhia
3. Osalemine otsustamisel- töötaja rahulolu on suurem, kui ta saab osaleda tema tööd puudutavate otsuste tegemisel.

Selge arusaam tööülesannetest on samuti üks tööraahulolu suurendajatest (Ting, 1997). Lisaks vähem tühimust ja suurem huvitatus oma töö suhtes on töötajatel, kelle tööülesanded on mitmekesisemad ja vahelduvad (Stinson & Thomas, 1977) ning on mitmekesisuse tõttu ka rahulolevamad (Wright & Davis, 2003).

Põhjamaades 2001. aastal läbi viidud The Nordic Employee Index uuringu tulemusena leiti, et tööraahulolu on tugevalt seotud töötaja sisemise töömotivatsiooniga- korrelatsioon kahe uuritava nähtuse vahel oli 0,795, mis näitab tugevat seost. Samas uuringus vaadeldi ka demograafiliste tegurite mõju tööraahulolule ja töömotivatsioonile, ning leiti, et vanuse suurenedes suurenes ka tööraahulolu ja sisemine töömotivatsioon, samal ajal kui sugude vahel töömotivatsioon ja -rahulolu erinevust ei leitud. Kõrgemat töömotivatsiooni taset ja -rahulolu on märgata aga kõrgemalt haritud töötajate ja juhtide seas, mis võib uuringu autori arvamusel olla seotud keerulisemate ja mitmekesisemate tööülesannete täitmisega (Eskildsen, Kristensen, & Westlund, 2004).

Inimressursi juhtimise praktikud üle maailma on jõudnud järeldusele, et suur osa tööraahulolust on seotud ka töötaja iseloomu ja temperamendiga, mitte ainult konkreetse töö ja ametikohaga organisatsioonis. Sageli viivad tööraahulolu põhjuste uurimisel juured juba töötaja lapsepõlve, kust on saanud alguse erinevad suhtumised ja hinnangud. Kuigi organisatsioonid ei saa mõjutada töötaja iseloomu, saab õigete värbamismeetodite kasutamisel leida sobivaima töötaja igale töökohale, mis omakorda mõjutab tööga rahulolu (Saari & Judge, 2004).

Samas uuringus on teise suure tööraahulolu mõjutava tegurina välja toodud töö enda tähendus töötaja jaoks. Selleks paluti töötajatel järjestada enda jaoks olulisuse järgi juhtimine, töötasu, edutamise võimalused, kolleegid ja teisi sarnaseid aspekte. Vastupidiselt juhtide üldlevinud arvamusele ei ole töötaja jaoks enamasti tööraahulolu

seisukohalt olulisimaks aspektiks sugugi mitte töötasu, vaid pigem töö ise- kas see on töötaja jaoks huvitav ja väljakutseid esitav. See ei tähenda, et läbimõeldud tasusüsteemid ei ole töötaja jaoks olulised, vaid pigem seda, et palju saab organisatsioon töörahulolu mõjutamiseks ära teha kindlustamisega, et töö on inimese jaoks huvitava ja väljakutseid pakkuv (Saari & Judge, 2004). Kovach'i tööaspektide uuringus (1995) selgus, et esimesel kohal tähtsusest töötajate jaoks oli huvitav töö ja palk platseerus alles viiendale kohale. Samal ajal kui juhtide arvates oli palk töötajate jaoks esikohal ja töö huvitavus alles viiendal kohal (Kovach, 1995).

On analüüsitud ka töörahulolu efekte vaimsele tervisele. Neist on tehtud järeldused, et madal tööga rahulolu on korrelatsioonis kõrgete ärevuse, depressiooni, psühhosomaatiliste sümptomite ja südame- veresoonkonnahaiguste esinemissagedusega. Kehv vaimne tervis on omakorda lähedalt seotud madala töörahuloluga (Argyle, 1989). Saari ja Judge (2004) viitavad oma uuringus sellele peamiselt läbi töö rahulolu ja üldise rahulolu kõrge seose. Nimelt väidavad nemad, et töörahulolu ja üldise eluga rahulolu vahel toimib ülekantuse efekt- kui töötaja ei ole rahul oma tööga, on ta rahulolematu oma eluga ja vastupidi. See omakorda viib järelduseni, et tööga rahulolematuse mõjutab oluliselt depressiooni tekkimise riski (Saari & Judge, 2004).

Organisatsiooni jaoks olulisim on aga fakt, et kõrge töörahulolu suurendab ettevõtte produktiivsust ja edukust. Sellisele tulemusele jõuti esmakordselt juba 1930ndatel aastatel Hawthorne uuringutega, mis küll järgnevate uuringute poolt aastakümneteks kahtluse alla pandi, kuid 1988 aastal Oregani uuringuga jällegi tõestati. 2001 aastal leidsid Judge, Thoreson, Bono ja Patton, et keskmine korrelatsiooni töörahulolu ja töösoorituse vahel on .30. Suurem oli seotus töörahulolu ja töösoorituse vahel, mida suurem oli töökeerukus. Organisatsiooni edukust mõjutab töörahulolu ka läbi töötajate lahkumise seose. Tööga rahulolevad töötajad ei lahku organisatsioonist kergekäeliselt, puuduvad töölt vähem ja panustavad ettevõtte arengusse, seeläbi tõuseb ka ettevõtte töö efektiivsus ja organisatsioon on edukam (Saari & Judge, 2004).

Kui tööandja ei pööra piisavalt tähelepanu sellele, kas ja kui rahul on töötajad, suureneb negatiivsete tagajärgede tekke risk nagu näiteks ei suuda ettevõtte hoida väärtuslike töötajaid või meelitada ettevõttesse soovitud talente (Alexandrina, Dalina, & Ioana-Lavinia, 2008).

#### 1.4 Töösentraalsus ja seosed töömotivatsiooniga

**Töösentraalsust** (*work centrality*) defineeris MOW International Research Team (1987) kui töö tähtsust ja olulisust inimese elus, mida saab mõõta kahe dimensiooniga:

- ✓ Töö üldine tähtsus
- ✓ Töö suhteline tähtsus võrreldes elu teiste oluliste valdkondadega- vaba aeg, sotsiaalne keskkond, religioon ja perekond (Randmann, 2009)

Töösentraalsust inimese elus saab hinnata ka selle järgi, mida kutsutakse nn loterii-uuringuks, kus inimestelt küsitakse, kas nad töötaksid oma erialal edasi ka siis, kui nad saaksid endale rahaliselt lubada mittetöötamist. Need uuringud on püsivalt näidanud, et suurem osa inimesi töötaks edasi ka siis ja seda eelkõige põhjusel, et inimesele ei ole tema töö oluline vaid saadava rahalise tasu pärast (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). Töösentraalsus näitabki, kas inimene teeb tööd sellest saadava rahalise tasu pärast või sisemiste ajendite tõttu (rahuldus, identiteet läbi töö, rahuldus oma panuse andmisest vms).

Samas uuringus selgus, et olenemata kultuuritaustast, kui töötajate töö tsentraalsus oli kõrge, väärtustasid nad rohkem ka sisemisi motivaatoreid nagu personaalne vabadus oma töös, eneseväljendus, ülesannete varieeruvus, huvitav ja rahuldust pakkuv töö, võimetele vastav töö ning sageli nimetati motivaatoriks ka rahalist tasu kui oma töö olulisuse näitajat (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010).

John Kostek teostas 2012. aastal meta-analüüsi töösentraalsuse teemalistele uuringutele, milles ta uuris töösentraalsuse määra eeldusi ja tagajärgi. Oma meta-analüüsis leidis Kostek kinnitust oma kõrge töösentraalsuse eelduste hüpoteesidele, et mehed raporteerivad suuremat töösentraalsust, nagu ka vanemad inimesed ja kõrgema haridusega inimesed. Kosteki meta-analüüsis leidsid kinnitust ka kõrge töösentraalsuse tagajärgede kohta püstitatud hüpoteesid, mis olid: kõrge töösentraalsus viib kõrgema töörahuloluni, rohkemate töötundideni, suurema organisatsioonilise pühendumiseni ja kõrgema tasemeni tööga seotuses (*job involvement*) (Kostek, 2012).

Lisaks leidis Kostek meta-analüüsi käigus positiivseid seoseid kõrge töösentraalsuse ja tööga rahulolu, tööga seotuse ja organisatsioonilise pühendumise vahel. Neist seostest järeldas ta, et inimesed, kes peavad tööd oma elus oluliseks naudivad oma tööd rohkem, jäävad organisatsiooni pikemaks ajaks, pühenduvad rohkem, kui töökirjeldus nõuab,

teenivad rohkem raha ning kogevad vähem negatiivseid psühholoogilisi sümptomeid, kui inimesed, kes ei pea tööd oma elus oluliseks. Lisaks, kõrge töötsentraalsusega inimesed hindavad ka oma eluga rahulolu kõrgemaks ja saavutavad tööl paremaid tulemusi (Kostek, 2012).

Kõrge töötsentraalsus tähendab, et inimene identifitseerib end läbi oma töörolli ja näeb seda kui olulist osa oma elust. On üldtunnustatud teadmine, et töötsentraalsus on üsna stabiilne töösse suhtumise näitaja ja ei sõltu kuigi palju töötingimustest ja konkreetsetest ülesannetest, samal ajal kui näiteks tööga seotus (*job involvement*) on suuresti sõltuv tööga seotud kogemustest, nõudmistest ja võimalustest. Samal ajal näitab töö tsentraalsuse tase inimese motivatsiooni üldse töösse, mitte konkreetset ametil või organisatsioonis. Seetõttu on kõrge töötsentraalsusega inimesed organisatsioonile väärtuslikud, kui ise kõrgelt motiveeritud töötajad, keda välise motivaatoritega rahuloluks palju mõjutama ei pea. Lisaks on kõrge töötsentraalsusega inimesed rohkem huvitatud organisatsiooni ja tööandjaga isikliku ja püsiva suhte loomisest ja seega organisatsioonile lojaalsemad, kui nende tööd hinnatakse (Bal & Kooji, 2011).

Töötsentraalsus on tugevasti seotud ka psühholoogiliste lepingutega töötaja ja tööandja vahel: kõrge töötsentraalsusega inimestel on sagedamini oma organisatsiooniga pigem teineteisest sõltuvad psühholoogilised lepingud, kui tehingupõhised psühholoogilised lepingud. Psühholoogiste lepete stiil omakorda määrab ära inimeste suhtumise töösse ja üldise töörahulolu. Kõrge töötsentraalsusega inimesed on hea meelega valmis panustama oma aega ja tööd ettevõtte arengusse ja ei eelda sellest kohest teene- teene vastu tasu erinevalt madala töötsentraalsusega inimestest. (Bal & Kooji, 2011).

Samas uuringus on leitud, et pigem on kõrge töötsentraalsus vanematel töötajatel. Vananedes muutuvad inimese väärtused ja muutub oluliseks, et tehtav töö oleks mõttekas ning inimene suudab selleks ajaks juba ka paremini eesmärke seada. Vanemaks saades mõtleavad inimesed rohkem, kuhu oma aega ja energiat panustada, ning kui selleks väljundiks on töö, teevad inimesed seda suurema motivatsiooniga, eriti kui ka organisatsioon nende panust vääriliselt väärtustab (Bal & Kooji, 2011).

Nagu igal mündil on teine külg, on ka kõrgel töötsentraalsusel oma tagajärjed. Need tagajärjed ei oma küll tihti tööandja jaoks otsest negatiivset mõju, aga sellel võivad olla negatiivsed tagajärjed töötaja isikliku elu aspektides. Nimelt on kõrge töötsentraalsus

positiivses korrelatsioonis töötatud tundide arvuga, mis tähendab, et inimene töötab rohkem, ning tema töö- ja pereelu ei ole tasakaalus. Lisaks on kõrge töötsentraalsusega inimesed vähem huvitatud omamast hobisid või veetma vaba aega näiteks sportlikult, mis võib viia isegi tervisehäireteni (Kostek, 2012).

## 2. EMPIIRILINE UURING

### 2.1 Nordwood kaubamärgi alla kuuluvate ettevõtete lühitutvustus

Nordwood on kolme saetööstuse ühine kaubamärk, mille nime all turustatakse AS Viiratsi Saeveski, AS Aegviidu Puit ja AS Viru-Nigula Saeveski toodangut. Nimetatud ettevõtete omanikeks on juba üle 20 aasta edukalt tegutsenud eestimaisel kapitalil põhinevad puidutööstusgrupid Lemeks AS ja Rait AS. 2016 aasta alguse seisuga on kontsernis üle 850 töötaja.

Nordwood kaubamärgi alguseks peetakse 2002 aastat, kui AS Lemeks ja AS Rait moodustasid koostöös ettevõtte Viiratsi Saeveski AS, ostes selleks Viljandimaal Vana-Võidu külas asuva saetööstuse. 2009 aastal liideti grupiga Aegviidu Puit AS ja 2012. aastal ka Viru- Nigula Saeveski AS. Gruppi kuuluvaist saeveskitest suurim on Viiratsi Saeveski AS, kus 01.01.2016 seisuga töötab 63 inimest. Aegviidu Puit AS töötajate arv oli 01.01.2016 seisuga 50 inimest ja Viru- Nigula Saeveskis töötas 01. jaanuaril 2016 kokku 45 inimest. Kuna ettevõtted on liidetud suhteliselt hiljuti ja olnud eelnevalt väga erinevatel tasemetel, on tänane suurim väljakutse ettevõtete töötingimuste ja tootlikkuse ühtlustamine. Selleks tehakse igapäevast tööd protsesside juurutamisel ja juhtimise tsentraliseerimisel.

Nordwood kaubamärgi alla kuuluvad ettevõtted on väärtustena nimetanud kvaliteetse toodangu pakkumist läbi oskusliku ja pühendunud meeskonna, milleks soovitakse töötajatele pakkuda häid töötingimusi ja ettevõttepoolseid soodustusi. Samal ajal tehakse suuri investeeringuid uute tehnoloogiate kasutuselevõtmiseks, et suurendada tootlikkust ja olla turul konkurentsivõimeline saematerjali tootja. Täna on saeveskites tööjõu volavus küllaltki suur, lisaks on püsiv vajadus tööjõudu pidevalt juurde värvata, et tootmisvõimsust suurendada. Töötajate puuduse üheks põhjuseks on teiste tootmisettevõtete oluliselt paranenud töötajate ja töökeskkonna eest hoolitsemise tase ning see suurendab ka Nordwoodi ettevõtetes töötajate seas rahulolematust, ettevõttest lahkumist ja uute töötajate leidmise vajadust.

Nordwood kaubamärgi alla kuuluvates ettevõtetes ei ole süsteemselt püütud olla töötaja- ja peresõbralikud, kuid tänapäeval on see äärmiselt vajalik. Samuti ei ole ettevõttes seni läbi viidud mitte ühtegi töötajate rahulolu või motivatsiooni uuringut, kus töötajad saaksid anonüümselt avaldada arvamust ettevõtte töökeskkonna ja ettevõtte kohta üldiselt või väljendada soove erinevate motivaatorite rakendamiseks või rahulolematust töökeskkonna

või muu seonduva kohta. Samuti on suured erinevused töötajate kohtlemisel ja hüvedel kolme kaubamärgi alla kuuluva ettevõtte vahel ning juhatuse üheks eesmärgiks on neid erinevusi miinimumini viia.

Käesoleva uurimistöö lisaväärtus on Nordwood kaubamärgi alla koondunud kolmes tootmisettevõttes läbiviidud töötajate rahulolu uuring koos töötajaid motiveerivate tegurite väljaselgitamisega, mis annab informatsiooni ettevõttele edasiste juhtimisotsuste tegemiseks ja töötajate paremaks motiveerimiseks. Töötajate oskuslikuma motiveerimisega on võimalik tõsta ka ettevõtte tootmise efektiivsust, mis tootmisettevõttele on kindlasti uuringus osalemise juures boonuseks (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008).

Suurt rõhku pannakse ettevõtetes ka keskkonnasäästlikkusele, ning selle kinnituseks omavad ettevõtted täna FSC sertifikaati ja taotlevad lisaks ka PEFC tarneahela sertifikaati, millega tõendatakse, et ettevõtte ostab vaid kohalikku kontrollitud päritoluga puitu ning tagatakse metsade jätkusuutlik majandamine. Lisaks ei osta ettevõtte puitu, mis on raiutud vääriselupaikadest.

Nordwoodis peetakse oluliseks ka panustamist kohaliku kogukonna arengusse ning selleks investeeritakse erinevatesse noorsoo projektidesse kohalikes kogukondades. Nii näiteks on pikaajaline koostöö olnud Vana-Võidu lasteaiaga mänguväljakute rajamiseks ning on toetatud erinevaid ühekordseid noorteprojekte Aegviidu ja Viru-Nigula vallas.

## 2.2 Metoodika

Uurimismeetodina kasutatakse kombineeritult kvalitatiivset ja kvantitatiivset meetodit, mis on eelkõige põhjendatud lähtuvalt täiendatavuse põhimõttest. Kvantitatiivseks meetodiks on ankeetküsitlus, mille valimi moodustavad kõik Nordwood kaubamärgi alla kuuluvate ettevõtete töötajad (01.01.2016 seisuga 158 inimest), lisaks kvalitatiivne osa, mille moodustavad intervjuud ettevõtte personalijuhid ja tegevjuhtidega (kokku 4 intervjuud).

Kvantitatiivse andmekogumise meetodiga kogutud info analüüsimisel kasutati statistilisi andmeanalüüsi meetodeid ja statistilise andmeanalüüsi programmi IBM SPSS Statistics 23 ning intervjuusid analüüsiti võrdluses töös käsitletud motivatsiooniteooriatega. Statistilise andmeanalüüsi meetoditena kasutas autor faktoranalüüsi, ANOVA- testi ja korrelatsioonianalüüsi lisaks statistiliste keskmiste võrdlusele.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

- ✓ Mis on Nordwood kaubamärgi alla kuuluvate ettevõtete töötajaid motiveerivad tegurid?
- ✓ Kuidas ja milliseid motiveerivaid tegureid rakendades saab ettevõttes tõsta töötajate rahulolu?
- ✓ Missugused seosed on töömotivatsiooni tegurite ja töösentraalsuse vahel?

### 2.2.1 Küsitlusankeet

Küsitlusankeet koosnes neljast osast (vt küsitlusankeeti lisa nr 1). Ankeedi täitmine võttis aega 15 kuni 20 minutit.

Küsimustiku sisemise reliaabluse hindamiseks arvutas töö autor blokkide lõikes välja Cronbach'i  $\alpha$ , mis näitab, kuidas mõõdab iga üksikküsimus uuritavat nähtust. Tulemust peetakse usaldusväärseks kui  $\alpha > 0,70$ . Sellest madalama tulemuse korral, peab olema tulemuste tõlgendamisel ettevaatlik.

1. Ankeedis kasutatud teemablokkide reliaabluskoeffitsendid sai autor järgmised:  
Töörahulolu:  $\alpha = 0,91$
2. Töösentraalsus:  $\alpha = 0,60$

Ankeedi üks osa uuris töötajate tööga rahulolu. Selleks pidi vastaja hindama (6-pallisel skaalal, millel vastavalt 1= ei ole nõus, 2= pigem ei ole nõus, 3= nii ja naa, 4= pigem olen nõus, 5= olen nõus ja 0= ei oska öelda), kui nõus on ta erinevate väidetega, mis puudutasid ettevõtte tööühikonna ja –moraali taset, töökeskkonna ja töötingimuste vastuvõetavust ning töötingimustega rahulolu oma ettevõttes. Väited on koostatud töö autori poolt tuginedes Herzbergi kahe faktori teooria hügieenifaktoritele, ideid on autor saanud Sotsiaalministeeriumi, Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE ning ajaleht Äripäev ja ajakirja Pere ja Kodu iga aastaselt läbi viidavast uuringust töötaja ja peresõbralikuma ettevõtte selgitamiseks (Sotsiaalministeerium, Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE, 2016). Nimetatud osale vastavad ankeedi esimene, teine ja neljas väidete blokk.

Ankeedi teise osa küsimused puudutasid töötajate motivatsiooni ja seda mõjutavaid tegureid. Selleks pidi vastaja jällegi hindama, kuidas ta on nõus nimetatud väidetega,



samal skaalal, kui esimene osagi. Väited on koostatud töö autori poolt tuginedes Herzbergi kahe faktori teooria motivatsioonifaktoritele.

Ankeedi kolmanda osa väited kaardistavad vastaja töösentraalsuse määra. Väidete juures peab vastaja märkima 6-pallisel skaalal, kui õigeks ta esitatud väiteid peab. Väidete allikana on kasutatud MOW International Research Team'i (MOW (Meaning of Work) International Research Team, 1987) ja Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero E. F. (Paullay, 1994) uurimusi.

Väidetele järgneb veel 2 lahtist küsimust, kus vastajal on võimalik teha ettepanekuid ning vabas vormis kirjeldada, milliseid motivaatoreid võiks ettevõtte kasutada ja milliseid hüvesid töötajatele pakkuda. Neile järgnevad üldised küsimused vastaja kohta- ettevõtte, osakond, amet, tööstaž ja vanus.

### 2.3 Valim ja uuringu protseduur

Uuring viidi läbi Nordwood kaubamärgi alla kuuluvates saeveskites vahemikus 07.03.2016 kuni 17.03.2016 a. Küsitluse läbiviimisel kasutati paber kandjal küsimustikke, kuna enamik ettevõtete töötajatest ei oma igapäevast võimalust arvutit kasutada. Küsimustik jagati töötajatele kõikides saeveskites töö autori poolt kokku kutsutud üldkoosoleku käigus, kus selgitati uuringu teostamise eesmärke ja vastajate anonüümsuse tagamist. Küsimustiku täitmine toimus kohapeal ning võttis aega 15-20 minutit, mille järgselt töötajad tagastasid täidetud anonüümsed ankeedid kogumiskasti.

Kvalitatiivse uuringu raames viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud Nordwoodi saeveskite tegevjuhtidega ja grupi personalijuhiga, et selgitada välja juhtide arusaam töötajate töömotivatsiooni hetkeseisust ja motiveerivate tegurite kasutamisest. Lisaks uuris autor intervjuude käigus juhtide ideid töömotivatsiooni ja –rahulolu tõstmiseks. Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 21- 30 aprill 2016.

Valimi moodustasid kõik Nordwood gruppi kuuluvate ettevõtete töötajad, kokku 158 töötajat. Ankeedile vastas 100 töötajat, valimi jaotus osakondade tasemel on välja toodud tabelis 1.

**Tabel 1** Valimi jaotus ettevõtete ja osakondade lõikes.

		Ettevõte					
		Viiratsi Saeveski AS		Aegviidu Puit AS		Viru-Nigula Saeveski AS	
		Count	Column N %	Count	Column N %	Count	Column N %
Osakond	Remondiosakond	3	8,8%	4	11,1%	4	13,8%
	saeveski- ja sorteerimisosakond	17	50,0%	18	50,0%	12	41,4%
	kuivatimajandus (katla- ja kuivatioperaatorid)	2	5,9%	0	0,0%	1	3,4%
	laomajandus (laokorraldajad, saematerjali töstukijuhid)	3	8,8%	6	16,7%	5	17,2%
	palgi sorteerimine (sorteerijad, töstukijuhid)	4	11,8%	4	11,1%	3	10,3%
	Kontor	5	14,7%	4	11,1%	4	13,8%
	Kokku	34	100,0%	36	100,0%	29	100,0%

Allikas: autori koostatud

## 2.4 Uuringu tulemused

Uurimuse autor analüüsis kõigepealt töötajate hinnanguid kirjeldava statistika võimalusi kasutades erinevate motiveerivate tegurite kohta kõigis Nordwoodi kaubamärgi alla kuuluvates ettevõtetes (Viiratsi Saeveski AS, Aegviidu Puit AS ja Viru-Nigula Saeveski AS) kokku. Selleks arvutas autor välja aritmeetilised keskmised ja standardhälbed.

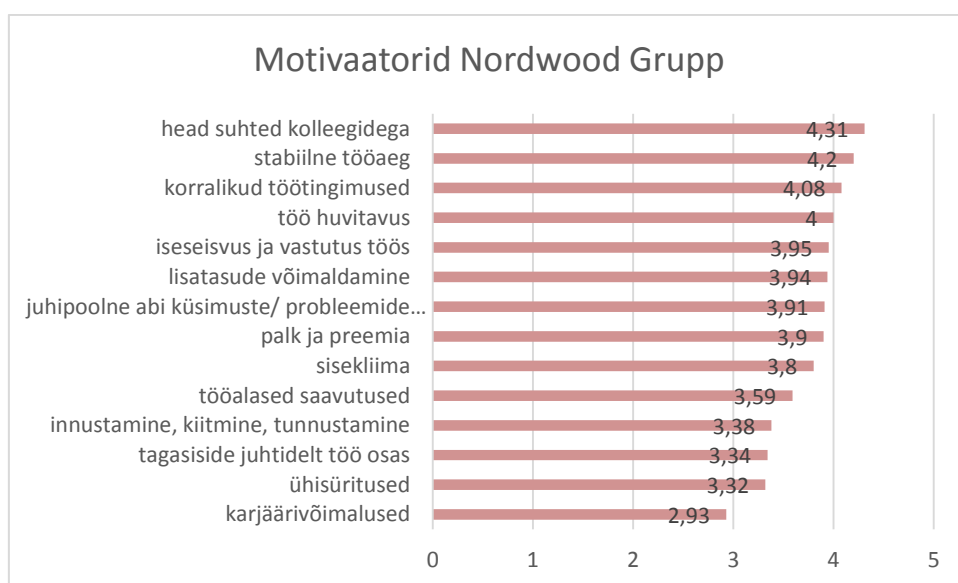
Seejärel viis autor läbi faktoranalüüsi kasutades Principal Components meetodit (Varimax), mille käigus selgitas välja uued tunnused, milles on koondatud sama tunnust mõõtvad väited. Faktoranalüüsis leiti kokku 8 uut tunnust, millest 5 on töörahulolu mõõtvad tunnused ja 3 on motivatsiooni mõõtvad tunnused. Uute tunnustega viis töö autor läbi korrelatsioonianalüüsi tunnuste omavaheliste seoste leidmiseks ja mõistmiseks, milleks kasutas Pearsoni korrelatsioonikordajat, mis uurib lineaarseid seoseid kahe muutuja vahel. Tulemusi tõlgendati järgnevalt: 0-0,1 – seos puudub; 0,2-0,3 – nõrk seos; 0,4-0,5 – mõõdukas seos; 0,5-0,8 – tugev seos ja 0,8-0,9 – väga tugev seos. ANOVA testiga analüüsiti sotsiaal-demograafilistest tunnustest tulenevaid statistiliselt olulisi erinevusi ( $p < 0,05$ ) (Ghuri & Grønhaug, 2004).

### 2.4.1 Töötajate motivatsioon

Olulisimaks motivaatoriks hindasid töötajad häid suhteid kolleegidega ( $M= 4,31$   $SD=1,046$ ), järgnes stabiilne tööaeg ( $M=4,20$   $SD=1,151$ ) ning kolmandana nimetati korralikke töötingimusi ( $M=4,08$   $SD=1,143$ ). Kõige vähem tähtsaks hinnati karjäärivõimalusi ( $M=2,93$   $SD=1,786$ ).

Oluline on siinjuures välja tuua, et esimesel kohal oli töötajate jaoks Herzbergi järgi motivatsioonitegur ning alles seejärel hügieenitegurid. Ka viimasele ja eelviimasele kohale paigutusid hügieenitegurid või Maslow järgi madalama astme vajadused.

Kõik ankeedis käsitletud motivaatorid ja nende keskmised väärtused Nordwood grupi töötajate seas on näha joonisel 1.



Joonis 1 Motivaatorid Nordwood Grupis 5-palli skaalal (allikas: autori koostatud)

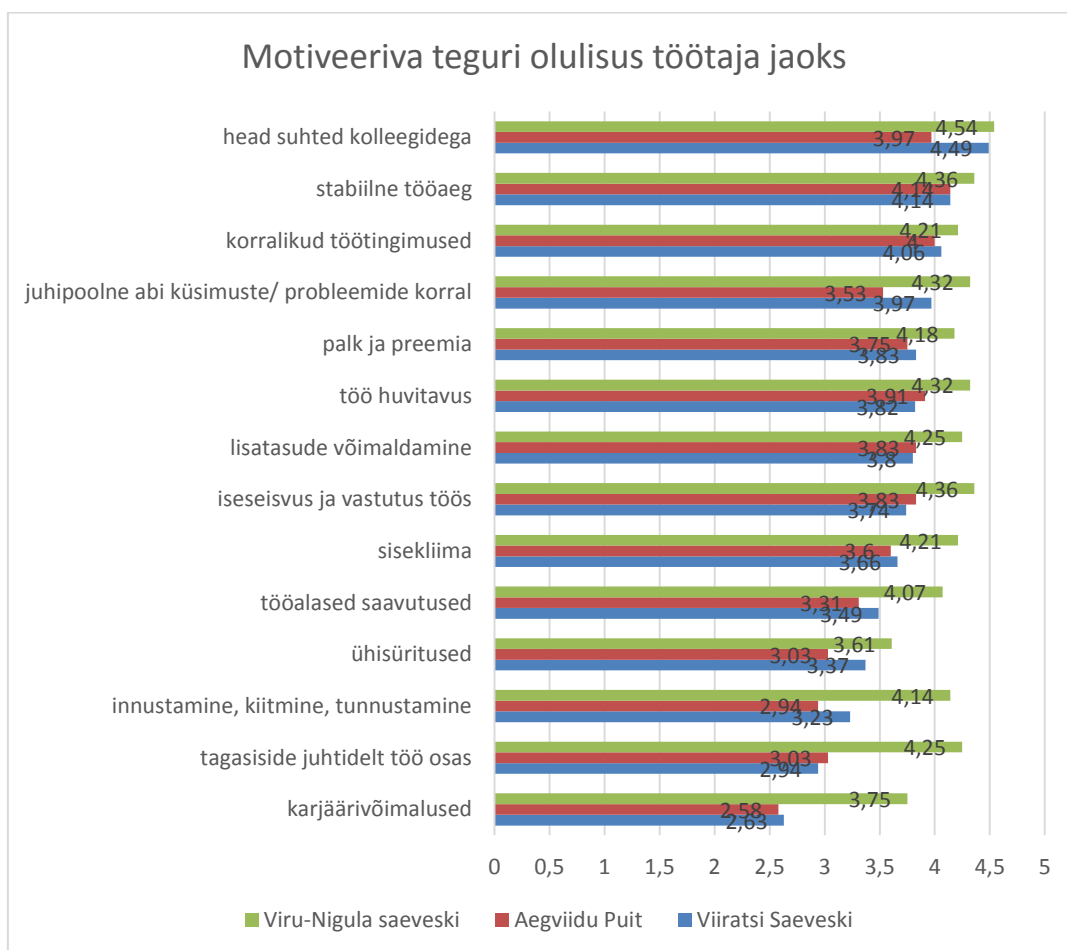
Järgmisena analüüsis autor töötajate hinnanguid motivaatoritele Nordwood gruppi kuuluvates ettevõtetes eraldi. Kui Viiratsi Saeveski ASi ja Viru-Nigula Saeveski AS töötajate jaoks on olulisimaks motivaatoriks head suhted kolleegidega (vastavalt  $M= 4,49$  ja  $M=4,54$ ), millele järgneb stabiilne tööaeg (vastavalt  $M=4,14$  ja  $M= 4,36$ ), siis Aegviidu Puit ASi töötajad peavad olulisimaks stabiilset tööaega ( $M= 4,14$   $SD= 1,268$ ), millele järgnevad korralikud töötingimused ( $M=4,00$   $SD= 1,331$ ) ning alles olulisuselt kolmandaks hinnati head suhted kolleegidega ( $M= 3,97$  ja  $SD= 1,444$ ).

Kui AS Viiratsi Saeveski ja AS Viru-Nigula Saeveski töötajate jaoks oli motivaatorite järjestus üsna sarnane, siis AS Aegviidu Puit töötajate jaoks olid tähtsamate motivaatorite seas rohkem materiaalseid väärtuseid ehk Herzbergi järgi hügieenifaktoreid ja Maslow'

teooria järgi madalama taseme vajadusi, samal ajal kui teiste saeveskite töötajad pidasid oluliseks pigem mittemateriaalseid väärtuseid ehk Herzbergi motivatsioonifaktoreid.

Erinevusena kolme ettevõtte vahel on selgelt eristatavad AS Viru- Nigula Saeveski töötajate kõrgemad keskmised hinnangud, mis peegeldavad, et nimetatud ettevõttes vastasid töötajad teistest sagedamini, et on väitega pigem nõus või kindlasti nõus. Lisaks ei kuulu AS Viru- Nigula Saeveski töötajate motivaatorite esiviisikusse mitte ühtegi otseselt tasuga seotud motivaatorit vaid just nn pehmeid väärtuseid peegeldavad väited ja Herzbergi motivatsiooniteoorias käsitletud motivatsioonifaktorid või Maslow' teooria järgi kõrgema taseme vajadused.

Kolme saeveski töötajate keskmised hinnangud motivaatoritele saeveskite lõikes on toodud joonisel 2.



Joonis 2 Saeveskite lõikes motivatsiooniteguritele antud keskmised hinnangud (allikas: autori koostatud)

Nimetatud motivaatorite kasutamist ettevõttes uuris autor ankeedi kolmandas väidete blokis, kuna kolm ettevõtet on grupi koosseisu liidetud erinevatel aegadel ja sealne

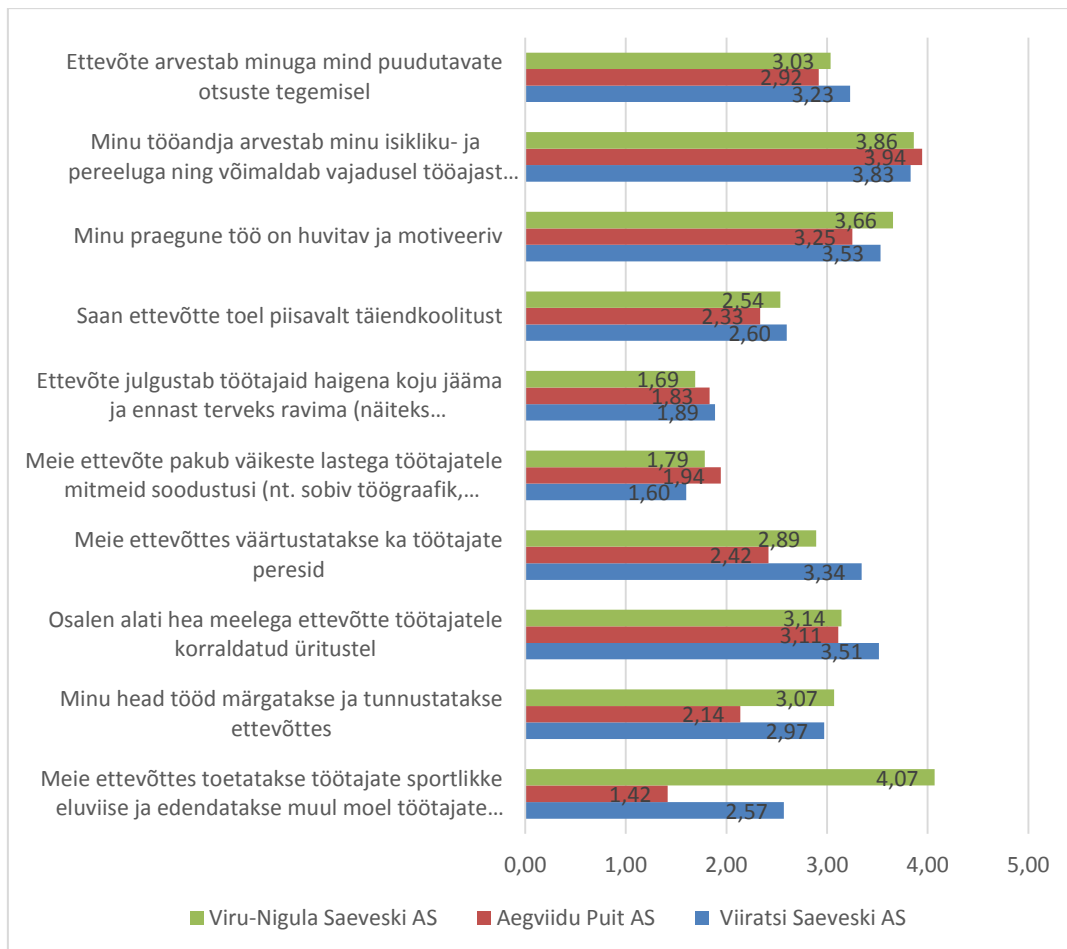
töökorraldus on erinev, võrdles autor selle bloki töötajate vastuseid omavahel, et saada teada, millised on sarnasused ja erinevused ettevõtete vahel.

Esimese sarnasusena saab välja tuua kolme saeveski töötajate madala keskmise hinnangu väidetele, mis puudutavad ettevõtte julgustamist haigena koju jäämises osas ja väikeste lastega töötajatele soodustuste pakkumist. Nimetatud soodustusi täna ei rakenda ükski kolmest saeveskist. Lisaks on sarnased uuritava kolme saeveski töötajate hinnangud küsimustiku motivatsioonibloki esimese nelja väite osas (vt joonis 3).

Peamised erinevused ilmnevad viimase nelja väite seas, kus AS Aegviidu Puit töötajate hinnangud on teiste saeveskite hinnangutest oluliselt madalamad. Kui Viru- Nigula Saeveski töötajate keskmine hinnang väitele „Meie ettevõttes toetatakse töötajate sportlikke eluviise ja edendatakse muul moel töötajate tervist“ on 4,07, siis AS Aegviidu Puit töötajate keskmine hinnang on vaid 1,42. AS Viiratsi Saeveski töötajate hinnang samale väitele on keskmiselt 2,57.

Teine väide, mille vastused ettevõtete lõikes erinesid, on „Minu head tööd märgatakse ja tunnustatakse ettevõttes“, kus Viru-Nigula Saeveski töötajate keskmine vastus oli 3,07, Viiratsi Saeveski töötajate hinnang keskmiselt 2,97 ja Aegviidu Puit töötajate keskmine hinnang oli 2,14.

Kõik kolmandas blokis olnud väidete keskmised hinnangud ettevõtete lõikes on ära toodud joonisel 3.



Joonis 3 Töötajate keskmised hinnangud motivaatorite rakendamisel Nordwoodi saeveskite lõikes (allikas: autori koostatud)

Motivatsioonitegurite faktoranalüüsi tulemusena moodustus 3 motivatsioonitunnust, mille alla koondusid uuritud väited. Need tunnused olid iseseisvus, töötingimused ja karjäärile orienteeritus.

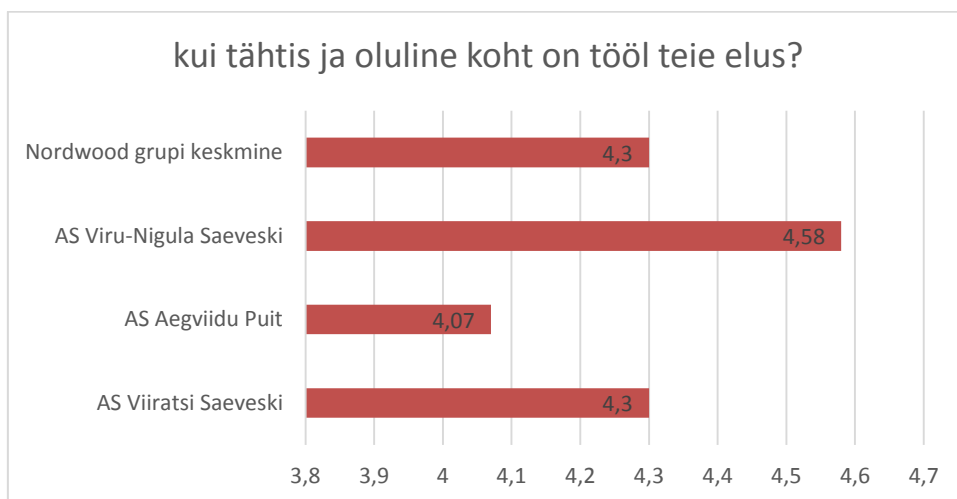
Pearsoni korrelatsioonianalüüsi järgi oli mõõdukas seos iseseisvuse ja karjäärile orienteerituse vahel ( $r= 0,517$ ;  $p< 0,01$ ) ning ka karjäärile motiveerituse ja töötingimuste vahel ( $r= 0,414$ ;  $p<0,01$ ). Tugev seos oli iseseisvuse ja töötingimuste vahel ( $r=0,694$ ;  $p < 0,01$ ), ehk töötajad, kes hindasid kõrgelt iseseisvust oma töös, hindasid samal ajal oluliseks ka häid töötingimusi.

ANOVA analüüsi järgi esines statistiline erinevus kolme leitud motivatsioonitunnuse vahel vaid karjäärile orienteerituses, kus Viru-Nigula Saeveski AS töötajate vastused teisestest kahest saeveskist statistiliselt oluliselt erinesid ( $F=4,919$ ;  $p=0,05$ ). Karjäärile orienteerituse tunnuse alla koondunud väidete vastusest on eristatav, et Viru-Nigula Saeveski AS töötajad on oluliselt rohkem karjäärile orienteeritud, hinnates teistest kõrgemalt motiveerivateks tunnusteks innustamist, tööalaseid saavutusi ja karjäärivõimalust (vaata joonis 2).

## 2.4.2 Töösentraalsus Nordwoodi kaubamärgi saeveskites

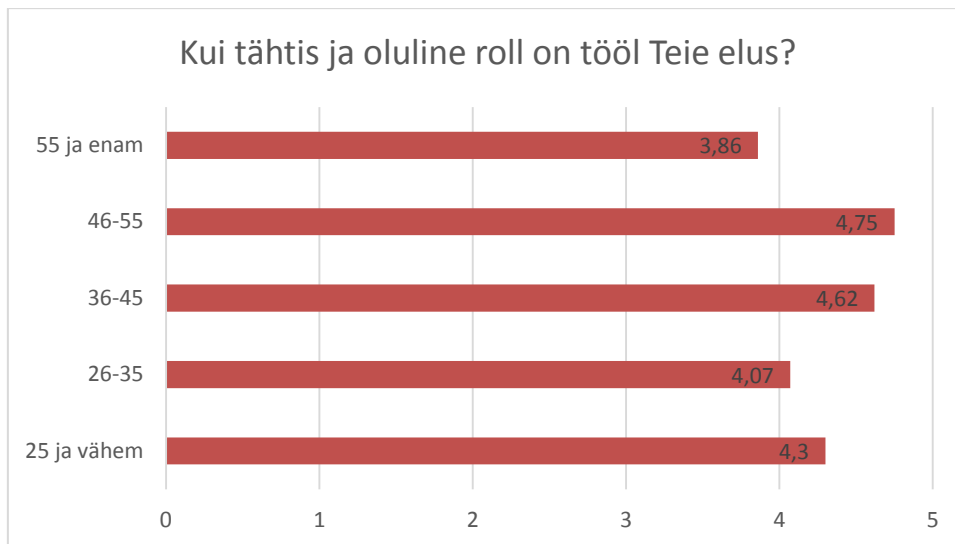
Uuringu autor palus uuritavatel määratleda töö olulisus oma elus 6-pallisel skaalal, kus vastavalt 1 = üks kõige ebaolulisemaid asju minu elus ja 6= üks kõige olulisemaid asju minu elus. Töösentraalsust käsitleva kolmanda väite skaalad pöörati andmetöötluse käigus ümber.

Kui kogu Nordwood Grupi keskmiseks töösentraalsuse näitajaks tuli uuringu järgi 4,3 ja SD= 1,101, siis kolme saeveski vahel olid siiski märgatavad erinevused: AS Viiratsi Saeveski töötajate keskmine hinnang töö olulisusele oma elus oli 4,30 ja SD= 0,951 sarnaselt ülegrupilisele keskmisele, samal ajal kui AS Aegviidu Puit töötajate keskmine töösentraalsus oli 4,07 ja SD=1,388 olles grupi keskmisest madalam. Vastupidiselt oli AS Viru-Nigula Saeveski töötajate keskmine töösentraalsus selgelt grupi kõrgeim keskmise näitajaga lausa 4,58 ja SD= 0,83.



Joonis 4 Töösentraalsuse keskmine määr vanusegruppides Nordwood saeveskites (allikas: autori koostatud)

Teine oluline erinevus sellele küsimusele vastajate seas oli vastajate vanuseti keskmine hinnang. Sellest selgub, et kõige suurem keskmine töösentraalsuse väärtus (M=4,75) oli vanusegrupis 46-55 eluaastat. Sellele järgnes vanusegrupp 36-45 eluaastat keskmise väärtusega 4,62. Kõikide uuritud vanusegruppide keskmine hinnang on ära toodud joonisel 5.



Joonis5 Töösentraalsuse keskmine määr vanusegruppides Nordwood saeveskites (allikas: autori koostatud)

Kui töösentraalsuse esimese küsimuse keskmine näitaja oli üle ettevõtete suhteliselt kõrge, siis järgmistele küsimustele töö olulisuse ja kesksuse kohta keskmisi tulemusi arvutades tulid need pigem väiksemad. Kõnealuse 6 väite kohta pidid uuritavad vastama 6-pallisel skaalal vahemikus 1= kindlasti ei ole nõus ... 6= kindlasti olen nõus. Kõrgeima tulemusega oli väite „Tööd tuleb käsitleda kui kesksel tegevust inimese elus“ keskmine vastus  $M= 3,70$  ja  $SD=1,048$ , sellele järgnes väide „Töö peaks inimese elust hõivama vaid väikese osa“ keskmisega  $M=3,54$  ja  $SD= 1,333$ , väite „kõige olulisemad asjad, mis elus juhtuvad, on seotud tööga“ keskmine hinnang oli  $M=2,90$  ja  $SD=1,296$ . Järgnesid väide „inimese elueesmärgid peaksid olema tööga seotud/ tööle orienteeritud“ keskmise hinnanguga  $M=2,87$  ja  $SD=1,124$  ning väide „töö on see, millega inimesed peaksid tegelema enamuse ajast“ keskmise hinnanguga  $M=2,73$  ja  $SD= 1,171$ . Kõige madalama keskmise hinnangu sai väide „elu on vaid siis elamisväärne, kui inimesel on võimalus töösse sukelduda“, milleks oli  $M=2,12$  ja  $SD=1,364$ .

Analüüsid töösentraalsuse seotust motivatsiooni ja rahuloluga Pearsoni korrelatsioonianalüüsi kasutades selgus, et on nõrk seos pereväärtustega rahuloluga ( $r= 0,254$ ;  $p < 0,01$ ) ja samuti nõrk seos tasuga rahuloluga ( $r= 0,231$ ;  $p < 0,01$ ). Töösentraalsuse seos töötingimustega oli nõrk ( $r=0,38$ ;  $p < 0,05$ ) ning töösentraalsuse seos iseseisvuse ja karjäärile orienteeritusega oli negatiivne (vastavalt  $r= -0,041$ ;  $p < 0,05$  ja  $r= -0,211$ ;  $p < 0,05$ ). Samal ajal esines veel ka nõrk seos tööstaaži ja töösentraalsuse vahel ( $r= 0,250$ ;  $p < 0,05$ ) ja vanuse ja tööstaaži vahel ( $r= 0,206$ ;  $p < 0,01$ ). ANOVA analüüsi järgi ei olnud ettevõtete vahel statistiliselt olulisi erinevuseid (vt lisa 3).



### 2.4.3 Töötajate töörahulolu

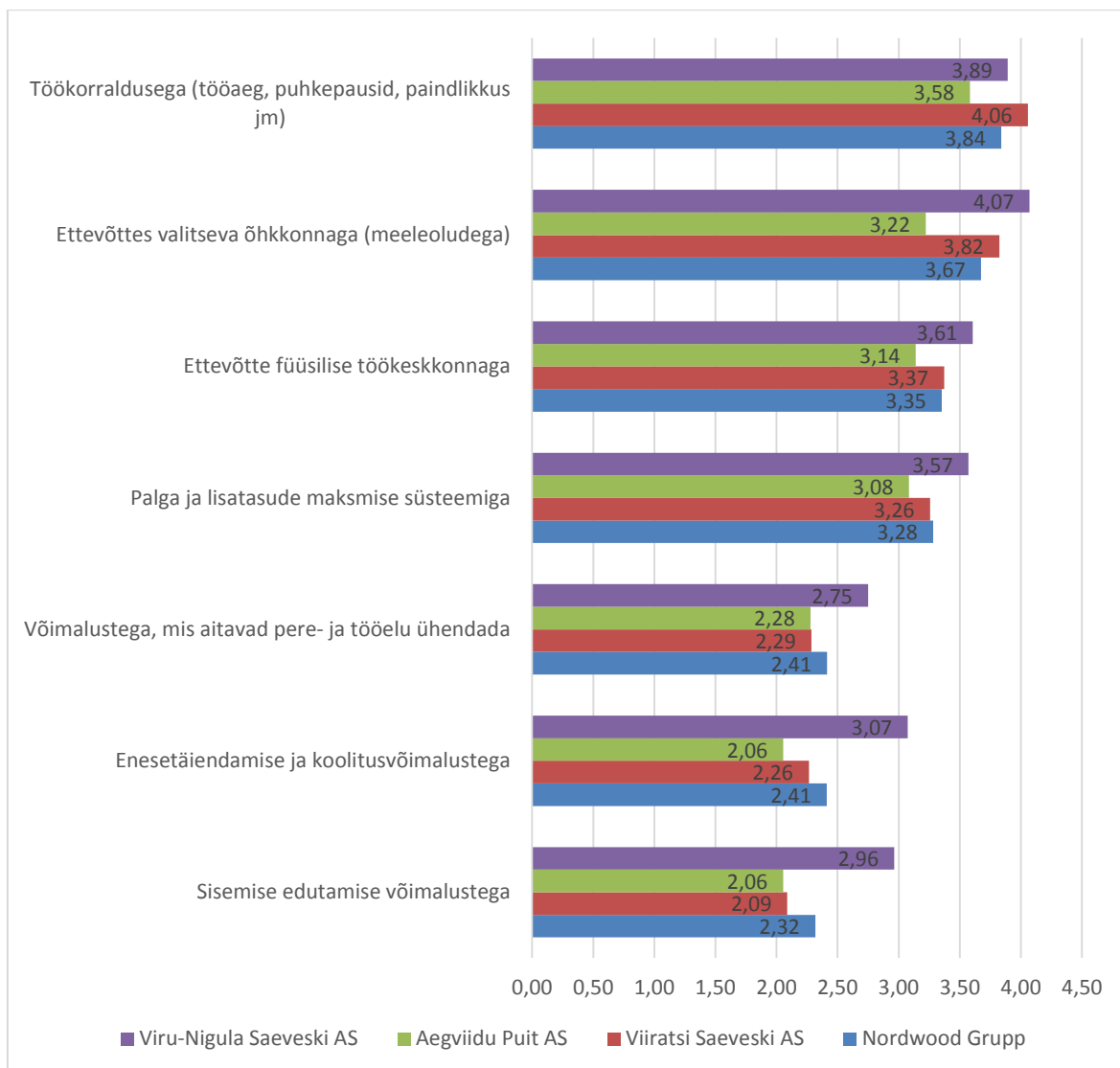
Töörahulolu küsimustiku bloki tulemusi analüüsidis leidis magistritöö autor, et Nordwood Grupi ettevõtetes on töötajatel erinev rahulolu tase erinevate aspektidega.

Kui kolme uuritud saeveski peale keskmiselt olid töötajad kõige enam rahul töökorraldusega ( $M=3,84$ ), millele järgnes rahulolu ettevõttes valitseva õhkkonnaga ( $M=3,67$ ) ja järjestuses kolmandaks nimetati rahulolu ettevõtte füüsilise töökeskkonnaga ( $M=3,35$ ). Kõige vähem olid ettevõtete töötajad rahul sisemise edutamise võimalustega. Kõikide ettevõtete keskmine on joonisel 5 märgitud sinise tulbaga.

Analüüsidis ettevõtteid eraldiseisvana, nähtus, et töötajate keskmine rahulolu erinevate aspektidega on kõige suurem AS Viru-Nigula Saeveskis, kus lisaks erinevalt kõikide saeveskite keskmisest, olid töötajad kõige rohkem rahul ettevõttes valitseva õhkkonnaga (meeleoludega)  $M= 4,07$  (joonisel 5 märgitud lilla tulbaga). Samal ajal kui Aegviidu Puit AS töötajate rahulolu näitavad hinnangud on keskmisest tunduvalt madalamad, kuigi tunnuste järjestatus rahulolu määra järgi on ettevõtete keskmisega sama (joonisel 5 märgitud rohelise tulbaga). Kuna Aegviidu Puit AS töötajate hinnangud on grupi keskmisest oluliselt madalamad, võib teha järelduse, et nimetatud ettevõttes on töötajate töörahulolu ka üldiselt madalam kui teistes grupi ettevõtetes.

AS Viiratsi Saeveski töötajate rahulolu on üsna sarnane ettevõtete keskmisega ja töötajate hinnangutes suuri erinevusi keskmisest ei esinenud (joonisel 5 märgitud punase tulbaga).

Joonisel 6 on ära toodud kõikide ettevõtete keskmised tulemused rahulolu aspektidele ning samade aspektide hinnangud uuringus osalenud saeveskite kaupa.



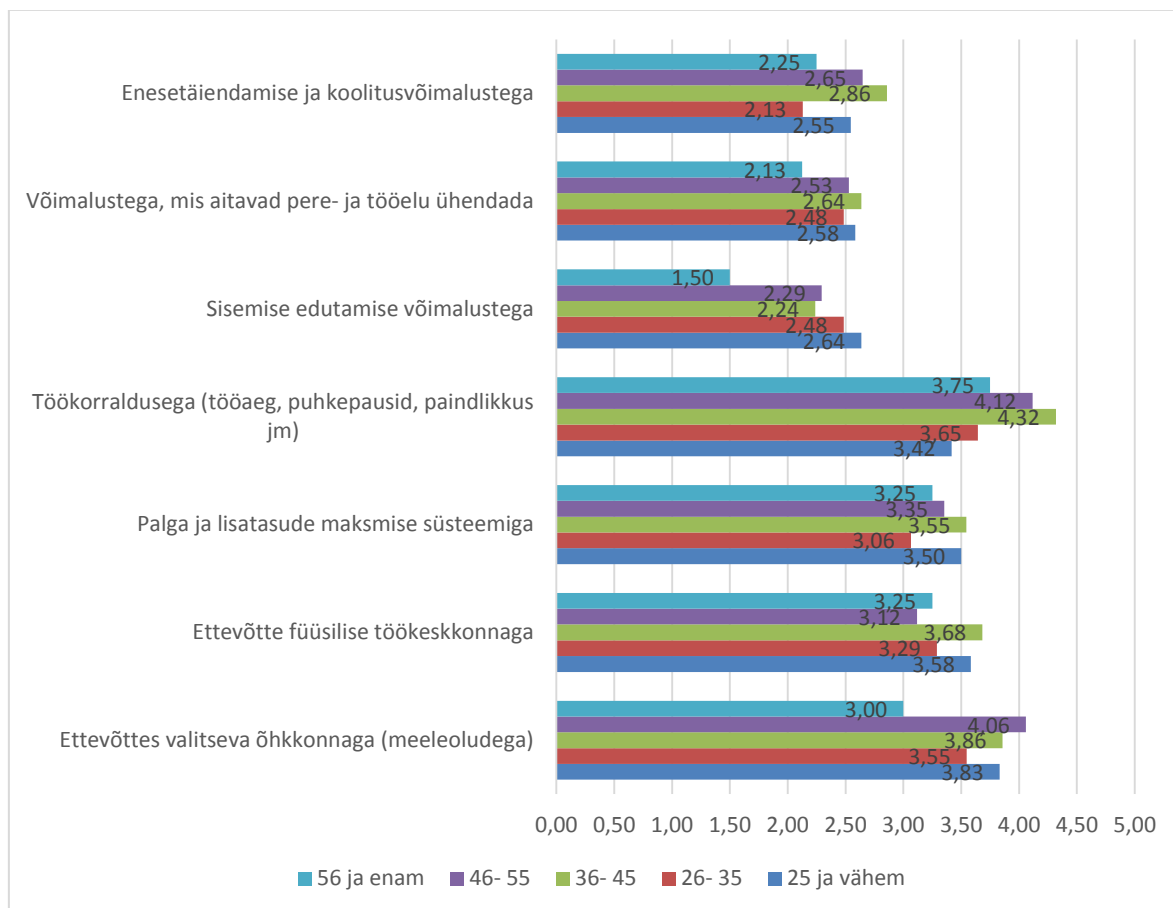
Joonis 6 Rahulolu keskmine tase saeveskites ja Nordwood grupis kokku (allikas: autori koostatud)

Uuringu tulemusi analüüsid selgus, et töötajate rahulolu erines ka vanusegruppides. Nooremad, kui 26 aastased töötajad ettevõttes olid kõige rohkem rahul ettevõttes valitseva õhkkonnaga ( $M=3,83$ ), millele järgnes rahulolu ettevõtte füüsilise töökeskkonnaga ( $M=3,58$ ) ning seejärel rahulolu palga ja lisatasude süsteemiga ( $M=3,50$ ). Samal ajal oli kõigis teistes vanusegruppides suurim rahulolu hoopis töökorraldusega, mis kõige noorema vanusegrupi jaoks oli järjestuselt alles neljandal kohal.

Üldiselt kõige kõrgemad rahuloluhinnangud keskmiselt olid vanusegrupis 36- 45 eluaastat, millele järgnes vanusegrupp 46- 55 eluaastat. Kõige vähem rahulolevad olid üle 56 aastased töötajad.

Kui kõige noorem vanusegrupp oli kõige vähem rahul enesetäiendamise ja koolitusvõimalustega, millele järgnes rahulolu võimalusega, mis aitavad töö- ja pereelu

ühendada, siis kõige vanem vanusegrupp (ehk üle 56 aastased töötajad) olid uuringu järgi kõige vähem rahul hoopis sisemise edutamise võimalustega (M=1,50). Kõik need tegurid on Maslow järgi kõrgema taseme vajadused, mille järgi saab teha järelduse, et töötajad on ettevõttes rohkem rahul madalama taseme vajaduste rahuldamisega, kui kõrgema taseme vajaduste rahuldamisega.



Joonis 7 Keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu aspektidele

(allikas: autori koostatud)

Töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu aspektidele on ära toodud Lisas 2 asuvates tabelites.

Faktoranalüüsiga väiteid analüüsides leidis autor kaheksa uut tunnust, mida väited mõõtsid. Autor nimetas need: rahulolu suhetega, rahulolu eesmärgistamisega, rahulolu töötingimustega, rahulolu tasusüsteemiga, rahulolu ületundidega, rahulolu pereväärtustamisega, rahulolu töötaja vajadustega, rahulolu lastele suunatusega. Nimetatud tunnuste võrdlemine korrelatsioonianalüüsis motivatsioonitunnuste ja töösentraalsusega andis tulemuseks, et on töötjad, kes on rahul ja teadlikud ettevõtte eesmärkidest on rohkem rahul ka töötingimustega ( $r=0,637$ ;  $p < 0,05$ ), samamoodi nagu ka tasuga ( $r=0,549$ ;  $p < 0,05$ ), suhetega töökeskkonnas ( $r=0,503$ ;  $p < 0,05$ ) ja perede väärtustamisega ( $r=0,502$ ;  $p < 0,05$ ).

0,05). Samal ajal eesmärkidest teadlikud inimesed peavad motiveerivaks iseseisvust oma töös (keskmise seos  $r=0,529$ ;  $p<0,05$ ). Ning vastupidiselt on eesmärkidest teadlik olemine negatiivses seoses töötajate vanusega ( $r=-0,062$ ;  $p<0,05$ ) ja tööstaaziga ( $r=-0,107$ ;  $p<0,05$ ).

Keskmine seos valitseb veel ka tasuga rahulolemise ja töösuhetega rahulolemise vahel ( $r=0,558$ ;  $p<0,05$ ) ning tasu ja pereväärtustega rahulolemise vahel ( $r=0,551$ ;  $p<0,05$ ). Ülejäänud korrelatsioonid erinevate tunnuste vahel olid nõrgad (vt lisa 3).

#### 2.4.4 Intervjuude tulemused

Autor analüüsis läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude vastuseid kolmes alateemas – töömotivatsioon, töösentraalsus ja tööga rahulolu. Intervjuu küsimustele vastasid kõigi kolme Nordwoodi saeveski tegevjuhid ja grupi personalijuht. Poolstruktureeritud intervjuude kava on toodud magistritöö lisa 5.

Töömotivatsiooni küsimustega soovis autor uurida juhtide arusaamasid töömotivatsiooni olemusest, selle mõjutamise viisidest ja oma meeskonna tänasest motiveeritusest. Töömotivatsiooni taset hindasid kõik juhid suhteliselt heaks, ühe juhi hinnang oli „*kuna meil üldiselt ei ole probleeme töölt põhjusteta puudumistega, siis võiks sellega seoses väita, et töötajad on motiveeritud. Samas tihti tuleb ette, et tehakse jäigalt ainult oma ülesandeid, ei näidata üles initsiatiivi ega tehta parendusettepanekuid*“.

Küsimusele, kas tööandja peaks töötajaid motiveerima, vastasid kõik juhid „*kindlasti peab*“, kuid keegi neist ei osanud välja tuua konkreetseid ideid, kuidas seda oleks kasulikum teha. Juhid olid ühel nõul, et töötajaid peab motiveerima endast parimat andma, kuid saeveskite juhtidest keegi ei osanud nimetada motivaatoriks muud peale töö- ja lisatasude. Samal ajal oli üks juht veendunud, et „*juhi tunnustus, edusammudest teavitamine, plaanidest rääkimine töötajatele, nende arvamuse ja ideede küsimine on suurepäraseks motivaatorid, mis ei nõua rahalisi väljaminekuid. Töötajaga tuleb rääkida ka muul ajal, kui ainult siis, kui midagi on halvasti*“.

Et motiveerida töötajaid rohkem ettevõtte huvides pingutama, peaks ühe juhi arvates „*leidma viisi, kuidas ettevõtte saab töötajatele näidata, et hoolib ja et töötaja panus on oluline, aga ma ei tea kohe, milline see viis võiks olla*“. Teise juhi arvates „*on oluline leida juba ka piisavalt motiveeritud töötajad – kui inimesel endal ei ole ikka üldse motivatsiooni ettevõtte huvides töötada, siis ei saa seda ettevõtte ka kuidagi tekitada. Või siis toimib see*

*ettevõttepoolne motivatsioon vaid lühikest aega, nagu narkomaaniga, et varsti jälle uut laksu vaja ja ikka järjest tugevamat“. Üldine arvamus motiveerimise kohta oli, et töötajad oleksid piisavalt stabiilselt motiveeritud „peaks neid igapäevaselt tunnustama ja nende panust hindama“ ning „peaksid olema konkreetsed soodustused töötajatele ja nende peredele, et näidata, et ettevõtte hoolib“.*

Töösentraalsuse küsimuste eesmärk intervjuudel oli saada ülevaade, kas ja kui palju juhid teavad ja teadvustavad töö olulisust töötajate elus. Vastustest küsimusele, kui oluline on töötajate jaoks töö, selgus, et töö on juhtide arvates tähtsam just kontoris töötavate inimeste jaoks, kuna *„nemad teevad tihti vabatahtlikult ületunde, et töö saaks õigeks ajaks tehtud, samal ajal saeveskis on inimestel ehk reaalne vajadus töö järele suurem, et ikka arved saaks makstud ja söök lauale“*. Teine juht tõi välja, et *„loomulikult on need inimesed rohkem motiveeritud ettevõtte huve silmas pidades töötama, kelle jaoks on töö elus olulisel kohal. Aga oluline on ka, kas just meie ettevõtte on see, kus töötaja tahab endast maksimumi anda, igas ettevõttes ju ei tahaks isegi seda teha“*. Kõrge töösentraalsusega inimesi peeti üldiselt *„parimaks valikuks“*, kuid toodi välja ka *„peab jälgima, et kõrge töösentraalsusega inimene end tööga üle ei koormaks, üle ei töötaks“*.

Tööraahulolu puudutava intervjuu osa peamiseks eesmärgiks oli välja selgitada, milline on juhtide arusaam oma ettevõtte töötajate rahulolust. Ühe juhi arvamus oli *„meil tundub olema rahuloluga päris hästi üldiselt, kuna meilt töötajaid ei lähe eriti ära. Eks vahel ikka mõni tuleb ja valab oma pahameelt välja, siis oleme mõelnud, kuidas saaks töötajate olemist paremaks teha. Vahel on selleks vaja palgatõusu, vahel tahab töötaja lihtsalt rääkida“*. Ka teised juhid nõustusid, et väga halb seis rahuloluga ei saa olla, sest töötajaid väga palju ettevõtetest välja ei liigu, küll aga saaks nende hulka veelgi rahulolevama töötajaskonnaga vähendada. Rahulolu suurendavate teguritena nägid juhid *„konkurentsivõimelisi töötasusid“, „ühisüritusi ja motivatsioonipäevade korraldamist“, „koolituste pakkumist töötajatele ja nende arvamusel kuulamist“, „häid töötingimusi“ ja „tervise spordi toetamist“*.

Töö ja töökohaga rahulolemist pidasid kõik juhid tulemuste saavutamisel oluliseks *„Kui inimesele meeldib siin, ta tunneb end ettevõtte osana ja teab eesmärged, siis ta tahab anda ka endast kõik, et ettevõtte tulemused oleksid head. Seega jah, ma usun, et rahulolev töötaja on efektiivsem“*. Teine juht kinnitas *„kui inimene on tööga rahul, tahab ta ise*

*endast maksimumi anda. Kui ta rahul ei ole, teeb ka tööd nõ üle jala, lihtsalt sellepärast, et ta peab seda raha teenimiseks tegema“.*

## 2.5 Arutelu ja ettepanekud

Käesolevas magistritöös anti ülevaade tootmistöötajaid motiveerivatest teguritest ning nende seotusest töörahuloluga ja töösentraalsusega. Toodi välja uuringu tulemustega, millised on nende tegurite omavahelised seosed ning kuidas need üksteist võivad mõjutada.

Et uuringust oleks ka reaalset kasu ja töötajad ei peaks seda ajaraiskamiseks, on oluline, et ettevõtte on valmis pakkuma ka võimalusi motivatsiooni ja töörahulolu suurendamiseks kohtades, kus töötajad nägid puudujääke. Kui töötajatele ei anta uuringutulemustest tagasisidet ja uuringu tulemusena ei rakendata muudatusi realselt, siis on suur oht hoopis töörahulolu vähenemiseks, kuna töötajatele jääb mulje, et nende arvamus ei ole organisatsiooni jaoks oluline. Suurim mõju on töötajatele, kui uuringu tulemusi esitletakse juba koos konkreetse tegevuskavaga (Saari & Judge, 2004).

Kui magistritöö teoreetilises osas käsitleti peamiste motivatsiooniteooriatena Maslow' ja Herzbergi teooriaid, siis läbi viidud uuringule tuginedes võib väita, et ettevõttes on töötajate madalamate tasemete vajadused või Herzbergi järgi hügieenifaktorid rahuldatud. Seda saab järeldada töötajate jaoks olulisemate motiveerivate tegurite järjestusest, kus eespool olid pigem kõrgema taseme vajadused nagu head suhted ja tunnustamine jne. Ettevõtte jaoks, kus uuring läbi viidi, on oluline teave antud uuringust ka fakt, et ettevõtte töötajad on valmis mitterahaliste hüvede pakkumiseks tööandja poolt ja see nähtub faktist, et töötajate järjestatud motivaatorites oli töötasu alles kaheksandal kohal (joonis 1). Seega tuleb hüvesid hakata töötajatele pakkuma just selles järjestuses, kuidas need töötajate jaoks olulised olid. Uuringu tulemused viitavad ka sellele, et tööpakkujana on Nordwood Grupp kindlasti arvestatavalt heal kohal oma palgatasemetega ning parendamist vajavad tegurid on just töötasule lisanduvad motiveerivad tegurid.

Motiveerivaima tegurina nimetati häid suhteid kolleegidega. Heade suhete tekkimisele saab organisatsioon kaasa aidata meeskonnatreeningute korraldamisega, probleemsetele suhetele tähelepanu pööramisega ja konfliktide kiire ja konkreetse lahendamisega. Konkreetse hüvena saab siinkohal rääkida siis meeskonnakoolituste ja ühisürituste pakkumisest, et suurendada meeskonnatöös vajalikke häid suhteid kolleegide vahel. Töösentraalsus kolleegide vahelised head suhted siiski ei suurenda.

Teise olulise motiveeriva tegurina nimetati stabiilset tööaega. Selle tagamiseks ja peab tööandja püüdma viia miinimumini tööajagraafikute ettenägematud muudatused, mis võivad töötajate jaoks ebasoodsad olla. Olulise hüvena saab ettevõtte pakkuda töötajatele teatavat kaasaráäkimise õigust töögraafikute koostamisel ning võtab kindlasti võimalikult palju arvesse töötajate isiklike soove ja vajadusi paindliku tööaja suhtes.

Olulisuselt kolmandaks järjestus töötajate hinnangul korralike töötingimuste olemasolu. Heade töötingimuste pakkumisega oli uuringu järgi ka seos töösentraalsusega, mis omakorda tähendab töötajate suuremat panust ettevõtte tulemuste saavutamisesse. Head töötingimuste olemasolu tagamiseks on äärmiselt oluline kuulata töötajate arvamusi ja ettepanekuid. Selleks on võimalik töötajatele anda valida kasutatavate isikukaitsevahendite vahel, et leida igaühe jaoks sobivaim ja kvaliteetseim. Lisaks kaasata töötajate esindaja igakuistesse sisekontrolli ringkäiku, et tuvastada töökeskkonna alaseid puudujääke ja teha parendusettepanekuid. Töötingimuste parendamise tagamiseks on võimalik juurutada ka parendusettepanekute vastuvõtmise kord, kus mingi perioodi vältel tehtud ettepanekute seast parim ja kasutusse mineva parendusettepaneku tegija saab rahalise või esemelise preemia.

Töö huvitavuse suurendamine on tootmisettevõttes küllaltki keeruline ning paljudel töölõikudel suisa võimatuna tunduv ülesanne, siiski on võimalik rakendada ja osaliselt täna juba ka rakendatakse töökohtade vahelist rotatsiooni, et vältida ühekülgse ülekoormuse ja liigse rutiini tekkimist. Rotatsiooni ja erinevate tööülesannete õppimise soodustamist tuleb ettevõttes suurendada ja soodustada. Ka iseseisvuse suurendamine ei ole ettevõtte spetsiifikat arvesse võttes lihtsaim ülesanne, kuid kindlasti on mõningaid töölõike, mida saaks delegeerida, et töötajad võiksid teatud mahus iseseisvalt otsuseid vastu võtta, milleks neil on teadmised ja oskused.

Lisatasude ja palgasüsteemi ettevõttes täna muuta plaanis ei ole, küll aga on plaanis lisatasude süsteemi sisu töötajatele paremini selgitada ja arusaadavamaks teha. Oluline on sealjuures ära näidata see osa lisatasudest, mida töötaja ise saab mõjutada, et saada kokku suuremat töötasu.

Tööalaste saavutuste hindamist, tagasisidet juhtidelt ja innustamist, kiitmist, tunnustamist on võimalik rakendada ettevõttes näiteks iga-aastaste tunnustusürituste raames, kus töötajad ise saavad valida endi seast tublimaid erinevates kategooriates. Siinjuures on oluline siiski enne veel töötajate arvamust küsida, kas selline tunnustamisviis neile

meeldiks. Samal ajal on oluline julgustada otseseid juhte kiitma ja tunnustama inimesi hea töö eest igapäevaselt.

Joonisel 3 oli näha töötajate hinnangud motiveerivate tegurite kasutamisel Nordwood grupi ettevõtetes ning sealt saab teha järeldusi, milliseid motivaatoreid veel täna ei kasutata. Nimelt ei ole Viiratsi Saeveski ASis ja Aegviidu Puit ASis erinevalt Viru-Nigula Saeveski ASist süsteemi töötajate sportimisharjumuste toetamiseks. See on kindlasti üks suund, mida lähitulevikus ka riik soodustab osaliselt erisoodustusmaksu kaotamisega töötajate sportimise toetamisel. Et kindlustada kogu grupis võrdsed tingimused on Nordwood Grupi juhtkonnal hetkel arutlusel idee luua Nordwood Spordiklubi, millega liitumisel saaks töötaja sportimise toetuseid kasutada.

Ka pereväärtuste toetamises on seni olnud arenguruumi ning selle parandamiseks kinnitatakse 1. juunil 2016 sümboolselt lastekaitsepäeval käskkiri toetuste maksmiseks lapse sünni puhul ja lapse koolitee alustamise puhul. Lisaks julgustatakse isasid kasutama riigi poolt pakutavat isapuhkust, võimaldades seda näiteks vastavalt vajadusele osadeks jagada. Samuti on soositud lapsepuhkuse päevade kasutamine nii emade kui isade seas. Edaspidi plaanitakse rohkem ettevõtete üritusi korraldada kogu perele ning võimalusel tullakse töötajale vastu ka paindliku ajaga töötamise suhtes, kui on vajadus väikelapse või puudega lapse eest hoolitsemiseks. Haigena koju jäämise julgustamiseks võiks ettevõtte kasutusele võtta näiteks teatud arvu tervisepäevi aastas, mille kasutamisel töötajal säilib kas osaline või täielik töötasu. Teise võimalusena peaks kaaluma esimeste haiguspäevade hüvitamist osaliselt või täielikult.

Seega uuringu tulemusi kokku võttes on näha, et täna on töötajad ettevõttes küllaltki rahulolevad ning ettevõttel on hea sisend töötajate motivatsiooni ja rahuolu tõstmiseks. Samal ajal on tõestavad uuringu tulemused töösentraalsuse osas, et see on faktor, mida tööandjal on praktiliselt võimatu muuta ning mis motiveerivate teguritega väga suures seoses ei ole. Samal ajal Kostek (2012) meta- uuringu tulemused ja käesoleva uuringu tulemused on sarnased – Nordwoodi kõrge töösentraalsuse määra üheks põhjuseks võib pidada valdavalt meeste töötamist ettevõttes (Kosteki järgi raporteerivad mehed kõrgemat töösentraalsust kui naised) ning teiseks põhjuseks fakti, et vanemad inimesed raporteerivad kõrgemat töösentraalsust. Kõrge töösentraalsuse määra juures on ettevõtte jaoks positiivseks tulemuseks Kostek'i (2012) järgi ka suurem töörahulolu määr, rohkemad



töötunnid ja suurem organisatsiooniga seotus, mida näitab paljude töötajate pikk tööstaaž ettevõttes.

Uuringu tulemusi on võimalik mingil määral kasutada ka teistel tootmisettevõtetel oma töötajate motiveerimiseks, kuna töö annab teatava nimekirja motiveerivatest teguritest. Samas ei pruugi motiveerivate tegurite järjestus olla mõnes teises ettevõttes või ettevõtete grupis sugugi sarnane, seega on oluline igal individuaalsel juhul teha kindlaks ettevõtte töötajate rahulolu tasemed hetkel pakutavate motivaatorite lõikes.

Nordwood grupi ettevõtetes on järgmine samm töötajate motiveerimisel viia sisse eelpool kirjeldatud muudatused ja soodustused ning et hinnata nende tulemuslikkust oleks vaja viia läbi järgmine rahulolu uuring umbes aasta pärast. Järgmises ettevõtte uuringus ei ole vaja eraldiseisvana käsitleda töötsentraalsust töötajate seas, kuna see ei ole ajas muutuv väärtus ja tööandja ei saa seda mõjutada. Töötajatest hooliva personalipoliitika elluviimiseks oleks vaja järjepidevat töörahulolu jälgimise süsteemi näiteks iga-aastaste uuringute näol, et selgitada välja parendamist vajavad kitsaskohad ja töötajate soovid. Vaid selliselt saab toimuda järjepidev parendamine ja töötajate motiveerituna hoidmine.

Teema edasiseks uurimiseks ja laiemate teadmiste saamiseks tootmisettevõtete töötajate motiveeritusest tuleks uurida teemat laiemalt näiteks geograafilises kontekstis (linna, valla või maakonna piires) või tööstusalade lõikes (puidutööstus, metallitööstus, tekstiilitööstus jt).

## KOKKUVÕTE

Magistritöös uuriti tootmisettevõtete töötajaid motiveerivaid tegureid ja nende seotust töötsentraalsusega Nordwood kaubamärgi alla kuuluvate ettevõtete näitel. Töö eesmärgiks oli välja selgitada ja kirjeldada peamiselt mittemateriaalsete tegurite osatähtsust töömotivatsioonis ja seoseid töötsentraalsusega. Eesmärgi täitmiseks koostas autor kõigepealt ülevaate erialasest teaduskirjandusest, mis andis võimaluse viia läbi uuring Norddood grupi ettevõtetes. Uuringu tulemusi analüüsis autor statistilisi andmeanalüüsi meetodeid kasutades ning töö teoreetilisele osale tuginedes.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitatud küsimused olid järgmised:

- ✓ Mis on Nordwood kaubamärgi alla kuuluvate ettevõtete töötajaid motiveerivad tegurid?
- ✓ Kuidas ja milliseid motiveerivaid tegureid rakendades saab ettevõttes tõsta töötajate rahulolu?
- ✓ Missugused seosed on töömotivatsiooni tegurite ja töötsentraalsuse vahel?

Püstitatud küsimused said kõik töö käigus vastatud. Läbiviidud uuringu tulemusena selgus, et töötajaid enim motiveerivaks teguriks on head suhted kolleegidega, millele järgnevad nimetamise järjekorras: stabiilne tööaeg, korralikud töötingimused, töö huvitavus, iseseisvus ja vastutus töös, lisatasude võimaldamine, juhupoolne abi probleemide lahendamisel, palk ja preemia, sisekliima, tööalased saavutused, innustamine, kiitmine ja tunnustamine, tagasiside juhtidelt töö osas, ühisüritused ning karjäärivõimalused.

Teise küsimuse vastuseks on töö tulemuste osas joonis 3, millel on esitatud töötajate hinnangud motivaatorite kasutamisele ettevõttes. Nimetatud jooniselt on selgelt eristuv, et kõige vähem ollakse rahul haigena koju jäämise julgustamisega ning väikeste lastega töötajatele soodustuste pakkumisega. Kolmas aspekt, millega töötajad eriti rahul ole (välja arvatud Viru-Nigula Saeveski AS töötajad) on töötajate tervisespordi toetamisega. Nende teguritega rahulolu on võimalik tõsta mitmel moel. Haigena koju jäämise julgustamiseks on tööandjal võimalik kehtestada aastas näiteks tervisepäevade arv, mida töötaja saab kasutada kaotamata töötasus, teise võimalusena saab kaaluda esimeste haiguspäevade eest osalise või täieliku haigushüvitise pakkumist. Väikeste lastega peredele soodustuste pakkumisena on hetkel kinnitatud lapse sünni ja esimesse klassi astumise puhul toetuste maksmine alates 1. juunist 2016a. ning jätkatakse isapuhkuse ja lapsepuhkuste kasutamise

julgustamist töötajate seas. Tervisepordi soodustamist töötajate seas plaanitakse ettevõttes samuti ühtlustada ning hetkel toimub arutelu, millisel viisil on seda kõige mõistlikum teha.

Kolmanda uurimisküsimuse vastuseks sai autor Pearsoni korrelatsiooni analüüsi tulemusena, et seosed töömotivatsiooni tegurite ja töötsentraalsuse vahel on nõrgad või negatiivsed. Korrelatsioonianalüüsis kasutas autor faktoranalüüsi tulemusena saadud kolme motivatsioonitunnust, mis moodustusid sama väärtust mõõtvatest väidetest. Korrelatsioonianalüüsis kasutatud tunnused olid iseseisvus, töötingimused ja karjäärile orienteeritus. Analüüsist selgus, et on nõrk seos töötsentraalsuse ja töötingimustega vahel ( $r=0,38$ ;  $p < 0,05$ ) ning töötsentraalsuse seos iseseisvuse ja karjäärile orienteeritusega oli negatiivne (vastavalt  $r = -0,041$ ;  $p < 0,05$  ja  $r = -0,211$ ;  $p < 0,05$ ). Samal ajal esines veel ka nõrk seos tööstaaži ja töötsentraalsuse vahel ( $r = 0,250$ ;  $p < 0,05$ ) ja vanuse ja tööstaaži vahel ( $r = 0,206$ ;  $p < 0,01$ ). Ka magistritöö teoreetilises osas käsitletud varasemad uuringud toetavad saadud tulemusi, et töötsentraalsus ei ole tööandja poolt kergesti mõjutatav nähtus. Kostek (2012) töötsentraalsuse meta-uuringu järgi tuleneb töötsentraalsuse määr siiski inimese individuaalsetest omadustest nagu seda on sugu, vanus ja haridustase. Kõrgem töötsentraalsuse tase aga mõjutab tööga rahulolu ning organisatsioonile pühendumist.

Magistritöö raames läbi viidud uuringu tulemused on andnud uuritud ettevõtete grupile piisava sisendi, et tajuda töötajate tänast rahulolu ja motivatsiooni taset. Uuringu praktilise lisaväärtusena on Nordwood grupi juhtkonnal võimalik teha konkreetne kava motiveerivate tegurite rakendamiseks ning sellega oma töötajate rahulolu ja motivatsiooni suurendamiseks. Käesolevas magistritöös on ka hulgaliselt konkreetseid meetmeid, mida rakendades saab ühte või teist nimetatud motivaatoritest kasutada töötajate motiveerimiseks igapäevaselt.

Magistritöö raames saadud tulemusi motiveerivate tegurite järjestuse üldistamise osas tuleb käesolevas uuringus mitte osalenud ettevõtetele üle kandmisel olla ettevaatlik, kuna tegurite järjestus võib sõltuda üldisest rahulolu tasemest ning motivaatorite olemasolevast rakendamise määrast. Ehk kui töötajate üldine elatustase on halb, ei ole nende jaoks motivaatorina kindlasti esikohal head suhted kolleegidega vaid pigem rahalised motivaatorid, mis aitavad neil esmavajadusi katta.

Selleks, et saada üldistatumaid tulemusi, oleks edasiseks uurimissoovituseks läbi viia sarnane uuringu motiveerivatest teguritest juba geograafilisest paiknevusest või

tegevusalast lähtuvana. Näiteks maakonna, valla või linna piires uurima kõiki tootmisettevõtteid või valdkonniti uurima näiteks puidutööstuse, metallitööstuse, tekstiilitööstuse vms tegevusala ettevõtteid kogu Eestis. Teise suunana oleks autoripoolseks uurimissoovituseks ka veel töösentraalsuse seosed töörahuloluga ja organisatsioonile pühendumisega.

## RESUME

„Motivational factors among employees and their association with work centrality in manufacturing companies based on Nordwood trademark companies“

Raili Kiin

The aim of this masters' thesis was to find out, what really motivates employees in manufacturing companies and how these motivational factors are associated with work centrality. As the study based on Nordwood trademark companies, author also considered important to map Nordwood Group employees work satisfaction. This subject is actual, because the shortage of labor force is also influencing Nordwood Group companies.

Nordwood trademark unites three lumber production companies Viiratsi Saeveski AS, Aegviidu Puit AS and Viru-Nigula Saeveski AS.

Masters' thesis contains two sections: first the theoretical framework, which gives an overview of motivation-, work centrality and work satisfaction theories and their associations. In the theoretical part of this thesis author concentrates firstly on motivation as term followed by chapter of motivation roll in working and overview of three motivation theories- Maslow hierarchy of needs, Herzberg two factor theory and Vroom's expectancy theory and their usage to motivate employees. Secondly author concentrates on work satisfaction term and its associations with work motivation and thirdly work centrality term and it's associations with work motivation.

In the second part of the thesis author gives a brief background of Nordwood Group, research sample, methodology and research methods, followed by analysis of the results given by research. To achieve thesis aim, author uses qualitative research method combined with quantitative. The sample of quantitative research are all Nordwood employees and in qualitative research participates Group's management (3 CEOs and Human Resources Manager). Questions are based on motivation theories used in theoretical part of the masters' thesis.

To achieve the aim of the masters' thesis author framed three research questions:

- ✓ What is the motivating factors for Nordwood employees?
- ✓ How and which motivators to use to increase work satisfaction among employees in Nordwood companies?

✓ Which associations occur between work motivation factors and work centrality?

Answers to these questions were found as follows:

The most motivating factor among employees according to the survey were good relations with coworkers, which were followed by stable working hours, good working conditions, interesting work, independence and responsibility of ones work, bonuses system, managerial help solving problems, salary and bonuses, working climate, achievements, encouragement and praise, feedback from managers, joint events and lastly career opportunities.

To answer second research question, the diagram 3 is given in thesis, in which is shown employees ratings of motivators' usage in companies. There is clear indication, that employees are least satisfied with encouraging sick leave and giving benefits to employees with young children. Thirdly employees are not happy about (except employees in Viru-Nigula Saeveski) giving benefits to support employees sporting. There are ways to increase satisfactions in these aspects – companies can give certain amount of health- days in a year or compensate first sick days partly or fully. To give benefits to employees with young children the companies start to pay bonuses on having a baby and sending child to the first grade from 1. July 2016. Company policy also encourages to use father's vacation and children's vacations for both parents. There are still debates in the management of how to support employees sporting habits.

To answer the third question author used Pearson's correlation analysis, which indicated that relationships between work motivation factors and work centrality are weak or even negative. In correlation analysis author used three motivation factors given by Rotated Component Matrix. These factors were independence, working conditions and career orientation. In the correlation analysis was shown that there is weak relationship between work centrality and working conditions, and negative relationship between work centrality and independence as well as work centrality and career orientation. This supports the argument in theoretical part of the thesis, that work centrality can not be influenced by employer.

From the results of this research, Nordwood trademark companies can now more accurately evaluate its' employees work motivation and work satisfaction as well as making decisions of how to use motivating factors and what fits to their company the best.

The results of this masters' thesis are not applicable on any manufacturing company, but it gives an idea of what motivates employees at all. For further research author recommends to research motivators in geographical aspect (city, county, etc.) or based on business sector (lumber production, textile production, metal works, etc.).

## KASUTATUD KIRJANDUS

- Alas, R. (2008). *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim.
- Alexandrina, D., Dalina, D., & Ioana-Lavinia, R. (2008). Employees` Satisfaction, Central Element of the Strategy of Competitive Organization. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 553-558.
- Argyle, M. (1989). Do Happy Workers Work Harder? The Effect of Job Satisfaction on Work Performance. rmt: R. Veenhoven, *How Harmfull is Happiness?* Rotterdam: Universitaire Pers Rotterdam.
- Bal, P. M., & Kooji, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 497-523.
- Ball, B. (2015). A Summary Of Motivation Theories. Gent, Belgie.
- Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon*. (M. Vaba, Tõlk.) Tallinn: Tänapäev.
- Bukovinsky, D. (2013). Are Pay-for-Performance Systems Missing the Mark. *The CPA Journal*, 60-63.
- Chukwuma, E. M., & Okafor, D. O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of manufacturing Companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research* (Volume 2, Issue 7), 137-147.
- Cole, G. A. (1995). *Organizational beahviour. Theory and practice*. Research Fellow, University of Sussex, Institute of Education.
- Dessler, G. (2011). *Human resource management* (12th tr.). Boston: Pearson Education.
- Dugguh, S. I. (2014). Using Motivation Theories to Enhance Productivity in Cement Manufacturing companies in Nigeria: an Overview. *The International Journal of Social Sciences*, 17-23.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 122-136.
- Freeman, R. M. (1999). *Correctional Organization and Management. Public Policy Challenges, behavior and structure*. United States of America: Butterwort-Heinemann.
- Gagne, M., & Decy, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 331-362.
- Gans, K., & Kokla, M. (2011). Tootmisjuhtimise operatiivtasandi uuring. *Raport*. Tallinn: Tallinna Ülikool, EAS.



- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2004). *Äriuringute meetodid: praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim.
- Harris, S. (2013). Retaining and Motivating Skilled Labor. *Training*, 22-23.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*, 5-16.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Kostek, J. (2012). Work Centrality: A Meta-analysis of the Nomological Network. *A Masters Thesis*.
- Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*(22), 93-107.
- Longenecker, O. C. (2011). How the best motivate workers. *Institute of Industrial Engineers*, 9-10.
- Maslow, A. (2007). *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn: Mantra Kirjastus.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- MOW (Meaning of Work) International Research Team. (1987). The Meaning of Working.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee Motivation. *Harvard Business Review*, 6.
- Paullay, I. M.-R. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 224-228.
- Peters, L., O'Connor, E., & Rudolf, C. (1980). The behavioral and affective consequences of situational constraints. *Organizational Behavior and Human Performance*, 79-96.
- Pinto, C. (2006). What Employees Really Want. *Employee Benefits*, 57-60.
- Rahman, S. S., Shamsudin, S. M., & Karim, N. R. (2014). Motivation of Employees in Small-Medium Food Manufacturing Enterprise. *Proceeding og the Social Sciences Research*. Malaysia.
- Ramnall, S. (2014). A Rewiew of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 52-63.
- Randmann, L. (2009). *Organisatsioonipsühholoogia. 4. Individuaalsed väärtused ja hoiakud*. Tallinn: Organisatsioonipsühholoogia loengukonspekt Tallinna Tehnikaülikool Tööstuspsühholoogia Instituut.

- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the Meaning of Work: A theoretical integration and review. *Science Direct*, 81-127.
- Saari, M. L., & Judge, A. T. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management* (43), 395-407. Allikas: <http://www.utm.edu/staff/mikem/documents/jobsatisfaction.pdf>
- Scholl, R. W. (2002). *The University of Rhode Island*. Kasutamise kuupäev: 31. jaanuar 2016. a., allikas Schmidt Labour Research Center : [http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Motivation\\_Expectancy.htm](http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Motivation_Expectancy.htm)
- Sotsiaalministeerium, Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE. (2016). Allikas: PARE uudised: <http://www.pare.ee/konkurss-pere-ja-tootajasobralik-ettevete-2016-0>
- Statistikaamet. (2015). *Pressiteated*. Allikas: Statistikaamet: <http://www.stat.ee/90754>
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1987). *Motivation and work behavior* (Kd. 4). New York: McGraw- Hill.
- Stinson, E. J., & Thomas, J. W. (1977). Tasks, Individual Differences, and Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 315-322.
- Taylor, W. F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Ting, Y. (1997). Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees. *Public Personnel Management*, 313-334.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 81-96.
- Wright, E. B., & Davis, S. B. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 70-90.

**LUGUPEETUD TÖÖTAJA!**

Minu magistritöö raames, Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö ja –arendamise erialal, on Teie käes küsimustik, mille eesmärgiks on aktsiaseltsides Viiratsi Saeveski, Aegviidu Puit ja Viru- Nigula Saeveski uurida töötajate motivatsiooni ja töörahulolu. Küsimustik on anonüümne ja sellele vastamiseks kulub umbes 15 minutit.

Küsimustiku täitmiseks palun Teil valida sobivaim vastusevariant ja tähistada see ristiga või kirjutada vabas vormis vastus lünka. Küsimustikus ei ole õigeid ja valesid vastuseid, aga palun Teil võimalikult avameelselt vastata.

Saadud tulemustest valmib kokkuvõte, mida uuringus osalenud ettevõtetele tutvustatakse koos ettepanekutega töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks.

**Täna koostöö eest!**

Raili Kiin

[Raili.Kiin@nordwood.ee](mailto:Raili.Kiin@nordwood.ee)

**1. Tööõhkkonna ja -moraali tase ettevõttes. Meeskonnatöö ja koostöö tase üksustes. Töötajate tööga rahulolu tase ja nende soov organisatsioonis püsida.**

*Palun märgi, mil määral sa nõustud järgmiste väidetega:*

	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem olen nõus	Olen nõus	Ei oska öelda
Ma olen teadlik ettevõtte üldistest eesmärkidest ja äriplaanist						
Ma olen kursis meie osakonna eesmärkidega						
Minu üksuses jälgitakse meie eesmärkide saavutamist regulaarselt						
Saan oma töötulemuste kohta piisavalt tagasisidet						
Minu üksuse töötajatel on kõrge töömoraal ja motivatsioon						
Üksuse töötajate omavahelised suhted on väga head						
Juhid kohtlevad kõiki ametikohti ettevõttes edu seisukohalt võrdsetena						
Minu üksuses on inimesed oma tööga rahul						
Näen oma enda tulevikku ja karjääri arengut selles ettevõttes						
Meie ettevõttes on üksuste vahel head suhted						
Meie ettevõttes on tugev ühtsustunne ja kõrge usalduse tase						
Inimesed on uhked meie ettevõttes töötamise üle						

**2. Töökeskkonna ja töötingimuste vastuvõetavus. Töötajate väärtustamine organisatsiooni poolt. Tööjaotuse ja tasusüsteemi õiglus ja arusaadavus.**

*Palun märki, mil määral sa nõustud järgmiste väidetega:*

	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem olen nõus	Olen nõus	Ei oska öelda
Meie organisatsioonis koheldakse inimesi võrdselt ja õiglaselt.						
Võrreldes teiste samalaadsete organisatsioonidega on meie organisatsioonis kõrgem palgatase.						
Meie organisatsiooni palga- ja tulemustasu süsteem on seotud töötajate tööalaste eesmärkide täitmisega.						
Meie ettevõtte palga- ja lisatasude maksmise süsteem on mulle arusaadav						
Meie ettevõttes tegeldakse töötajate tööalaste murede ja konfliktide lahendamisega						
Enamuse töötajate füüsiline töökeskkond on väga hea.						
Meie ettevõttel on toimiv süsteem mittevastavustest teatamiseks						
Inimesed, keda edutatakse, on selle väga heade tulemustega ära teeninud.						
Meie ettevõttes on tagatud töötajatele head töötingimused ja kvaliteetsed töövahendid						
Meie ettevõttes esineb sageli töötajate kiusamist						
Olen sageli sunnitud tegema ületunde						
Ületunnid on ettevõttes korrektselt tasustatud või on võimalus nende arvelt võtta hiljem vabu päevi						

### 3. Motivatsioon

Palun märki, mil määral sa nõustud järgmiste väidetega:

	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem olen nõus	Olen nõus	Ei oska öelda
Meie ettevõttes toetatakse töötajate sportlikke eluviise ja edendatakse muul moel töötajate tervist						
Minu head tööd märgatakse ja tunnustatakse ettevõttes						
Osalen alati hea meelega ettevõtte töötajatele korraldatud üritustel						
Meie ettevõttes väärtustatakse ka töötajate peresid						
Meie ettevõtte pakub väikeste lastega töötajatele mitmeid soodustusi (nt. sobiv töögraafik, täiendavad vabad päevad, lastehoiu kulude kompenseerimine, üritused lastele ja peredele vms)						
Ettevõtte julgustab töötajaid haigena koju jääma ja ennast terveks ravima (näiteks kompenseerides osaliselt või täies mahus esimese kolme haiguspäeva eest töötasu)						
Saan ettevõtte toel piisavalt täiendkoolitust						
Minu praegune töö on huvitav ja motiveeriv						
Minu tööandja arvestab minu isikliku- ja pereeluga ning võimaldab vajadusel tööajast ära küsida						
Ettevõtte arvestab minuga mind puudutavate otsuste tegemisel						

### 4. Palun märkige, kui võrd rahul te olete järgmiste tingimustega oma ettevõttes

	Ei ole üldse rahul	Pigem ei ole rahul	Nii ja naa	Pigem olen rahul	Olen väga rahul	Ei oska öelda
Ettevõtte füüsilise töökeskkonnaga						
Töökorraldusega (tööaeg, puhkepausid, paindlikkus jm)						

Ettevõttes valitseva õhkkonnaga (meeleoludega)						
Palga ja lisatasude maksmise süsteemiga						
Võimalustega, mis aitavad pere- ja tööelu ühendada						
Sisemise edutamise võimalustega						
Enesetäiendamise ja koolitusvõimalustega						

<b>Väide: Mind motiveerib</b>	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem olen nõus	Olen nõus	Ei oska öelda
Palk ja preemia						
Innustamine, kiitmine ja tunnustamine						
Töö huvitavus						
Korralikud töötingimused						
Iseseisvus ja vastutus töös						
Töölased saavutused						
Karjäärivõimalused						
Tagasiside juhtidelt töö osas						
Sisekliima						
Head suhted kolleegidega						
Ühisüritused						
Juhipoolne abi küsimuste/probleemide korral						
Stabiilne tööaeg						
Lisatasude võimaldamine						

### 5. Töötentraalsus

Kui tähtis ja oluline koht on *tööl* teie elus?

Üks ebaolulisemaid minu elus	kõige asju	1	2	3	4	5	6	Üks kõige olulisemaid asju minu elus
Keskmise tähtsusega								

**Palun märkige, mil määral sa nõustud järgmiste väidetega:**

Hindamiskaala: 1 = kindlasti ei ole nõus .....6 = kindlasti olen nõus							
1	Kõige olulisemad asjad, mis elus juhtuvad on seotud tööga	1	2	3	4	5	6
2	Töö on see, millega inimesed peaksid tegelema enamus ajast	1	2	3	4	5	6
3	Töö peaks inimese elust hõivama vaid väikese osa	1	2	3	4	5	6
4	Tööd tuleb käsitleda kui keskset tegevust inimese elus	1	2	3	4	5	6
5	Inimese elueesmärgid peaksid olema tööga seotud / tööle orienteeritud	1	2	3	4	5	6
6	Elu on vaid siis elamisväärtus, kui inimesel on võimalus sukelduda töösse	1	2	3	4	5	6

**6. Kui te peaksite teist töökohta otsima, mis on teie jaoks kõige olulisem?**  
*Valige maksimaalselt 3.*

- Huvitavad tööülesanded
- Toredad kolleegid
- Tuntud, hea reputatsiooniga ettevõtte
- Tööohutus
- Ettevõtte väärtused
- Õige tasakaal töö ja vaba aja vahel
- Töökoha lähedus
- Ametialane (töölane areng)
- Paindlik tööaeg
- Hea ülemus
- Karjäärivõimalused
- Palgatingimused

**7. Kuidas võiks ettevõtte töötajaid hinnata ning motiveerida?**

---

---

---

**8. Ettepanekud ja kommentaarid:**

---

---

---

## 9. Üldküsimused

Ettevõtte, kus Te töötate:

- Viiratsi Saeveski AS
- Aegviidu Puit AS
- Viru- Nigula Saeveski AS

Osakond, kus Te töötate:

- Remondiosakond
- Saeveski- ja sorteerimise osakond
- Kuivatimajandus (Katla- ja kuivatioperaatorid)
- Laomajandus (laokorraldajad, saematerjali tõstukijuhid)
- Palgi sorteerimine (sorteerijad, tõstukijuhid)
- Kontor

Teie ametikoht:

- Spetsialist/üldine personal
- Kesk-/esmatasandi juht
- Tippjuht

Tööstaaž praeguses ettevõttes:

- alla 1 aasta
- 1-3 aastat
- 3-5 aastat
- 5-10 aastat
- üle 10 aasta

Vanus:

- 25 ja vähem
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 ja enam



LISA 2 Nordwood Grupi töötajate keskmised hinnangud tööõhkkonna- ja morali tasemele ettevõttes

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ma olen teadlik ettevõtte üldistest eesmärkidest ja äriplaanist	100	1	5	3,67	1,311
Ma olen kursis meie osakonna eesmärkidega	100	1	5	3,95	1,175
Minu üksuses jälgitakse meie eesmärkide saavutamist regulaarselt	100	1	5	3,92	1,323
Saan oma töötulemuste kohta piisavalt tagasisidet	99	1	5	3,02	1,407
Minu üksuse töötajatel on kõrge töömoraal ja motivatsioon	98	1	5	2,80	1,354
Üksuse töötajate omavahelised suhted on väga head	100	1	5	3,83	1,138
Juhid kohtlevad kõiki ametikohti ettevõttes edu seisukohalt võrdsetena	99	1	5	3,01	1,502
Minu üksuses on inimesed oma tööga rahul	100	1	5	2,91	1,334
Näen oma enda tulevikku ja karjääri arengut selles ettevõttes	99	1	5	2,86	1,597
Meie ettevõttes on üksuste vahel head suhted	100	1	5	3,49	1,501
Meie ettevõttes on tugev ühtsustunne ja kõrge usalduse tase	98	1	5	3,04	1,308
Inimesed on uhked meie ettevõttes töötamise üle	100	1	5	2,40	1,504

LISA 3 Töötajate keskmised hinnangud töökeskkonna ja töötingimuste vastuvõetavusele

Töötajate väärtustamine organisatsiooni poolt. Tööjaotuse ja tasusüsteemi õiglus ja arusaadavus.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Meie organisatsioonis koheldakse inimesi võrdselt ja õiglaselt.	99	1	5	3,07	1,394
Võrreldes teiste samalaadsete organisatsioonidega on meie organisatsioonis kõrgem palgatase.	99	1	5	2,00	1,505
Meie organisatsiooni palga- ja tulemustasu süsteem on seotud töötajate tööalaste eesmärkide täitmisega.	99	1	5	3,38	1,383
Meie ettevõtte palga- ja lisatasude maksmise süsteem on mulle arusaadav	98	1	5	4,18	1,170
Meie ettevõttes tegeldakse töötajate tööalaste murede ja konfliktide lahendamisega	98	1	5	3,06	1,604
Enamuse töötajate füüsiline töökeskkond on väga hea.	98	1	5	3,29	1,260
Meie ettevõttel on toimiv süsteem mittevastavustest teatamiseks	98	1	6	2,52	1,766
Inimesed, keda edutatakse, on selle väga heade tulemustega ära teeninud.	99	1	5	3,01	1,787
Meie ettevõttes on tagatud töötajatele head töötingimused ja kvaliteetsed töövahendid	100	1	5	3,68	1,171
Meie ettevõttes esineb sageli töötajate kiusamist	100	1	4	1,40	1,015
Olen sageli sunnitud tegema ületunde	99	1	5	2,19	1,251
Ületunnid on ettevõttes korrektselt tasustatud või on võimalus nende arvelt võtta hiljem vabu päevi	100	1	5	4,12	1,365

LISA 4 Korrelatsioonianalüüs

		Tsentraalsus	R_suhted	R_eesmärgid	R_tingimused	R_tasu	R_ületunnid	R_perevääratus	R_töötajav	R_lapsed	Mot_iseseisvus	Mot_tingimused	Mot_karjaär	ettevõte	osakond	ametikoht	tööstaaz	vanus
Tsentraalsus	Pearson Correlation	1	,063	,110	,167	,231*	,119	,264**	,053	,149	-,041	,038	-,211*	-,062	,031	-,058	,250*	,206
	Sig. (2-tailed)		,547	,291	,106	,025	,246	,009	,613	,148	,696	,716	,039	,549	,766	,606	,016	,054
	N	96	95	95	95	94	96	96	95	96	94	94	96	96	95	82	92	88
R_suhted	Pearson Correlation	,063	1	,503**	,424**	,558**	,250*	,387**	,537**	,331**	,333**	,347**	,213*	,060	,171	,157	-,146	-,012
	Sig. (2-tailed)	,547		,000	,000	,000	,013	,000	,000	,001	,001	,000	,035	,560	,094	,158	,159	,910
	N	95	98	97	97	96	98	98	97	98	97	97	98	98	97	82	95	89
R_eesmärgid	Pearson Correlation	,110	,503**	1	,637**	,549**	,304**	,502**	,463**	,232*	,529**	,484**	,069	,137	,187	,218*	-,107	-,062
	Sig. (2-tailed)	,291	,000		,000	,000	,002	,000	,000	,022	,000	,000	,497	,177	,067	,049	,304	,562
	N	95	97	98	97	96	98	98	97	98	96	96	98	98	97	82	94	89
R_tingimused	Pearson Correlation	,167	,424**	,637**	1	,495**	,241*	,476**	,455**	,241*	,467**	,378**	,026	-,036	,046	,162	-,033	,011
	Sig. (2-tailed)	,106	,000	,000		,000	,017	,000	,000	,017	,000	,000	,802	,722	,657	,146	,754	,916
	N	95	97	97	98	97	98	98	97	98	96	96	98	98	97	82	94	89
R_tasu	Pearson Correlation	,231*	,558**	,549**	,495**	1	,377**	,551**	,445**	,317**	,353**	,279**	,159	-,048	,117	,166	-,041	,002
	Sig. (2-tailed)	,025	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,002	,000	,006	,121	,640	,258	,139	,693	,988
	N	94	96	96	97	97	97	97	96	97	95	95	97	97	96	81	93	88
R_ületunnid	Pearson Correlation	,119	,250*	,304**	,241*	,377**	1	,421**	,485**	,137	,244*	,195	,319**	,080	,036	-,018	,024	,038
	Sig. (2-tailed)	,246	,013	,002	,017	,000		,000	,000	,177	,016	,055	,001	,431	,722	,870	,817	,723
	N	96	98	98	98	97	99	99	98	99	97	97	99	99	98	83	95	90
R_perevääratus	Pearson Correlation	,264**	,387**	,502**	,476**	,551**	,421**	1	,548**	,343**	,344**	,257*	,099	,064	,323**	,200	,039	,039
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,001	,011	,329	,531	,001	,071	,705	,718
	N	96	98	98	98	97	99	99	98	99	97	97	99	99	98	83	95	90
R_töötajav	Pearson Correlation	,053	,537**	,463**	,455**	,445**	,485**	,548**	1	,324**	,456**	,372**	,207*	-,046	,259*	,195	,027	,124
	Sig. (2-tailed)	,613	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,000	,000	,041	,653	,010	,080	,797	,247
	N	95	97	97	97	96	98	98	98	98	96	96	98	98	97	82	94	89

		Tsentraalsus	R_suhted	R_eesmärgid	R_lingimused	R_tasu	R_ületunnid	R_perevääratus	R_töölajav	R_lapsed	Mot_isesesivsus	Mot_lingimused	Mot_karjäär	ettevõte	osakond	ametikoht	tööstaaz	vanus
R_lapsed	Pearson Correlation	,149	,331**	,232*	,241*	,317**	,137	,343**	,324**	1	,227*	,021	,059	,010	,001	,000	,146	,087
	Sig. (2-tailed)	,148	,001	,022	,017	,002	,177	,001	,001		,025	,839	,559	,920	,989	,999	,158	,417
	N	96	98	98	98	97	99	99	98	99	97	97	99	99	98	83	95	90
Mot_isesesivsus	Pearson Correlation	-.041	,333**	,529**	,467**	,353**	,244*	,344**	,456**	,227*	1	,694**	,517**	,196	,101	,224*	-.223*	-.187
	Sig. (2-tailed)	,696	,001	,000	,000	,000	,016	,001	,000	,025		,000	,000	,054	,328	,043	,030	,080
	N	94	97	96	96	95	97	97	96	97	97	96	97	97	96	82	94	88
Mot_lingimused	Pearson Correlation	,038	,347**	,484**	,378**	,279**	,195	,257*	,372**	,021	,694**	1	,414**	,084	,149	,222*	-.137	,029
	Sig. (2-tailed)	,716	,000	,000	,000	,006	,055	,011	,000	,839	,000		,000	,412	,144	,046	,188	,788
	N	94	97	96	96	95	97	97	96	97	96	97	97	97	97	81	94	88
Mot_karjäär	Pearson Correlation	-.211*	,213*	,069	,026	,159	,319**	,099	,207*	,059	,517**	,414**	1	,240*	-.039	,118	-.277**	-.087
	Sig. (2-tailed)	,039	,035	,497	,802	,121	,001	,329	,041	,559	,000	,000		,017	,705	,290	,007	,415
	N	96	98	98	98	97	99	99	98	99	97	97	99	99	98	83	95	90
Ettevõte	Pearson Correlation	-.062	,060	,137	-.036	-.048	,080	,064	-.046	,010	,196	,084	,240*	1	,002	,059	-.473**	-.195
	Sig. (2-tailed)	,549	,560	,177	,722	,640	,431	,531	,653	,920	,054	,412	,017		,982	,595	,000	,065
	N	96	98	98	98	97	99	99	98	99	97	97	99	100	99	83	96	90
Osakond	Pearson Correlation	,031	,171	,187	,046	,117	,036	,323**	,259*	,001	,101	,149	-.039	,002	1	,291**	,068	,109
	Sig. (2-tailed)	,766	,094	,067	,657	,258	,722	,001	,010	,989	,328	,144	,705	,982		,008	,513	,310
	N	95	97	97	97	96	98	98	97	98	96	97	98	99	99	82	95	89
Ametikoht	Pearson Correlation	-.058	,157	,218*	,162	,166	-.018	,200	,195	,000	,224*	,222*	,118	,059	,291**	1	-.107	-.007
	Sig. (2-tailed)	,606	,158	,049	,146	,139	,870	,071	,080	,999	,043	,046	,290	,595	,008		,343	,950
	N	82	82	82	82	81	83	83	82	83	82	81	83	83	82	83	80	76
tööstaaz	Pearson Correlation	,250*	-.146	-.107	-.033	-.041	,024	,039	,027	,146	-.223*	-.137	-.277**	-.473**	,068	-.107	1	,413**
	Sig. (2-tailed)	,016	,159	,304	,754	,693	,817	,705	,797	,158	,030	,188	,007	,000	,513	,343		,000
	N	92	95	94	94	93	95	95	94	95	94	94	95	96	95	80	96	86
vanus	Pearson Correlation	,206	-.012	-.062	,011	,002	,038	,039	,124	,087	-.187	,029	-.087	-.195	,109	-.007	,413**	1
	Sig. (2-tailed)	,054	,910	,562	,916	,988	,723	,718	,247	,417	,080	,788	,415	,065	,310	,950	,000	
	N	88	89	89	89	88	90	90	89	90	88	88	90	90	89	76	86	90

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Motivatsioon:

- Kas ja kui motiveeritud on Teie ettevõtte töötajad?
- Kas tööandja peaks üldse töötajaid motiveerima?
- Mis neid teie arvates motiveerib? Millised on peamised motiveerivad tegurid?
- Kuidas saaks töötajaid veel paremini motiveerida?
- Mida peaks ettevõtte tegema, et töötajad oleks rohkem motiveeritud ettevõtte huvides töötama?
- Kuidas hoida töötajad stabiilselt motiveeritutena?

Töösentraalsus:

- Kui oluline on töötajate jaoks töö?
- Kas inimesed, kelle elus on töö tähtsalt kohal, on rohkem motiveeritud ettevõtte huvides töötama?
- Kas kõrge töösentraalsusega inimesed on paremad töötajad?

Rahulolu:

- Kas ja kui rahul on Teie ettevõtte töötajad?
- Mis mõjutab tööga rahulolu?
- Kuidas saaks rahulolu suurendada?
- Kas rahulolu suurenemine võiks ka töötulemusi suurendada?