

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Estrit Aasma

**TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI, ORGANISATSIOONILE
PÜHENDUMISE JA TÖÖGA RAHULOLU SEOSSED AVALIKUS
SEKTORIS**

Magistritöö

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11735 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Estrit Aasma

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 152856HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: estritaasma@gmail.com

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees Liina Randmann, PhD:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE TAUST	9
1.1 Motivatsiooni mõiste	9
1.1.1 Sisemine ja välimine motivatsioon.....	11
1.1.2 Avaliku sektori teenistujate motivatsioon	13
1.2 Organisatsioonile pühendumine	15
1.2.1 Emotsionaalne pühendumine.....	18
1.2.2 Alalhoidlik pühendumine	19
1.2.3 Normatiivne pühendumine	19
1.2.4 Organisatsioonile pühendumine avalikus sektoris	20
1.3 Tööga rahulolu.....	22
1.3.1 Tööga rahulolu mõjutavad tegurid	22
1.3.2 Tööga rahulolu avalikus sektoris.....	24
1.4 Seosed motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu vahel	24
2. EMPIIRILINE UURING.....	27
2.1 Meetod.....	27
2.2 Protseduur.....	29
2.3 Uuringu valim.....	29
2.4 Uuringu tulemused	31
2.4.1 Sisemise motivatsiooni ploki tulemused	31
2.4.2 Organisatsioonile pühendumise ploki tulemused.....	36
2.4.3 Tööga rahulolu ploki tulemused.....	41
2.5 Sisemise motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu seosed.....	45
3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD	47
KOKKUVÕTE	52
SUMMARY	55
KASUTATUD ALLIKAD.....	59
LISAD	65
Lisa 1. Küsimustik.....	65
Lisa 2. Sisemise motivatsiooni väidete keskväärtused ja standardhälbed.....	69

Lisa 3. Emotsionaalse pühendumise väidete keskvaartused ja standardhälbed	70
Lisa 4. Alalhoidliku pühendumise väidete keskvaartused ja standardhälbed	71
Lisa 5. Normatiivse pühendumise väidete keskvaartused ja standardhälbed	72
Lisa 6. Tööga rahulolu väidete keskvaartused ja standardhälbed	73
Lisa 7. Sisemise motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu alaskaalade omavahelised korrelatsioonid	74
Lisa 8. Pööratud väited	75

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on uurida, mis ajendab väikeste omavalitsuste töötajaid pühendama ennast ja oma oskusi aastakümneteks kohaliku kogukonna teenistusse, läbi töö omavalitsuses, kas põhjuseks on lihtsalt alternatiivsete võimaluste nappus kohalikul tööturul või on tegemist mingite muude motiveerivate ja pühendumist soosivate teguritega. Millised on juhtkonna võimalused mõjutada töötajate rahulolu ja emotsionaalset pühendumist organisatsioonile? Eesmärgi täitmiseks otsustas töö autor välja selgitada töötajate sisemise motivatsiooni aluseks olevate vajaduste rahuldatus, organisatsioonile pühendumise taseme ja tööga rahulolu mõjutavad tegurid ning nende vahelised seosed. Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetiline taust, empiiriline uuring ning arutelu ja ettepanekud.

Töö teoreetilises osas antakse ülevaade motivatsioonist, organisatsioonile pühendumise olemusest ja tööga rahulolust ning nende omavahelistest seostest. Sisemise motivatsiooni uurimise aluseks võttis autor Ryani ja Deci enesemääratlemise teooria. Organisatsioonilise pühendumise uurimiseks ja andmete kogumiseks kasutas autor Meyeri ja Alleni kolmemõõtmelist organisatsioonile pühendumise skaalat. Tööga rahulolu uurimiseks kasutas autor kohandatud P. Spector'i tööga rahulolu mõõtmise skaalat.

Magistritöö empiirilises osas analüüsitakse, Jõgevamaa omavalitsustes läbiviidud uuringu alusel, töötajate sisemise motivatsiooni aluseks olevate vajaduste rahuldatus, organisatsioonile pühendumist ning tööga rahulolu.

Uuringust selgus, et omavalitsuste töötajate jaoks on oluliseks kitsaskohaks nende piiratud võimalused otsustusprotsessis kaasa rääkida. Tööga rahulolu takistavateks teguriteks on töötasu, ebapiisav tunnustamine ning tagasihoidlikud karjäärivõimalused. Kõige motiveerivamateks tööga seotud teguriteks on töö huvitavus ja tööalaste eesmärkide saavutatavus. Psühholoogiliste vajaduste rahuldatus on peamiselt seotud emotsionaalse pühendumisega organisatsioonile. Emotsionaalne pühendumine on positiivses seoses mitme tööga rahulolu mõjutava teguriga. Ametnike rahulolu ja pühendumise säilitamiseks ja parandamiseks on olulised täpselt määratletud tööülesanded, arusaadav tasupoliitika, tunnustuspõhimõtted ja arenguvõimalused organisatsioonis.

Võtmesõnad: omavalitsuste ametnike sisemine motivatsioon, organisatsioonile pühendumine, tööga rahulolu.

SISSEJUHATUS

Juhtimisteooriates on motivatsiooni käsitletud viimased 70 aastat, aga alles viimastel aastakümnetel omistatakse sellele üha enam tähelepanu, kuna mõistetakse, kui oluline on organisatsioonile inimtegur. Edukuse võti ei ole mitte ainult arenev tehnoloogia, vaid inimesed, kes organisatsioonis töötavad. Nõrgalt motiveeritud töötajad on passiivsed, vähese algatusvõimega ning pärsivad kaastöötajate töömeeleolu. Motiveerituse tasemest sõltuvad aga töötajate töötulemused ning kogu organisatsiooni edukus. Sisemise motivatsiooni aluseks on töötajate vajaduste rahuldamine, mille kaudu jõutakse organisatsiooni eesmärkide elluviimiseni. Motivatsiooni käsitlemise teeb aga raskeks asjaolu, et tegemist ei ole millegagi, mida näha ja katsuda, vaid selle mõju võib ainult aimata. Organisatsioonile pühendumise kaudu tunnetab töötaja, et teda ja tema tööd väärtustatakse ning läbi pühendumise annab töötaja oma panuse organisatsiooni arengusse. Tööga rahulolus, omakorda, peegelduvad töötaja hinnangud oma töösaavutustele, edule töökohal ja naudingut suurusle tehtavast tööst.

Organisatsiooni personal on kõige suurem väärtuste looja, mistõttu tuleb juhtidel kindlustada, et personal tunneks end kindlana ja turvaliselt. See on osa juhtimisest. See on valdkond, kus organisatsioon saab olla parem. Paremaks olemiseks on sama palju võimalusi, kui on olemas ettevõtteid ja organisatsioone. Juhid on need, kes saavad töötajaid motiveerida ning töötajad on need, kes saavad panustada organisatsiooni arengusse. See on vastastikune koostöö. Paljude autorite (Ryan, Deci, Perry, Westwood) sõnul paneb motivatsioon inimesed tegutsema. Seejuures on seesmiselt motiveeritud indiviid üldjuhul tulemuslikum ja loovam kui välise sunni ja mõjutuse all tegutsev indiviid.

Meyeri ja Alleni (1997) sõnul vaadeldakse organisatsioonile pühendunud töötajaid kui indiviide, kes tunnevad end kuuluvat organisatsiooni ja identifitseerivad end osana organisatsioonist. Organisatsioonile pühendumine on psühholoogiline seisund, mis peegeldab töötaja suhet konkreetse organisatsiooniga.

Kallinski (2007) sõnul on tööga rahulolu töötaja tunne töösaavutustest ja edust töökohal, entusiasm ja rõõm oma tööst, see on võtmetegur, psühholoogiline seisund, mis viib tunnustamise, edutamise ja teiste hüvedeni ning täieliku rahulolu tunde tekkimiseni. Meyer *et al.* (2004) kohaselt on tööga rahulolu otsustavaks teguriks organisatsioonile pühendumisel. Mohamed *et al.* (2012) leidsid, et tööga rahulolu on positiivses seoses usalduse, emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumisega.

Magistritöö autor soovis uurida, mis ajendab väikeste omavalitsuste töötajaid teenima kohalikku kogukonda aastate ja aastakümnete jooksul, läbi töö omavalitsuses. Paljud küsitluses osalenud töötajad, antud uuringus näiteks ligi kolmandik, on olnud omavalitsuses tööl üle kahekümne aasta. Kas pikaajalise pühendumise põhjuseks on lihtsalt alternatiivsete võimaluste nappus kohalikul tööturul või on tegemist mingite muude motiveerivate ja pühendumist soosivate teguritega ning kuidas on juhtkonnal võimalik mõjutada töötajate tööga rahulolu ja emotsionaalset pühendumist organisatsioonile.

Selle probleemi uurimiseks püstitas töö autor neli uurimisküsimust:

1. Kuidas on rahuldatud Jõgevamaa omavalitsuste ametnike ja töötajate sisemise motivatsiooni aluseks olevad psühholoogilised vajadused?
2. Milline on Jõgevamaa omavalitsuste ametnike ja töötajate organisatsioonile pühendumise tase?
3. Millised on tööga rahulolu mõjutavad tegurid Jõgevamaa omavalitsuste ametnike ja töötajate seas?
4. Millised on seosed sisemise motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu vahel Jõgevamaa omavalitsuste ametnike ja töötajate näitel?

Lähtuvalt töö eesmärgist on magistritöö autor püstitanud järgmised ülesanded:

1. Anda ülevaade motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu teooriatest.
2. Viia läbi empiiriline uuring Jõgevamaa omavalitsuste ametnike ja töötajate seas.
3. Uuringu tulemuste põhjal analüüsida seoseid sisemise motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahuolul vahel.
4. Uuringu tulemustest lähtuvalt teha ettepanekuid motivatsiooni tõstmiseks ning rahulolematust põhjustavate tegurite kõrvaldamiseks.

Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetiline taust, empiiriline uuring ning arutelu ja ettepanekud.

Teoreetilises osas annab autor ülevaate motivatsioonist, organisatsioonile pühendumise olemusest ja tööga rahulolust ning nende omavahelistest seostest. Sisemise motivatsiooni uurimise aluseks võttis autor Ryani ja Deci enesemääretlemise teooria. Organisatsioonilise pühendumise uurimiseks kasutas autor Meyeri ja Alleni kolmemõõtmelist organisatsioonile pühendumise skaalat. Tööga rahulolu uurimiseks kasutas autor P. Spector'i tööga rahulolu mõõtmise skaalat, millest jättis välja vahetu juhtimisega seotud väited ja täiendas skaalat rahulolematuse alaskaalaga.

Magistritöö empiirilises osas analüüsitakse Jõgevamaa omavalitsustes läbiviidud uuringu tulemusi. Empiirilise uuringu valimi moodustavad küsimustikule vastanud Jõgevamaa omavalitsuste ametnikud ja töötajad, keda on kokku 61 inimest. Uurimisküsimustele vastamiseks valis autor kvantitatiivse uurimisstrateegia: tuginedes teoreetilises osas käsitletud teemadele koostas autor küsimustiku ja viis läbi veebipõhise küsitluse Jõgevamaa omavalitsuste ametnike ja töötajate seas. Küsimustik koosnes kolmest osast: töötajate sisemise motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ning tööga rahulolu plokist.

Magistritöö kolmandas osas teeb autor kokkuvõtte uuringu tulemustest, kaardistab hetkeolukorra, toob välja kitsaskohad ja teeb ettepanekud olukorra säilitamiseks ning parandamiseks.

Uuringu saab aluseks võtta organisatsiooni edasises tegevuses või kasutada sarnastes uuringutes tulevikus. 2017. aasta oktoobris toimus haldusreform, mille tulemusena ühinesid Eestis paljud omavalitsused ning moodustusid uued haldusüksused. Ühinemised tähendavad töötajate jaoks suuri muutusi, mistõttu on töötajate motivatsiooni, pühendumise ja tööga rahulolu uurimine jätkuvalt oluline.

1. TEOREETILINE TAUST

Käesoleva magistritöö uurimisobjektiks on sisemine motivatsioon, organisatsioonile pühendumine ja tööga rahuolul avalikus sektoris. Selleks, et neid mõõta, on vaja eelnevalt lahti seletada nende olemus. Antud peatükk annab ülevaate motivatsiooniteooriatest, organisatsioonile pühendumise teooriatest ja tööga rahulolu teoreetilistest käsitlustest.

1.1 Motivatsiooni mõiste

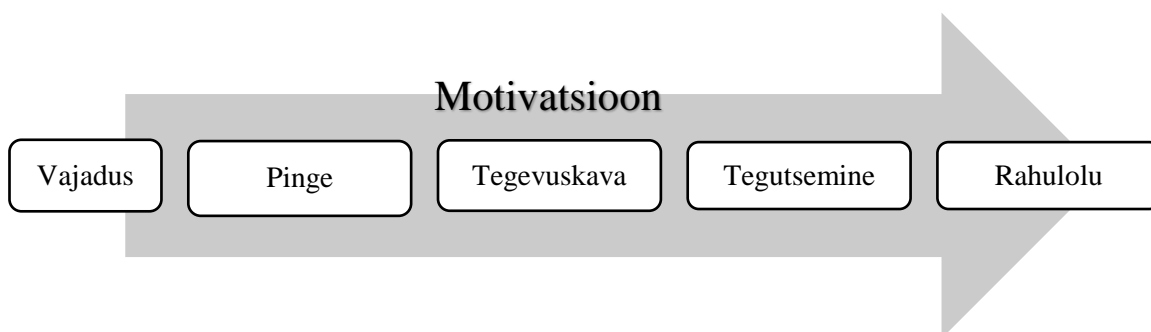
Ryan'i ja Deci sõnul on motivatsioon üks inimloomuse ja –käitumise põhielemente – see paneb inimesed tegutsema. Mõiste „motivatsioon“ hõlmab tegelikult erinevaid inimeste käitumist mõjutavaid tegureid – nii positiivsed kui negatiivsed, nii sisemisi kui väliseid. Seejuures on seesmiselt motiveeritud indiviid üldjuhul tulemuslikum ja loovam kui välise sunni ja mõjutuse tulemusena tegutsev indiviid. (Ryan, Deci 2000)

Deci ja Ryan'i (1985) poolt välja töötatud enesemääratlemise teooria (*Self-Determination Theory*), toob välja kolm peamist motivatsiooni tüüpi: 1) amotivatsioon ehk motivatsiooni puudumine, 2) sisemine motivatsioon, mille ajendiks on soov tegeleda enda jaoks huvipakkuvate asjadega, ületada väljakutseid ja kogeda oma võimeid ning 3) väline motivatsioon, mis on ajendatud tegevuse tagajärgedest ja võimaldab saada tunnustust, heakskiitu ja vältida karistust või kriitikat. (Ryan, Deci 2000)

Motivatsioon määrab ära inimese töösse suhtumise. Motivatsiooniga kaasneb sageli arvamus, et tehtav töö on huvitav ning mõtlemist, otsustamist, enesetäiendamist ja kõikide võimete rakendamist nõudev. Sellest tulenevalt saavad motiveeritud inimesed oma tööga paremini hakkama ja tunnevad sellest rõõmu (Alas 2001). Westwood (1992) tõlgendab motivatsiooni, kui sisemist jõudu, mis põhjustab soovi ja survet tegutseda. Motivatsioon esindab seda, mis ergutab, juhib ja säilitab käitumist. Lühidalt öeldes on see tegevuse ulatus ja tüüp, mida indiviid oma käitumisega väljendab. Kuigi, tuleb olla tähelepanelik ja mitte võrdsustada motivatsiooni lihtsalt tegevuse ulatusega. Motivatsioon sõltub tegevuse suunast ja kvaliteedist. (Perry, Porter 1982) Motivatsioon on protsess, mis virgutab, ergutab, juhatab ja toetab käitumist ning saavutusi. See on protsess, mis stimuleerib indiviidi soovitud tulemuste saavutamiseks tegutsema (Luthans 2008). Marsden ja Richardson leidsid, et suurem motiveeritus ei tähenda automaatselt paremaid töötulemusi. Töötajad võivad olla kõrgelt motiveeritud, kuid töösooritus võib olla siiski madal,

mis võib olla tingitud näiteks kehvast juhtimisest, ebapiisavast väljaõppest või vananenud seadmetest. Motivatsioon on midagi, mis võib kaasa tuua paremad tulemused, kuid selleks peavad olema teatud eeldused täidetud. (Marsden, Richardson 1994)

Motivatsioonitsükkel koosneb viiest etapist (Joonis 1), kus kõige aluseks on vajaduse olemasolu. Puudust tunnetades tekib inimeses pinge, millest püütakse vabaneda, selleks valmib erinevate võimaluste kaalumise tulemusena tegevuskava ja inimene hakkab pingest vabanemise eesmärgil tegutsema. Motivatsioonitsükli lõpetab rahulolu saabumine, mis tekib eduka tegevuse tulemusena (Pardee 1990). Uue vajaduse ilmnemisel aktiveerub motivatsioonitsükkel uuesti algusest.



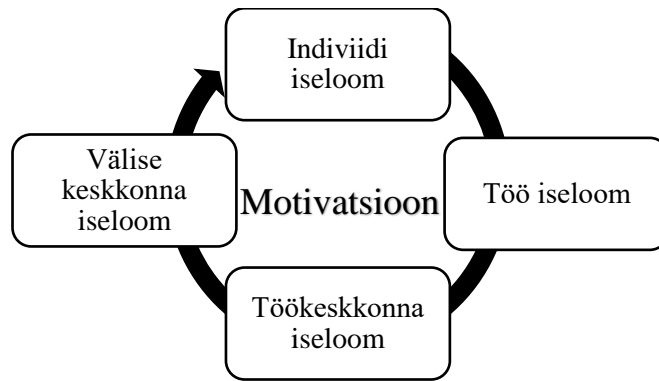
Joonis 1. Motivatsioonitsükkel

Allikas: Autori koostatud, Pardee (1990) põhjal

Leitud on neli kategooriat, millele iga organisatsioon peaks keskenduma (Porter, Miles 1974):

1. indiviidi iseloom;
2. töö iseloom;
3. töökeskkonna iseloom;
4. välise keskkonna iseloom.

Motivatsiooni mõjutamiseks tuleks mõnda neist muutujatest (Joonis 2) mõjutada (Perry, Porter 1982). Rainey (1997) sõnul on oluline mõista, mis motiveerib indiviidi, kui üritatakse saavutada kõrgeid töötulemusi. Töömotivatsioon kirjeldab inimese soovi teha hästi ja kõvasti tööd – see on tema vaev ja püsivus tööalastes oskustes.



Joonis 2. Motivatsiooni mõjutavad muutujad

Allikas: Autori koostatud, Porter, Miles (1974) põhjal

Töötajad, kes on motiveeritud ja pühendunud oma tööle on tõeliseks organisatsiooni aardeks. Sellised töötajad aitavad organisatsioonidel kasvada (Mohsan *et al.* 2004). Luthans (2008) kinnitas, et üks võimalus töötajaid stimuleerida on kasutada efektiivset motiveerimist, mis teeb töötajad rahulolevamaks oma tööga ja ka pühendunumaks. Raha ei ole ainus motivaator, on ka teisi võimalusi, mis töötavad kui motivaatorid. Töömotivatsiooni juhtimise peamine eesmärk on olnud pragmaatiline, kuidas ergutada töötajaid organisatsioonis tegema tööd ja kandma vastutust paremate töötulemuste nimel, minimaalse rahalise kuluga. (Rainey 1997)

Vadi (2001) jagas töömotivaatorid ära detailsemalt, kirjeldades kolme motivatsiooniallikat:

1. töö eest saadav tasu (nii otsesed kui kaudsed);
2. töökeskkond (nii füüsiline keskkond, kui ka töövahendid ja suhtlemine inimestega);
3. töö ise (töö sisu, saavutatav eneseteotus ning – areng).

Töö ise – selle sisu, saavutatav eneseteotus ning – areng, seostuvad ka avaliku sektori motivatsiooniga (Vadi 2001).

1.1.1 Sisemine ja välimine motivatsioon

Motivatsioon, kui nähtus, on kirjeldatav vähemalt kahekomponentsena, sisemine ja välimine motivatsioon (Ashkanani 2014). Sisemine motivatsioon on loomulik motivatsioon, mis tekib inimeses iseeneslikult ja ei tulene välistest teguritest (Reeve 2009). Sisemiselt motiveeritud inimene püüdleb väljakutsete ja uudsuse suunas, mis vastavad tema olemusele. Väline motivatsioon tuleneb keskkonna stiimulitest, nagu raha, kiitus, tähelepanu jne. Seega tajutakse välist motivatsiooni vastusena väljastpoolt kindlaksmääratud nõudlusele. (Kaigang *et al.* 2014)

Peamine erinevus nende kahe motivatsiooniliigi vahel seisneb allikas, mis annab energiat ja suunab käitumist (Reeve 2009). Sisemiselt motiveeritud käitumise puhul pärineb motivatsioon spontaanselt psühholoogilisest vajadusest, mida rahulolu pakkuv tegevus annab (Cerasoli *et al.* 2014). Väliselt motiveeritud käitumise korral tuleneb motivatsioon erinevatest välistest stiimulitest, mis põhjustavad soovitud käitumise (Moran *et al.* 2012).

Sisemine ja välimine motivatsioon on omavahel tugevalt seotud, mistõttu on organisatsioonil väga raske keskenduda vaid ühele neist. Töö tulemuslikkusega seotud palk, mis on väline motivaator, võib aidata tõsta töötajate suutlikkust ja säilitada distsipliini. Välised motivaatorid ei mõjuta töötajaid endast töötulemustes parimat andma. Seetõttu on organisatsioonile oluline sisemise- ja välimise motivatsiooni vahel õige tasakaalu säilitamine. (Ashkanani 2014)

Sisemine motivatsioon sõltub sellest, millisel määral inimesed tunnevad ja näevad oma tegevuse tulemust, kuivõrd on need tegevused mõjutatavad või kontrollitavad. Sisemine motivatsioon, mis on seotud tööga, näiteks töö ise, on inimest sisemiselt tasustav. Välise motivatsiooni puhul on tasu, sotsiaalsed ja materiaalsed hüved, olulisem kui tegevus ise. Välised motivaatorid on näiteks palk, turvalisus, töökeskkond ja –tingimused. (Alas 2005)

Sisemise motivatsiooni teooria kohaselt mõjutab sotsiaalne keskkond sisemist motivatsiooni, mis omakorda mõjutab rahulolu ja arusaamu kompetentsidest, autonoomsusest ja nende omavahelistest seostest (Grouzet *et al.* 2004).

Sisemine motivatsioon on enam seotud psühholoogilise tasuga – võimalus rakendada oma võimeid ja olla tunnustatud. Sisemine motivatsioon tuleneb inimese sisemisest aktiivsusest ning on seotud psühholoogilise tasuga (Alas 2005):

1. huvi (huvitav töö, saavutused);
2. lõbu, rahulduse saamine;
3. võimete realiseerimine (areng, koolitused).

Deci ja Ryani (1985) enesemääratlemise teooria järgi sõltub inimese sisemine motivatsioon psühholoogiliste vajaduste rahuldusest. Teooria keskendub kolmele seesmisele vajadusele: autonoomsus ehk enesemääratlemise vajadus, kompetentsustunne ja seotuse vajadus. Autonoomsus tähendab tunnet, et inimene „ise juhib“ või „ise otsustab“ ehk reguleerib ise oma käitumist, kuid see ei tähenda, et inimese käitumine oleks keskkonnast ja teistest inimestest sõltumatu (deCharms 1968). Kompetentsus tähendab tunnet, et ollakse võimeline saavutama tulemusi optimaalse väljakutse puhul (Ryan, Deci 2002). Seotus hõlmab vajadust tunda end

turvaliselt ja toetatuna ümbritsevate inimeste poolt (Baumeister, Leary 1995). Enesemääratlemise teooria kohaselt peavad kõik kolm vajadust olema rahuldatud, et tunda psühholoogilist rahulolu. Seetõttu, kui üks või kaks vajadust kolmest ei ole täidetud, väheneb rahulolu tunne. (Deci, Ryan 2000)

Rahulolu peamiste psühholoogiliste vajadustega nagu autonoomsus, kompetentsus ja seotus toimivad kui toiteaine, mis omakorda aitab kaasa tervisele ja psühholoogilisele rahulolule. Seotuse rahulolu olemasolul või selle puudumise puhul võivad vajadused olla ka aktiivselt blokeeritud või häiritud. Samas kui madal rahulolu või nende vajaduste frustratsioon tekitab kaitsevõime, isegi psühhopatoloogia. (Bartholomew 2011)

1.1.2 Avaliku sektori teenistujate motivatsioon

Avaliku sektori teenistujate motivatsiooni (*PSM - public service motivation*) tähendus võib valdkonniti erineda (Perry, Hondeghem 2008). Perry ja Wise (1990) on avaliku sektori teenistujate motivatsiooni defineerinud kui indiviidi eelsoodumust tegutseda keskkonnas, kus tegurid iseloomustavad peamiselt avalikke institutsioone või organisatsioone, sealjuures on oluline soov olla poliitikaloomes, teenida avalikku huvi, täita oma „kodanikukohust“ ning aidata luua ja tagada sotsiaalsel õiglust. Rainey ja Steinbauer (1999) on avaliku sektori motivatsiooni defineerinud kui üldist altruistlikku motivatsiooni teenida riigi, rahvuse ja ühiskonna huve. See on ühiskonda teeniva organisatsiooni töötaja motivatsioon ja soov aidata teisi inimesi, läbi avalike teenuste (Perry, Hondeghem 2008).

Tänapäeval on valitsuse töötaja töö tulemuslikkus väga oluline, kuna ollakse mures valitsuse maine ja tõhusa haldusjuhtimise pärast. Paremad töötulemused viivad kodanike suurema usalduseni valitsuse suhtes (Kaifeng, Holzer 2006). On oluline pidevalt jälgida motivatsiooni ja juhtimise faktoreid, mis on seotud organisatsiooni efektiivsusega ja sellega, kuivõrd edukad on töötajad realselt (Kermally 2004).

Avaliku sektori motivatsiooni mõisted ja teooria on välja töötatud varastes 80-ndates rõhutades eeldust, et on olemas motivatsiooni vorm, mida määratletakse kui altruistlike ja omakasupüüdmataid motiive ning mis iseloomustavad enam avaliku sektori teenistujaid, kui erasektori töötajaid (Yanti 2012).

Avaliku sektori teenistujate motivatsiooni (*PSM – public service motivation*) on määratletud kui indiviidi eelsoodumust reageerida motiividele, mida peamiselt kasutatakse avalikes asutustes. Mõiste motiiv all mõeldakse, et indiviid tunneb psühholoogilist vajadust lahendada probleeme.

Motiivid jagunevad kolmeks – ratsionaalsed motiivid, mis on individuaalsed ja mille eesmärgiks on individuaalse kasu suurendamine. Normatiivsed motiivid viitavad indiviidi tegevusele, mis nõuab jõupingutusi. Emotsionaalsed motiivid vallandavad käitumist, mis on alguse saanud erinevatest sotsiaalsetest keskkondadest. (Perry 1996)

Kõige sagedamini identifitseeritud normatiiv avalikus sektoris on seotus avaliku huviga. Dawns väidab, et soov teenindada avalikkust on põhiliselt altruistlik, isegi kui avalikkus põhineb indiviidi arvamusel. Teised võivad mitte pooldada Dawnsi väited, kuid siiski nõustutakse, et see on seotud avaliku sektori motivatsiooniga. Soov avalikkust teenindada on ainult üks osa avaliku sektori motivatsioonist. (Perry 1996)

Rahva arvates valitsuse töötajad „töötavad vähem“ ja on „vähem produktiivsed...kui nende erasektori kolleegid“ (Volcker 1989, 82-91), kui Norman Baldwin küsis „Kas te olete tõesti laisad?“ 1984. aastal, ei leidnud ta mitte ühtegi erinevust avaliku ja erasektori töötajate motivatsioonitasemete vahel (Frank 2004, 36-41).

Avaliku sektori motivatsiooni teooria kasutusvõimalused on võimalik kokku võtta ühe väitega, millel on tugev empiiriline aluspõhi: „Mida suurem avaliku sektori motivatsioon on indiviidil, seda suurem on tõenäosus, et indiviid soovib saada mõne avaliku sektori organisatsiooni osaks. Mida kõrgem on indiviidi motivatsioon, seda efektiivsem on ta oma töös“. (Perry, Wise 1990, 73)

1.1.3 Probleemid motivatsiooni kujundamisega avalikus sektoris

Pole saladus, et avaliku sektori toimimine erineb ärimaailmast. Tihtipeale keskkonnad, milles ametnikud tegutsevad, teevad edu saavutamise palju raskemaks. Nendes keskkondades peavad ametnikud olema väga pühendunud edu saavutamisele. Järgnevad tegurid teevad töötajate motiveerimise raskeks (Lavigna 2014):

1. negatiivne suhtumine valitsusse ja valitsuse töötajatesse;
2. sagedased ja järsud muutused juhtimises;
3. raskesti mõõdetavad saavutused (töösoorituse mõõdetavus);
4. vananev tööjõud;
5. tsiviilteenistuse reeglid (seadused) ja töötajate kaitse;
6. piirangud rahaliste vahendite kasutamisel;
7. tugev organisatsiooni mõju;
8. tegevuse avalikkus;
9. erinevad töötajate motivaatorid.

Oluline tegur, mida tuleb arvestada avaliku sektori töötajate puhul on tagasiside, mis mõjutab töötajate motivatsiooni. Tagasiside, ütlused töötajatele, kui hästi nad hakkama saavad on väga oluline element organisatsiooni tõhusaks toimimiseks. Tagasiside mõjutab nii töötaja motivatsiooni kui ka töösooritust. (Yeager *et al.* 1985)

Behn (1995) toob välja kolm peamist küsimust (Tabel 1), millele avaliku sektori juhid, läbi uuringute vastused peavad leidma.

Tabel 1. Kolm suurt motivatsiooni puudutavat küsimust avalikus sektoris (*Three Big Questions in Public Management*)

Kontrolliv juhtimine	Kuidas avaliku sektori juhid saavad lõhkuda liigset jäikust juhtimises – liigsed protseduurilised reeglid, mis raskendavad tulemuste saavutamist, mis viib omakorda protseduuriliste reegliteni, mis viivad...?
Motivatsioon	Kuidas saavad juhid motiveerida inimesi, et nad töötaksid teotahteliselt ja arukalt avalike huvide saavutamise nimel?
Mõõdetavus	Kuidas saavad avaliku sektori juhid mõõta allasutuste edukust nii, et need aitaksid tulemusi parandada?

Allikas: Behn (1995)

Huvi avaliku sektori motivatsiooni vastu on viimastel aastatel tõusnud – eriti seepärast, et avaliku sektori motivatsiooni puudumise tõttu ollakse tööjõuga tõsises hädas (Perry *et al.* 2010). Wright (2007) viis läbi uuringu, et analüüsida töötajate töömotivatsiooni ning töö tulemuslikkust avalikus sektoris. Selles uuringus osales 807 riigiametnikku, kes on ise juhid või spetsialistid ning saavad tasu vastavalt töö tulemuslikkusele. Uuringu tulemusena selgus, et avaliku sektori töötajad on rohkem motiveeritud, kui neil on selge arusaam oma tööülesannetest, neil on tööülesanded, mis panevad neid tundma end tähtsana ja eesmärgid saavutatavatena.

1.2 Organisatsioonile pühendumine

Organisatsioonile pühendumist on defineeritud kui indiviidi samastumise tunnet ja kaasatust kindlas organisatsioonis, seda saab iseloomustada tugeva uskumuse ja aktsepteerimise läbi, kui tugevat soovi jääda organisatsiooni liikmeks (Mowday *et al.* 1982). Indiviidi organisatsiooniline

pühendumine, mis iseloomustab tema suhet organisatsiooniga, väljendub psüühilises seisundis, millel on käitumuslikud tagajärjed. (Meyer, Allen 1997)

Töötaja emotsionaalne side organisatsiooniga on väga oluline töötaja pühendumise ja lojaalsuse tagamiseks. Pühendunud töötajaid vaadeldakse kui indiviide, kes tunnevad end kuuluvat organisatsiooni ja identifitseerivad end osana organisatsiooni eesmärkide elluviimisel, neil on tahe saavutada organisatsiooni eesmärgid ja soov jääda organisatsiooni (Meyer, Allen 1991). On tõestatud, et organisatsioonile pühendumine on töötajatele ja organisatsioonile kasulik, kuna see suurendab ühtekuuluvustunnet, töö turvalisust, karjäärivõimalusi, paremaid kompensatsioone ja rohkem preemiaid (Rowden 2000).

Pühendumist on nähtud, olenevalt uurijast, kas ühe- või mitmedimensionaalse nähtusena (Tabel 2), sellel on erinevaid vorme – organisatsiooniline pühendumine, pühendumine ametikohale või töökohale, meeskonnale või liidriks, eesmärgile, karjäärile (Meyer, Herscovitch 2001). Ühedimensionaalsed mudelid näevad pühendumist, kui ühest tunnusest sõltuvat nähtust. Mitmedimensionaalsed mudelid aga leiavad, et mitu komponenti mõjutavad pühendumist, mille koosmõjul pühendumine tekib. Nendest koosmõjudest lähtuvalt varieeruvad pühendumise definitsioonid, mõjud, areng ning efektiivsus. (Meyer, Allen 1991)

Tabel 2. Ühe- ja mitmedimensionaalse organisatsioonilise pühendumise kontseptsioonid

Mudel	Autor	Käsitlus
Ühedimensionaalne	Becker 1960	Indiviidi isiklik huvi siduda end organisatsiooniga
Ühedimensionaalne	Wiener 1982	Normatiivne surve indiviidile käituda organisatsiooni huvidele ja eesmärkidele vastavalt
Ühedimensionaalne	Sheldon 1971	Indiviid seob end organisatsiooniga, või on orienteeritud organisatsiooni suhtes
Ühedimensionaalne	Porter <i>et al.</i> 1974	Indiviidi poolt tunnetatud suhteline seotuse tugevus konkreetse organisatsiooniga
Mitmedimensionaalne	O'Reilly, Chatman 1986	Psühholoogiline side, mida indiviid tunnetab; kuidas ta võtab omaks organisatsiooni omadused ja eesmärgid
Mitmedimensionaalne	Allen, Meyer 1990	Indiviidi organisatsiooniga ühendav psühholoogiline side muudab lahkumise vähem tõenäoliseks
Mitmedimensionaalne	Kanter 1968	Inimese soov ja tahe kulutada oma energiat ning olla organisatsioonile lojaalne
Mitmedimensionaalne	Buchanan 1974	Indiviidi emotsionaalne side organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega, mis ei ole tingitud materiaalsest kasust

Allikas: Autori koostatud, Meyer, Allen (1991) põhjal

Mitmedimensionaalsetest mudelitest on enim empiirilisel uuritud Meyer ja Allen'i mitmemõõtmelist organisatsioonilise pühendumise mudelit. Allen ja Meyer on oma uuringutes keskendunud suhtumispõhise pühendumise uurimisele ja käsitlevad seda kui psühholoogilist seisundit, mis peegeldab töötaja suhet konkreetse organisatsiooniga. Suhtumispõhise pühendumise käsitlusest on erinevaid kontseptsioone, mis sisaldavad kolme üldist komponenti. Meyer'i ja Allen'i käsitluse kohaselt on nendeks kolmeks komponendiks (Allen, Meyer 1991):

1. Emotsionaalne pühendumine (*affective commitment*) tugineb töötaja emotsionaalsele seotusele organisatsiooniga. Selle kohaselt samastab töötaja end organisatsiooniga ning tunneb end organisatsiooni liikmena. Kui emotsionaalne pühendumine on tugev, ei lahku töötajad organisatsioonist, sest nad soovivad jääda organisatsiooni liikmeks.
2. Alalhoidlik pühendumine (*continuance commitment*) põhineb kuludel, mis kaasnevad organisatsioonist lahkumise ja sinna jäämisega. Kui alalhoidlik pühendumine on tugev, ei lahku töötajad organisatsioonist, sest nad on sunnitud organisatsiooni liikmeks jääma.
3. Normatiivne pühendumine (*normative commitment*) tugineb töötaja kohusetundele, mille kohaselt töötaja jääb organisatsiooni töötajaks ja liikmeks. Kui normatiivne pühendumine on tugev, ei lahku töötajad organisatsioonist, sest nad tunnevad kohustust jääda organisatsiooni liikmeks.

Organisatsiooni edu ei sõltu mitte ainult sellest, kuidas töötajate oskusi arendatakse, vaid kuidas seeläbi parandatakse pühendumist organisatsioonile (Beukhof *et al.* 1998). O'Reilly keskendus peamiselt psühholoogilisele sidemele indiviidi ja organisatsiooni vahel (Nemneh 2009).

Töötajatega suhtlemine on oluline juhtimisprotsessis. Töötajad on organisatsioonile väga olulised, nad samastuvad organisatsiooniga ja töötavad ühise eesmärgi nimel. Sellist tüüpi organisatsioonid ei tööta kapitali investeerimise nimel, vaid mõtlevad töötajatele, kes on organisatsiooni edu vundamendiks. Hästi juhitud ja efektiivne organisatsioon teeb koostööd. Selleks, et töötajad oleksid rahul ja oma tööle pühendunud, peab motivatsioon olema tugev erinevatel tasemetel. (Tella 2007)

Organisatsioonile pühendumine on saanud viimase kolme või nelja kümnendi jooksul kõige populaarsemaks teguriks, mida uurida. Nagu iga teine psühholoogiline mudel, on organisatsioonile pühendumist tõlgendatud ja mõõdetud mitmel erineval moel. Erinevad tõlgendused ja dimensioonid omavad ühist punkti, et organisatsiooniline pühendumine on kui side või võti indiviidi ja organisatsiooni vahel. (Mathieu, Zajaz 1990)

Organisatsioonilist pühendumist võib defineerida kui indiviidi samastumist kindla organisatsiooniga. Seda saab tunnuste järgi jagada kolme kategooriasse (Porter *et al.* 1974):

1. tugev uskumus ja vastuvõtlikkus organisatsiooni väärtuste ja eesmärkide suhtes;
2. soov pingutada organisatsiooni nimel;
3. tugev tahe säilitada organisatsiooniga side.

Beckeri lähenemine näeb tihedat seost pühendumise ja personali voolavuse vahel. Tegelikult on organisatsioonile pühendumine oluline tegur vabatahtliku lahkumise seletamisel. Seda väidet toetas hiljem Beckeri pühendumise teooria (*Concept of Commitment*). (Ritzer, Trice 1969)

1.2.1 Emotsionaalne pühendumine

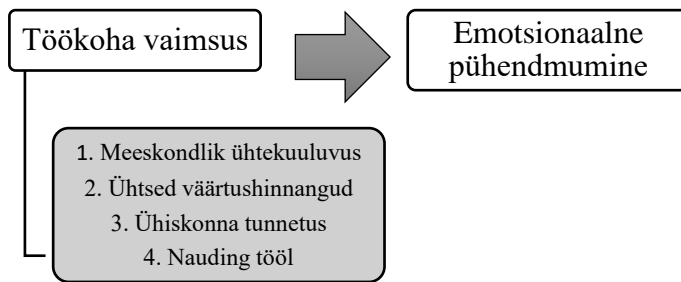
Emotsionaalne pühendumine peegeldab eelkõige tugevat kiindumist ja sidusust organisatsiooniga. See on positiivselt seotud tööpanusega. Emotsionaalselt pühendunud inimene tahab organisatsioonis töötada ja soovib seda teha kõrge sooritustasemega. Pühendumise tase tõuseb, kui töötajatele antakse suurem otsustusõigus ning neid koheldakse õiglaselt. (Meyer, Allen 1997) Emotsionaalselt pühendunud töötaja jääb organisatsiooni, sest ta tahab seda (Meyer, Allen 1991).

Meyer ja Allen märgivad, et töötajate pühendumise juhtimiseks peavad juhid mõjutama töötajate taju. Emotsionaalse pühendumise arendamiseks on olulised (Meyer, Allen 1997):

1. tunnused, mis on seotud organisatsiooniga;
2. isikutunnused;
 - a) demograafilised muutujad (sugu, tööstaaz, haridustase, vanus);
 - b) dispositsioonilised muutujad (isiksus, väärtused);
3. töökogemus.

Isikutunnuseid, mis on olulised emotsionaalse pühendumise arendamiseks, on seostatud organisatsioonilise pühendumisega, kuid samas on leitud, et nende seos on nõrk. Uuringute kohaselt on töökogemuse ja organisatsioonile pühendumise vahel seos – kõrgema staatusega töötajatel on kõrgem organisatsioonile pühendumine. (Camilleri 2006)

Nasina (2011) on samuti kasutanud mõistet emotsionaalne ehk tundmuslik pühendumine. Nasina toob lisaks välja mõisted (Joonis 3) töökoha vaimsus, meeskondlik ühtekuuluvus, organisatsiooni ühtsed väärtushinnangud, ühiskonna tunnetus ning nauding töö.



Joonis 3. Emotsionaalne pühendumine
Allikas: Autori koostatud, Nasina (2011) põhjal

Emotsionaalne pühendumine on organisatsiooni seisukohalt pühendumise kõige ihaldatavam komponent – sellel on kõige tugevamad ja püsivamad seosed soovitatavate väljunditega (McElroy 2001). Emotsionaalne pühendumine on kõrgem töötajatel, keda kaasatakse juhtide poolt otsuste tegemise protsessi, kus neid koheldakse õiglaselt ja võimaldatakse neil kasutada oma erinevaid oskusi (Meyer, Allen 1991).

1.2.2 Alalhoidlik pühendumine

Alalhoidlikult pühendunud töötaja jääb organisatsiooni liikmeks, sest ta vajab seda (Meyer, Allen 1991). Alalhoidlik pühendumine on seotud võimalike kulutustega organisatsioonist lahkumisel. Töötaja on teinud kulutusi, et olla organisatsiooni liige, ning ta kardab, et need võivad lahkudes raisku minna. Kui töötaja on alalhoidlikult pühendunud, siis tajutakse, et uue töökoha leidmine on raske, olemasolevate teadmiste ja oskustega, ning seeläbi teadvustatakse endale alternatiivide puudumist. (Meyer, Allen 1997)

1.2.3 Normatiivne pühendumine

Normatiivselt pühendunud töötaja tunneb kohustust oma organisatsiooni ees, ka moraalset. Normatiivne pühendumine tekib vaid juhul, kui töötaja ise tunneb organisatsiooni kulutusi tema koolitamiseks. (Meyer, Allen 1997)

Normatiivse pühendumise tekkimise juures omavad suurt tähtsust inimese esimesed tööaastad ning sealt saadud kogemus. Töötaja tunnetab, et organisatsioon on temasse investeerinud ning peab end seeläbi organisatsiooni ees võlglaseks, ta ei saa organisatsioonist lahkuda enne, kui on võla tasunud. Normatiivselt pühendunud töötaja jääb organisatsiooni, sest ta tunneb, et ta peab seda tegema seda. (Meyer, Allen 1991)

Organisatsioonid saavad, läbi juhtimise, mõjutada alalhoidlikku ja normatiivset pühendumist, kuid organisatsioonile pühendumise juhtimine keskendub eelkõige emotsionaalse pühendumise juhtimisele (Meyer, Allen 1997).

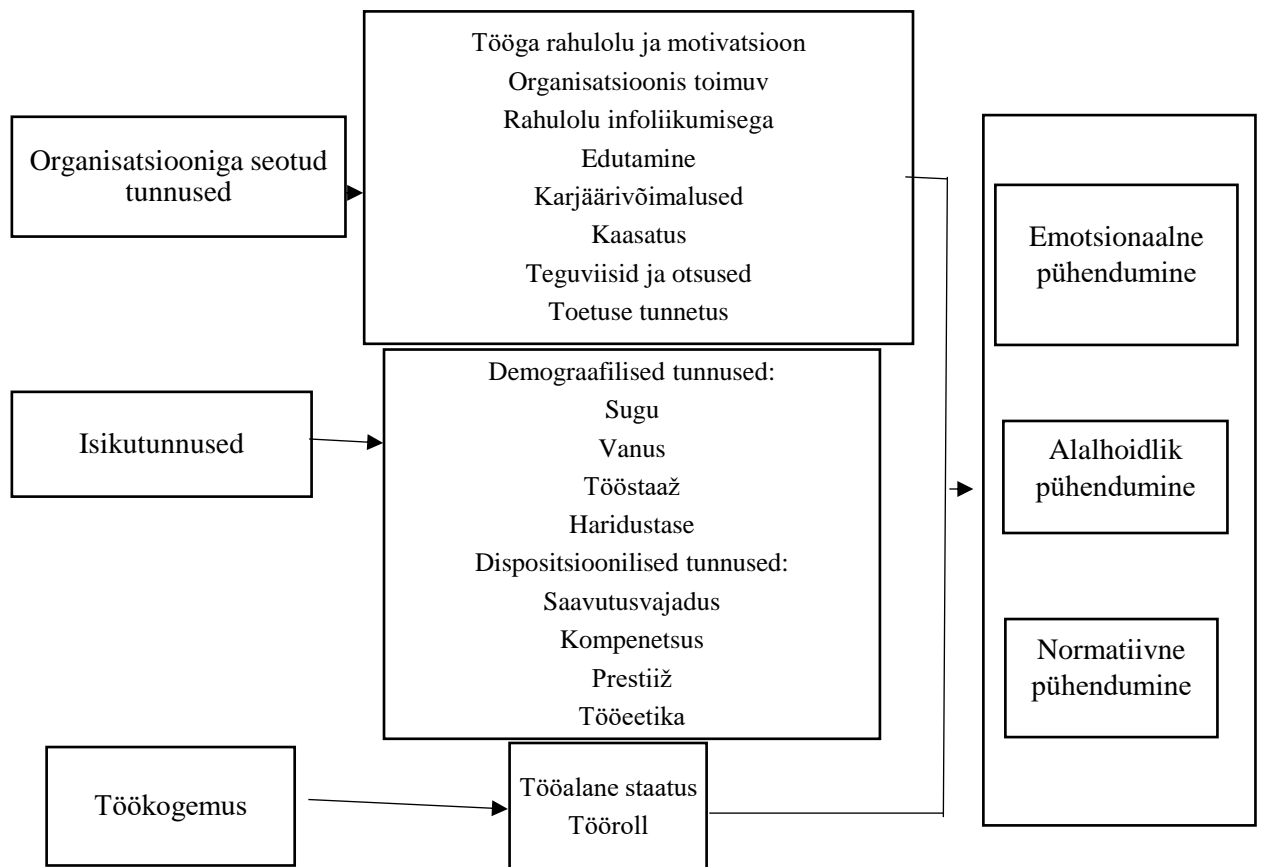
1.2.4 Organisatsioonile pühendumine avalikus sektoris

Oluline osa pühendumise kujundamisel on töötajate organisatsioonisesel edutamisel. Meyer ja Allen leidsid, et pühendumine oli kõrgem töötajate seas, kellele pakuti ametikõrgendust ning kes tajusid organisatsiooni poolt pakutavat toetust, töötajate oskusi arendati juhtide poolt ja töötajatele anti suurem vastutus. (Meyer, Allen 1997)

Camilleri (2006), olles uurinud ametnike pühendumist, märgib, et töötajate organisatsioonile pühendumise kujundamiseks, sealhulgas emotsionaalse pühendumise arendamiseks, peaks asutuses olema kultuur, kus:

1. töötajad tunnevad end väärtuslike ja hinnalistena, neid koheldakse austusega ning nendega arvestatakse;
2. allüksuste juhid annavad töötajaile selgeid signaale, et organisatsioon on kõrgel määral keskendunud kvaliteedile ja ühiskonna teenimisele;
3. juhid defineerivad selgelt töötajate vastutuse;
4. töötajad saavad maksimaalselt rakendada oma teadmisi ja oskusi;
5. juhid tagavad, et töötajad saavad teavet organisatsiooni plaanidest ja tegevustest;
6. organisatsioonis kontrollitakse kulusid ja suurendatakse tulemuslikkust.

Organisatsioonile pühendumise kujundamise võimalused on kujutatud joonisel 4.



Joonis 4. Organisatsioonile pühendumise kujundamise võimalused
Allikas: Autori koostatud, Meyer, Allen (1997) põhjal

Avalikus sektoris läbi viidud uuringute põhjal on peamiselt kesktaseme spetsialistide ametnike ja teenistujate positsioonid saamas, meditsiini ja tööstuse erialadega võrreldes, atraktiivsemaks, nende autoritaarse ja korrupsiooni suhtes karistamatuse tõttu. Valitsus, nagu ka teised avaliku sektori organisatsioonid, vaevlevad organisatsioonile pühendumise vähesuses. Töö kindlus ja eriolukordade tasustamine ning võimalus ametikõrgenduseks on inimese peamisteks teguriteks töö väärtuste kujundamisel. (Shah *et al.* 1992)

Balfour ja Wechsler (1996) löid mudeli organisatsioonilisest pühendumisest, mis sisaldas ka valitsuse töötajate töökogemusi. Leiti, et töötaja haridustase ja töö omadused (ametis oldud aeg, ametipositsioon) ei mõjutanud otseselt organisatsioonile pühendumist.

TNS Emori (2006) poolt korraldatud üle-eestiline töötajate pühendumise uuring näitas, et Eesti inimesed on oma organisatsioonile vähem pühendunud kui eurooplased keskmiselt. Iisraelis ja Hollandis on pühendunud töötajate osakaal 80% 100%-st. Järgnevad Soome ja Suur-Britannia 65-70%-diga. Euroopa keskmine pühendunud töötajate osakaal on 59% 100%-st. Eestis on see umbes 55%, järgnevad Leedu ja Läti 49%.

1.3 Tööga rahulolu

Tööga rahulolu on töötaja tunne töösaavutustest ja edust töökohal, seda samastatakse otseselt töötaja produktiivsusega, nagu ka persooni heaoluga töökohal. Tööga rahulolu tähendab teha tööd, mida inimene naudib, tehes seda hästi. Tööga rahulolu tähendab ka entusiasmi ja rõõmu oma tööst. Tööga rahulolu on võtmetegur, mis viib tunnustamise, edutamise ja teiste hüvedeni, mis omakorda viivad täieliku rahulolu tundeni. (Kallinski 2007)

Üks enim kasutatud definitsioon tööga rahulolu kirjeldamiseks on „rahuldust pakkuv või positiivne emotsionaalne tase, mis on töö või töökogemuste tulemus“ (Locke 1976, 1061). On olemas lähenemine, mille kohaselt tööga rahulolu võib sisaldada tööga seotud tegureid nagu palk, suhted ja töökeskkond (Coomber, Barriball 2007).

Tööga rahulolu on kombinatsioon positiivsetest ja negatiivsetest tunnetest, mida töötajad tunnevad oma töö suhtes. Samal ajal, kui töötaja palgatakse organisatsiooni, toob ta sinna vajadused, soovid ja kogemused, mis tema ootusi vähendavad. Tööga rahulolu on seotud indiviidi käitumisega töökohal. (Davis, Nestrom 1985)

Armstrong toob aga välja, et positiivsed ja meelepärased tunded töö suhtes tingivad tööga rahulolu. Tema meelest viitab tööga rahulolu suhtumisele ja tunnetele, mida inimesed tunnevad oma töö suhtes ning leiab, et negatiivsed ja ebameeldivad tunded töö suhtes tingivad tööga rahulolematuse. (Armstrong 2006)

Tööga rahulolul on oluline mõju, kuigi kaudne, organisatsiooni produktiivsusele ja selle kulude vähendamisele. Tööga rahulolu on seotud töötaja käitumisega, näiteks nagu töölt puudumine ja lahkumine. (Spector 1997)

1.3.1 Tööga rahulolu mõjutavad tegurid

Suur osa kirjandusest, mis käsitleb tööga rahulolu, uurib otseseid ja kaudseid tegureid, mis mõjutavad tööga rahuoluga ja mille kohaselt võib indiviidi palga tõus mõjutada tema positsiooni palgajaotuses. Paljud artiklid ütlevad kokkuvõtlikult, et suhtelise palga muutus võib olla olulisem kui muutus tema enda palgas. (Lydon, Chevalier 2002)

Friedlanderi ja Margulies (1969) uuringus leiti, et juhtimine ja head suhted kolleegidega tõstavad tööga rahulolu taset. Töötaja vanus on töötaja seisukohast lähtuvalt tööga rahulolu mõjutav tegur, kuna töötaja vanuse tõusuga tõuseb ka töötaja tööga rahulolu. Wright ja Hamilton tõstatasid kaks töötaja eaga seotud hüpoteesi (Wright, Hamilton 1978):

1. mida vanem on töötaja, seda rohkem aktsepteerib ta autoriteete ning ootab töölt vähem;
2. võrreldes noortega on vanemad töötajad omandanud rohkem oskuseid ning parema positsiooni.

Locke arutles, et indiviidi väärtused mõjutavad seda, mis neid tööl rahuldab (Tabel 3). Ainult täitmata töö väärtused olid töötaja jaoks rahulolematust tingivad. (Locke 1976)

Tabel 3. Tööga rahulolu mõjutavad tegurid

Rahulolematuse viivad tegurid	Rahuloluni viivad tegurid
Vähene töötasu	Hea tulemusjuhtimise praktika
Vähene kompensatsioon	Head suhted juhiga
Kehvad töötingimused	Tunnustamine
Kehvad tulemustasud	Areng ja edutamine
Vähesed preemiad ja soodustused	Eneseteostus
Madal töökindlus	Tagasiside ja tugi
	Selged eesmärgid

Allikas: Locke (1976)

Tööga seonduv rahulolu sisaldab klassikaliselt järgmisi tegureid, milleks on (Kamdron 2003; Siddiqui 2013):

- töö ise;
- palk;
- edutamine;
- töötingimused;
- kindlustunne;
- juhtkonna toetus.

Väärtustel põhineva teooria kohaselt on selles, mida ihaldatakse ja mida saavutatakse erinevus. Juhul, kui töö eesmärk on indiviidi jaoks oluline, tekitab selline erinevus hoopis rahulolematuse tunde. Üldine reegel on see, et indiviidid väärtustavad tööd rohkem kui töövahendeid. (Locke 1976)

1.3.2 Tööga rahulolu avalikus sektoris

Avaliku sektori motivatsiooni uuriv kirjandus näitab positiivset seost avaliku teenistuja motivatsiooni ja tööga rahulolu vahel (Steijn 2008). Veelgi enam, tööga rahulolu on kui vahendaja indiviidi motivatsiooni ja töötulemuste vahel (Vandenabeele 2009).

Mõistmaks avaliku sektori motivatsiooni ja töötaja tööga rahulolu on avaliku sektori juhtidele elutähtis teada, millal võib seda suhet oodata ja millal see on tugevasti esile tungiv. Avaliku sektori motivatsiooni käsitlev kirjandus on näidanud, et avaliku sektori töötajate motivatsioon teenida ühiskonda ja tööga rahulolu vaheline seos eksisteerib. (Bright 2008)

Motiveeritud avaliku sektori töötajatelt oodatakse kõrgemat tööga rahulolu taset. Juhul kui nad tunnevad, et nende töökeskkond laseb neil reaalselt muuta teiste inimeste elu ja ühiskonda; kui ei, kogevad nad lahknevust selle vahel, mis neid motiveerib ja võimaluse vahel viia oma soov ühiskonna ja inimeste elu parandamiseks täide, mis viib omakorda rahulolematuseeni. (Locke 1969)

Tulemus, et avaliku sektori motivatsiooni ja rahulolu suhe sõltub indiviidi vajadustest ja motivatsioonist teenida avalikkust ja ka töökeskkonnast organisatsioonis, on sarnane tulemustele milleni jõudsid Bright (2008), Taylor (2008), Steijn (2008) ning Wright ja Pandey (2008). Nad kõik kinnitavad, et avaliku sektori motivatsioon mõjutab positiivselt tööga rahulolu kui indiviid tajub, et tema motivatsiooni ja töökeskkonna tase on kõrge ja sobitub tema ootustega.

1.4 Seosed motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu vahel

Goulet ja Frank (2002) võrdlesid kolme erineva sektori töötajaid (avalik, mittetulundusühing ja erasektor) ja leidsid, et madalaim organisatsioonile pühendumise tase on avalikus sektoris. Nad põhjendavad tulemusi sellega, et välised motivaatorid (palk, boonused), mis määravad pühendumise taseme, on jäigas süsteemis kriitilisteks teguriteks.

Motivatsiooni funktsioonid on olulised pühendumise soosimiseks, motiveerides töötajaid kulutama oma aega ja energiat organisatsiooni heaks (Mowday *et al.* 1979). Meyer *et al.* (2004) märkisid, et pühendumine on motivatsiooni komponent. On oluline, et mõistetakse neid kahte protsessi ja töökohal käitumist, seletades lahti teooriad pühendumisest ja motivatsioonist. Chicagos uurisid teadlased aastal 1924 tööga rahulolu mõju töösooritusele. Avastati, et inimeste koostöö mõjutab moraali ja motivatsiooni palju rohkem ning selgemalt kui see mõjutab saavutusi.

Edasised uuringud viisid teadlased arusaamisele, et töösooritus sõltus vähemalt osaliselt koostööst. (Ioana-Lavinia *et al.* 2005)

Positiivne suhe avaliku sektori motivatsiooni ja tööga rahulolu vahel on avalike teenistujate seas eeldatav, kuid pole uuritud, kas tulemused erinevad avalikus ja erasektoris (Steijn 2008). Inimese sobitumise teooria kohaselt on avaliku sektori motivatsioonil tugevam positiivne mõju tööga rahulolule, kui erasektoris (Kristof-Brown *et al.* 2005). Kuna avalik sektor pakub rohkem võimalusi ühiskonna teenimiseks, kui erasektor, „pingutus annetusena“ on avalikus sektoris otsesemalt antud, kui erasektoris, siis töötajad, kellel on kõrge motivatsioon, saavutavad paremaid tulemusi kui erasektoris. Seega on võimalik, et avaliku sektori motivatsioon mõjutab positiivselt tööga rahuolu avalikus sektoris, kuid mitte erasektoris. (Andersen, Settitzlew 2012)

Oma uurimustes on Bishay tsiteerinud, et töömotivatsiooni ja tööga rahulolu vahel on arvestatav seos. Motivatsioon on valmisolek töö tegemiseks – kui töötajad on oma tööga rahul on töötajad enam motiveeritud ja vastupidi. Noordin ja Jusoff on samal seisukohal, leides, et töömotivatsioon ja tööga rahulolu on omavahel seotud. Mida kõrgem on rahulolu, seda suurem on motiveeritus. (Siddiqui 2013)

Wright ja Davis (2003) leidsid, et kuigi avaliku sektori asutustel on missioone, mis pakuvad töötajatele suuremaid võimalusi altruistlike ja teiste sarnaste vajaduste rahuldamiseks, võivad organisatsioonid ise takistada nende võimaluste realiseerumist.

Meyer *et al.* (2004) kohaselt on tööga rahulolu otsustavaks teguriks organisatsioonile pühendumisel. Peamine erinevus pühendumise ja rahulolu vahel on see, et kui organisatsioonile pühendumist saab defineerida kui emotsionaalset reaktsiooni organisatsiooni suhtes, siis tööga rahulolu on reaktsioon töö suhtes. Arvatakse, et need kaks muutujat on omavahel tugevalt seotud. (Celik 2008)

Samas, paljude uuringute tulemuste kohaselt, on tööga rahulolul madal seos organisatsioonile pühendumise ja kavatsuse vahel organisatsioonist lahkuda, mis viitab sellele, et otsest sidet nende muutujate vahel ei ole. On olemas rahulolevad, pühendunud töötajad, kes otsustavad lahkuda ja on ka rahulolematuid töötajaid, kes jäävad oma töökohale (Nunn 2000). Kovach (1976) defineeris tööga rahulolu kui organisatsioonile pühendumise komponenti. Samal ajal kui teised ütlevad, et tööga rahulolu soosib organisatsioonile pühendumist (Porter, Miles 1974). Siinkohal ei ole oluline, kas tööga rahulolu on komponent või soosija pühendumiseks, erinevusi tööga rahulolu ja pühendumise osas saab vaadelda mitmel moel (Mowday *et al.* 1982). Mohamed *et al.* (2012)

leidsid, et tööga rahulolu on positiivses seoses usalduse, emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumisega. Sellepärast on kasvamas huvi mõistmaks motivatsiooni ja pühendumuse suhet.

Töö kontekstis on paljudes organisatsioonides laialt levinud viis töö dimensiooni. Esiteks, rahalised tasud viitavad õiglusele ja õiglastele tasudele. Teiseks, töö sisu viitab õigele tööle, kus töötajal on sobivus ja õige suhtumine, töö on väljakutseid esitav, vaheldusrikas ja huvitav. Kolmandaks, karjäärivõimalused viitavad võimalustele edutamiseks ja arenguks organisatsioonis või tööväljal. Neljandaks, toetav ja sotsiaalne atmosfäär viitab meelepärasele ja koostööaltille keskkonnale. Viiendaks, eraelu privaatsus viitab tööandja austusele ja arusaamisele töötaja personaalsusest. (Conway, Briner 2002)

Balfour ja Wechsler leidsid erinevaid korrelatsioone avaliku sektori ametite ja pühendumise erinevate komponentide vahel. Ainsaks tulemuseks osutus negatiivne korrelatsioon avalikus sektoris töötamise ja soovi vahel teha täiendavaid jõupingutusi. Soov märkimisväärseks pingutuseks on aga üheks pühendumise kolmest tegurist. (Steinhaus, Perry 1996)

2. EMPIIRILINE UURING

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada Jõgevamaa omavalitsuste ametnike ja töötajate sisemise motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu tase, nende omavahelised seosed ning teha ettepanekuid ametnike ja töötajate organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ning sisemise motivatsiooni parandamiseks.

2.1 Meetod

Uurimustöös püstitatud probleemide lahendamiseks kasutati kvantitatiivset uurimisstrateegiat - andmeid koguti ankeetküsitlusega. Uuringu valimiks olid küsitlusele vastanud Jõgevamaa omavalitsuste ametnikud ja töötajad. Küsimustik (Lisa 1) koosnes neljast osast: taustandmed, töötajate sisemise motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ning tööga rahulolu plokk.

Uuringus osalejatel tuli vastata ka küsimustele sotsiaal-demograafiliste andmete kohta (sugu ja tööstaaž), mille eesmärgiks oli vastajate valimisisene grupeerimine ja võrdlemine. Tööstaaži osas oli vastajaile ette antud vahemikud, kuna autori arvates võib vastajatel tekkida isikliku küsitlemise tunne täpse numbriga märkimisel. Demograafilisi andmeid koguti minimaalselt, et tagada vastajate anonüümsus.

Küsimustik on koostatud väidete vormis. Kõigi kolme küsimustiku osa mõõtmisel kasutati neljapunktilist Likerti tüüpi skaalat, kus 4 tähistas „täiesti nõus“, 3 „pigem nõus“, 2 „pigem ei ole nõus“ ja 1 „ei ole nõus“. Vastamise hõlbustamiseks kasutati läbivald 4-pallist skaalat. Sarnane skaala hõlbustab küsimustikule vastamist ja annab piisavalt selgelt edasi vastajate meelsuse jaotumise. Sisemise motivatsiooni aluseks olevate vajaduste täitmist või frustratsioonitaset mõõtev küsimustik koosnes 25 väitest. Töötajate pühendumist organisatsioonile mõõtsid 24 väidet. Tööga rahulolu mõõtsid 19 väidet.

Küsimustiku esimest osa mõõdeti Deci ja Ryani peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatus ja frustratsioonitase skaala (*Basic Psychology Need Satisfaction and Frustration Scale*) järgi (Chen 2015). Küsimustiku esimeses plokkis olev sisemise motivatsiooni skaala on jagatud alaskaaladeks, mida on kokku kuus:

1. iseseisvusvajaduse rahuldatus;
2. iseseisvusvajaduse frustreeritus;
3. seotusvajaduse rahuldatus;
4. seotusvajaduse frustreeritus;
5. kompetentsusvajaduse rahuldatus;
6. kompetentsusevajaduse frustreeritus.

Organisatsioonile pühendumise hindamiseks kasutati Meyeri ja Alleni loodud kolmemõõtmelist organisatsioonilise pühendumise skaalat (Allen, Meyer 1990). See kolme-komponendiline organisatsioonile pühendumise skaala on üks enim kasutatav organisatsioonile pühendumise mõõtmise vahend (Jaros 2007). Iga pühendumise komponenti mõõdetakse 8 väitega. Komponente on kokku kolm: emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne pühendumine. Esimene hindab töötaja suhtumist organisatsiooni jäämisesse, töötaja seotust ja kiindumist organisatsiooni. Teine mõõdab organisatsioonist lahkumisega kaasnevaid kulusid ja kolmas komponent hindab isiku kohustuste taset jätkata töösuhet. Küsimustiku teises ploki olev organisatsioonile pühendumise skaala on jaotatud alaskaaladeks, mida on kokku kolm:

1. emotsionaalne pühendumine;
2. alalhoidlik pühendumine;
3. normatiivne pühendumine.

Tööga rahulolu uurimiseks kasutas autor P. Spector'i tööga rahulolu mõõtmise skaalat, millest jättis välja vahetu juhtimisega seotud väited. Jõgevamaa omavalitsuste osakondades vahetud juhid puuduvad ja sellised küsimused oleksid tekitanud segadust. Töö autor täiendas küsimustikku rahulolematuse alaskaalaga, mis omakorda koosneb kolmest väitest. Küsimustiku kolmandas ploki olev tööga rahulolu skaala on jaotatud alaskaaladeks, mida on kokku seitse:

1. karjääriga rahulolu;
2. tasuga rahulolu;
3. õiglusega rahulolu;
4. töö tähtsusega rahulolu;
5. kaastöötajatega rahulolu;
6. infoliikumisega rahulolu;
7. rahulolematust.

Uurimustöö küsimustiku usaldusväärsuse hindamiseks kasutas töö autor Cronbachi alpha näitajat, mille juures on lähtunud põhimõttest, et sisemine reliaablus on aktsepteeritav, kui koefitsient on suurem kui 0,7 (Peterson 1994 viidatud Nunnally 1978).

Korrelatsioonianalüüsi abil uuris töö autor uuringu tulemusi ning nendevahelisi seoseid. Korrelatsioonikordaja $r = -1$ kuni $+1$. Kui korrelatsioonikordaja on negatiivne, siis ühe tunnuse väärtuse suurenedes teise tunnuse väärtus väheneb. Kui korrelatsioonikordaja on positiivne, siis ühe tunnuse väärtuse suurenedes teise tunnuse väärtus suureneb. Tööstaaži lõikes erinevuste välja toomiseks kasutas autor dispersioonianalüüsi (*One-Way ANOVA Post Hoc LSD* meetodiga). Naiste ja meeste poolt antud vastuste statistiliselt olulise erisuse välja selgitamiseks kasutas autor aritmeetiliste keskmiste sarnasuse t-testi.

2.2 Protseduur

Uuringu viis autor läbi Jõgevamaa omavalitsuste seas, kuhu kuulub 11 omavalitsust: Jõgeva vald, Kasepää vald, Mustvee linn, Pajusi vald, Palamuse vald, Põltsamaa linn, Põltsamaa vald, Puurmani vald, Saare vald, Tabivere vald, Torma vald.

Küsitlus viidi läbi ajavahemikul 06. veebruar kuni 19. veebruar 2017, elektrooniliselt. Küsitlusel osalemise juhis, koos lingiga veebikeskkonda, saadeti 73 inimese e-posti aadressile. Kõigi küsitluses osalema kutsutud inimese peamiseks töövahendiks on arvuti, millega on tagatud võimalus küsitlusele vastamiseks. Pilootküsitlus viidi läbi 20. jaanuar 2017 aastal 3 inimese seas, kes kõik vastasid küsimustikule ning kellel oli võimalus küsitluse osas ettepanekute tegemiseks.

2.3 Uuringu valim

Jõgevamaa koosseisu kuulus, küsitluse läbiviimise hetkel, 11 omavalitsust. Omavalitsustes kokku töötas 73 inimest, kes kõik said kutse uuringus osalemiseks ja neile saadeti küsimustik. Küsimustikule vastas 61 ametnikku, see on 84% kõigist omavalitsuse töötajatest. Vastanutest moodustus uuringu valim, mille täpsem ülevaade on toodud tabelis 4.

Uuringu tulemustest selgub, et kõige rohkem osales uuringus Tabivere valla ametnikke ja töötajaid. Tabivere vallavalitsuses töötas 12 ametnikku ja töötajat, kes kõik osalesid ootuspäraselt

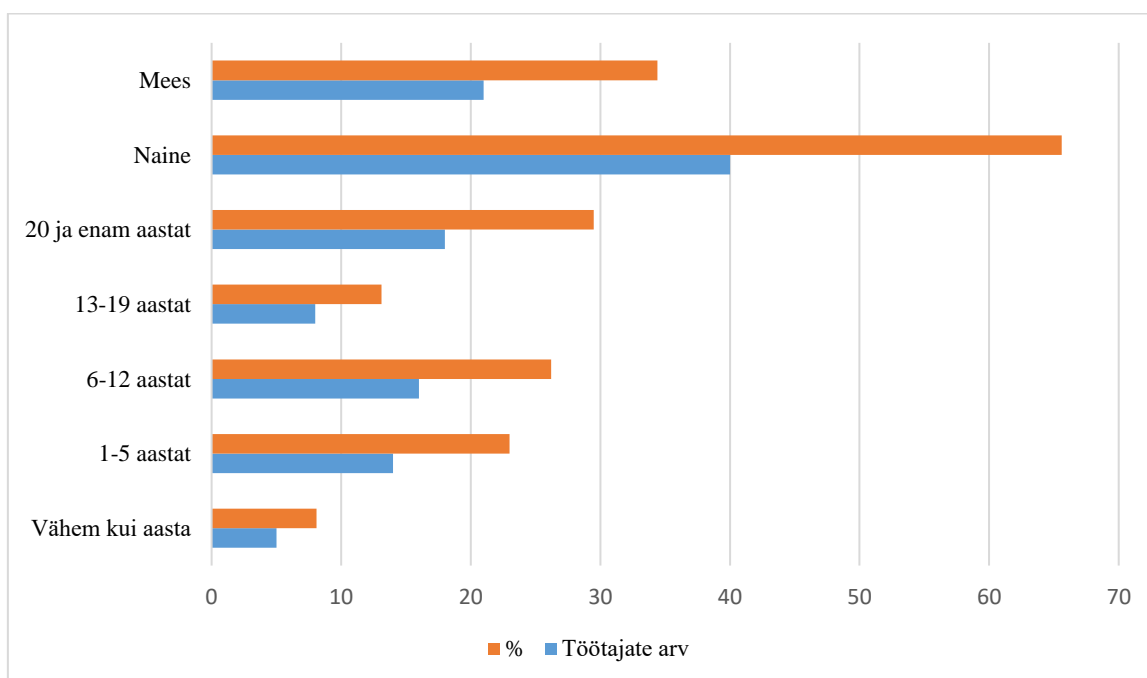
käesolevas uuringus. Üle poole vastajatest olid Tabivere, Jõgeva ja Kasepää vallast ning Mustvee ja Põltsamaa linnast, mis moodustasid valimist 5 suuremat gruppi.

Tabel 4. Küsitlusele vastanud omavalitsuste töötajate ülevaade

Küsitlusel osalenud omavalitsus	Töötajate arv
Tabivere vald	12
Jõgeva vald	8
Kasepää vald	7
Mustvee linn	8
Pajusi vald	2
Palamuse vald	3
Põltsamaa linn	7
Põltsamaa vald	5
Puurmani vald	4
Saare vald	3
Torma vald	2
Kokku	61

Allikas: Autori koostatud

Valimi struktuuri analüüs sootunnuse järgi näitab, et naiste osatähtsus uuritavas valimis on 65.6% ja meeste oma 34,4% (Joonis 5).



Joonis 5. Uuringus osalenute demograafilised andmed

Allikas: Autori koostatud

18 uuringus osalejat ehk 29,5% on omavalitsuses töötanud 20 ja enam aastat. 6-12 aastat on omavalitsuses töötanud 16 vastajat. Küsitlusele vastanutest olid 14 töötanud omavalitsuses uuringus osalemise hetkeks 1-5 aastat, mis on 23% kogu valimist. 13,1% ehk 8 vastanut on omavalitsuses töötanud 13-19 aastat. Vaid 5 vastanut on töötanud asutuses vähem kui aasta.

2.4 Uuringu tulemused

Uurimustulemuste andmete analüüsiks kasutas autor statistilist tarkvara PSPP 0.8.5-g2d71ac ja IBM SPSS Statistics 23. Andmete iseloomustamiseks kasutati erinevaid statistilisi näitajaid ja seoste uurimiseks korrelatsioonianalüüsi.

Analüüsis on kasutatud Pearsoni korrelatsioonikordajat (r), kus 0,3-0,7 on keskmise tugevusega seos ning 0,7-1 näitab tugevat seost.

Alljärgnevalt antakse ülevaade empiirilise uuringu tulemustest, mida on analüüsitud kolmes osas. Tulemused on välja toodud tekstina, tabelitena ning illustreerivate joonistena. Esmalt on välja toodud vastajate hinnangud sisemise motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu kohta ning seejärel esitatakse korrelatsioonianalüüsis tuvastatud seoseid nendel skaaladel antud hinnangutele. Skaalad on jaotatud omakorda alaskaaladeks. Eitavad väited ning ka nende tulemused on andmeanalüüsi käigus ümber pööratud ning need on välja toodud käesoleva magistritöö lisa 8.

2.4.1 Sisemise motivatsiooni ploki tulemused

Analüüsimaaks väidete sisemist reliaablust arvutati programmis SPSS reliaabluskoeffitsient Croncach'i alpha, mis näitab mõõtmisvahendi sisemist püsivust. Sisemise motivatsiooni ploki pööratud väiteid ei ole. Ploki tulemused on välja toodud lisa 2. Ploki väidete alphasid arvutati alaskaalade puhul eraldi:

1. Iseseisvusvajaduse frustratsioon, väited 5,10, 15, 18 ($\alpha=0,73$);
2. Iseseisvusvajaduse rahuldatus, väited 1,7, 13, 19 ($\alpha=0,57$);
3. Kompetentsusvajaduse frustratsioon, väited 6, 11, 17, 23 ($\alpha=0,79$);
4. Kompetentsusvajaduse rahuldatus, väited 3, 9, 14, 21 ($\alpha=0,64$);
5. Seotusvajaduse frustratsioon, väited 2, 8, 20, 22 ($\alpha=0,60$);
6. Seotusvajaduse rahuldatus, väited 4, 12, 16, 24 ($\alpha=0,82$).

Neljal alaskaalal on nõuetekohane sisereliaablus: iseseisvusvajaduse frustratsioon, kompetentsusvajaduse frustratsioon, seotusvajaduse rahuldatus ja kompetentsusvajaduse rahuldatus. Kolmel esimesel faktoril on väga hea sisemine reliaablus ning viimasel rahuldav. Kahel faktoril on madal sisemine reliaablus: iseseisvusvajaduse rahuldatus ja seotusvajaduse frustratsioon.

Sisemise motivatsiooni aluseks olevate psühholoogiliste vajaduste täitmist ja frustratsioonitaset kokkuvõtvalt iseloomustab tabel 5. Välja on arvatud iga alaskaala keskvärtus (M) ja standardhälve (SD). Samuti on esitatud miinimum ja maksimum vastuste osakaal, et ilmetada faktori olulisust või ebaolulisust vastajate jaoks. Sisemise motivatsiooni aluseks olevaid vajadusi analüüsivatele väidetele andis 4-pallisel skaalal hinnangu 61 uuringus osalejat (N=61).

Tabel 5. Sisemise motivatsiooni alaskaalade keskvärtused ja standardhälbed (N=61)

	Miinumum	Maksimum	Keskvärtus	Standardhälve
Iseseisvusvajaduse frustratsioon	1,00	3,50	2,00	0,56
Iseseisvusvajaduse rahuldatus	2,00	3,75	3,05	0,39
Kompetentsusvajaduse frustratsioon	1,00	3,00	1,59	0,48
Kompetentsusvajaduse rahuldatus	2,25	4,00	3,30	0,39
Seotusvajaduse frustratsioon	1,00	2,50	1,55	0,38
Seotusvajaduse rahuldatus	1,75	4,00	3,26	0,47

Allikas: Autori koostatud

Vastajate iseseisvusvajaduse rahuldatus keskvärtus on 4-pallisel skaalal 3,05. Kõrgeima keskvärtusega oli väide „Tunnen, et teen tööl asju, mis mind tõeliselt huvitavad“ (M=3,19; SD=0,60) ja madalaima keskvärtusega väide „Oma tööd tehes tunnen valikuvabadust“ (M=2,8; SD=0,60). Väidetega „Oma tööd tehes tunnen valikuvabadust“, „Tunnen, et minu otsused peegeldavad seda, mida ma tegelikult tahan“, „Tunnen, et minu valikud tööl väljendavad seda, kes ma tegelikult olen“ ja „Tunnen, et teen tööl asju, mis mind tõeliselt huvitavad“ nõustusid täielikult 20% vastanutest. Väitega „Oma tööd tehes tunnen valikuvabadust“ ei olnud nõus 1,6% vastanutest. Viimasele kolmele väitele ei vastanud ükski küsitlusel osalenutest hindegaga 1 (ei ole nõus).

Uuringus osalenud töötajate iseseisvusvajaduse frustrerituse tase on 4-pallisel skaalal 2,0. Kõrgeima keskväärtusega (M=2,23) olid väited „Oma tööülesandeid täites valdab mind enamasti tunne: „ma pean““ ja „Tunnen survet tegemaks tööl liiga palju asju“. Kõige madalama tulemuse (M=1,70) saavutas väide „Tunnen, et mind sunnitakse tegema tööl asju, mida ma ei teeks“. Väiteid „Oma tööülesandeid täites valdab mind enamasti tunne: „ma pean““, „Tunnen, et mind sunnitakse tegema tööl asju, mida ma ei teeks“, „Tunnen survet tegemaks tööl liiga palju asju“ ja „Minu päevased tegevused tunduvad kui ahel kohustusi“ hindasid palliga 4 ehk olid täiesti nõus 4,3% vastanutest. Vastusevariandi 1 ehk ei ole nõus, valis 27,8% vastanutest. Iseseisvusvajaduse frustrerituse alaskaalal ei vastanud ükski küsitlusel osalenutest väite „Tunnen, et mind sunnitakse tegema tööl asju, mida ma ei teeks“ puhul hindegaga 1 (ei ole nõus).

Seotusvajaduse rahuldatus keskväärtus on 3,26. Kõrgeima keskväärtuse (M=3,41; SD=0,56) saavutas väide „Tunnen, et inimesed, kellest tööl hoolin, hoolivad ka minust“ ja madalaima (M=3,07; SD=0,54) „Tunnen sooja sidet inimestega, kellega tööl olles aega veedan“. Väiteid „Tunnen, et inimesed, kellest tööl hoolin, hoolivad ka minust“, „Tunnen end kuuluvana inimeste hulka, kes minust hoolivad ja kellest minagi hoolin“, „Tööl tunnen lähedust ja sidet inimestega, kes on mulle tähtsad“ ja „Tunnen sooja sidet inimestega, kellega tööl olles aega veedan“ hindasid palliga 4 ehk nõustusid täielikult 34 % vastanutest. Vastusevariandi 1 ehk ei nõustunud väitega üldse, valis vaid üks küsitlusel osalenu.

Seotusvajaduse frustrerituse tase on 4-pallisel skaalal 1,55. Kõrgeima keskväärtuse (M=1,85; SD=0,57) saavutas väide „Tunnen, et minu suhted kolleegidega on pealiskaudsed“. Madalaima tulemuse (M=1,36; SD=0,52) saavutas väide „Tunnen, et inimesed kes on mulle tööl tähtsad on minu suhtes külmad ja kauged“. Väidetega „Tunnen end kõrvalejätetuna töögrupist kuhu tahaksin kuuluda“, „Tunnen, et inimesed, kes on mulle tööl tähtsad, on minu suhtes külmad ja kauged“, „Mulle tundub, et inimestele kellega koos ma töötan, ma ei meeldi“ ja „Tunnen, et minu suhted kolleegidega on pealiskaudsed“ ei olnud nõus 50,4% vastanutest.

Kompetentsusvajaduse rahuldatus sai keskväärtuseks 3,30, mis on skaala kõrgeim tulemus. Kõrgeima keskväärtuse (M=3,41; SD=0,56) saavutas väide „Tunnen end kindlalt asjades mida teen“. Madalaima tulemuse (M=3,07; SD=0,63) saavutas väide „Tunnen, et saan edukalt raskete tööülesannetega hakkama“. Väidetega „Tunnen end kindlalt asjades, mida tööl teen“, „Tunnen, et olen pädev oma tööd tegema“, „Tunnen end kompetentsena tööalaste eesmärkide saavutamisel“ ja „Tunnen, et saan edukalt raskete tööülesannetega hakkama“ nõustus täielikult 44,3 % vastanutest. Üldse ei nõustunud nimetatud väidetega 0,7 % vastanutest. Kõige enam nõustuti väitega (46-l

korral), mille kohaselt tunnevad ametnikud, et nad saavad raskete tööülesannetega edukalt hakkama.

Kompetentsusvajaduse frustrereerituse keskväärtus, uuringus osalenud ametnike jaoks, oli 1,59. Kõrgeima tulemuse (M=1,97; SD=0,66) saavutas väide „Oma tööd tehes kahtlen sageli, kas teen asju hästi“ ning madalaima (M=1,41; SD=0,53) saavutas väide „Minu tööülesanded valmistavad mulle pettumust“. Väiteid „Oma tööd tehes kahtlen sageli, kas teen asju hästi“, „Minu tööülesanded valmistavad mulle pettumust“, „Tunnen end ebakindlalt oma tööalastes võimetes“ ja „Töötades tunnen end läbikukkununa vigade pärast mida teen“ hindasid 4 palliga ehk nõustusid täielikult 0,4 % vastanutest. Väidetega ei olnud nõus, 49,1 % vastanutest. Kõige vähem oldi nõus väitega, mille kohaselt valmistavad töötulemused pettumust.

Autor arvutas välja sisemise motivatsiooni alaskaalade omavahelised korrelatsioonid (Tabel 6). Vastavalt peamiste psühholoogiliste vajaduste teoorias püstitatud hüpoteesile (*BPNT*) (Ryan, Deci 2000), on ka käesolevas uuringus kõikide vajaduste rahuldatus ja frustrereeritus vastavalt paarikaupa negatiivses korrelatsioonis. Iseseisvusvajaduse puhul on küll korrelatsioon teistest nõrgem. Analoogselt eelnimetatud teoorias käsitletule, esinevad positiivsed korrelatsioonid kõikide vajaduste rahuldatus vahel ja kõikide vajaduste frustrereerituse vahel. Kuigi, kõik nimetatud positiivsed korrelatsioonid ei ole siinses uuringus statistiliselt olulised.

Tabel 6. Motivatsiooni alaskaalade omavahelised Pearsoni korrelatsioonid

	Iseseisvus- vajaduse rahuldatus	Iseseisvus- vajaduse frustrereeritus	Seotusvajaduse rahuldatus	Seotusvajaduse frustrereeritus	Kompetentsus- vajaduse rahuldatus	Kompetentsus- vajaduse frustrereeritus
Iseseisvusvajaduse rahuldatus	1,00	-,311*	,338**	-,353**	,401**	-,392**
Iseseisvusvajaduse frustrereeritus	-,311*	1,00	-,325*	,262*	-,152	,239
Seotusvajaduse rahuldatus	,338**	-,335*	1,00	-,622**	,355**	-,338**
Seotusvajaduse frustrereeritus	-,353**	,262*	-,622**	1,00	-,325*	,510**
Kompetentsusvajaduse rahuldatus	,401**	-,152	,355**	-,325*	1,00	-,618**
Kompetentsusvajaduse frustrereeritus	-,392**	,239	-,338**	,510**	-,618**	1,00
**Korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$ * Korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$						

Allikas: Autori koostatud

Sisemise motivatsiooni ploki tulemustest selgub, et uuringus osalenute jaoks on rohkem rahuldatud kompetentsusvajadus ($M=3,26$; $SD=0,47$) ja seotusvajadus ($M=3,30$; $SD=0,39$). Mõlema vajaduse puhul on rahuldatus ja frustratsioon keskväärtuse vahe 1,71. Iseseisvusvajadus on rahuldatud madalamal tasemel ning iseseisvusvajaduse frustratsioon tase on uuringu kõrgeim. Rahuldatus ja frustratsioon vahe on ainult 1,05. Töö autor viis läbi mitteparameetriselise statistilise Friedmani testi. Paaride kaupa võrdlemine näitas, et kompetentsusvajaduse rahuldatus ja iseseisvusvajaduse rahuldatus vahel on oluline statistiline erinevus ($\chi^2=13,00$; $p=0,00031$). Oluline statistiline erinevus ilmnis ka seotusvajaduse rahuldatus ja iseseisvusvajaduse rahuldatus vahel ($\chi^2=9,00$; $p=0,0027$).

Kompetentsusvajaduse rahuldatus kõiki väited on saanud kõrged hinnangud, töötajad tunnevad end tööasjades kindlana, on pädevad oma tööd tegema ja kompetentsed oma tööalaste eesmärkide saavutamisel. Madalama tulemuse on saanud väide „Tunnen, et saan edukalt raskete tööülesannetega hakkama“, mis hindab tööülesannete täitmise edukust. Vastupidiselt sai kompetentsusvajaduse frustratsioon väidetest kõrgeima tulemuse väide „Oma tööd tehes kahtlen sageli, kas teen asju hästi“, mille puhul töötajatel on kahtlus, kas nad ikka teevad oma tööd hästi. Mõlemal juhul võib piisava tagasiside puudumine põhjustada raskusi oma töö tulemuslikkuse hindamisel.

Kõrgel tasemel on rahuldatud ka vastanute seotusvajadus. Töö keskkonda ja siinkohal kaastöötajate hoolivust hinnatakse kõrgelt. Vähem tuntakse kaastöötajatega sooja isiklikku suhet ja kardetakse, et need suhted võivad olla liiga pealiskaudsed.

Madalamal tasemel on rahuldatud vastanute iseseisvusvajadus, sellega seoses on ka kõrgeim iseseisvusvajaduse frustratsioon. Inimesed tunnevad survet tegemaks tööl liiga palju asju ja oma tööülesandeid täites tunnevad nad välist survet ja kohustust. Vähem tuntakse oma tööd tehes valikuvabadust. Võiks arvata, et inimesed tunnetavad teatavat usalduse puudust või liigset jäikust tööülesannete määramisel.

Tööstaaži lõikes vastuste erinevuste välja toomiseks kasutas autor dispersioonianalüüsi (*One-Way ANOVA Post Loc LSD* meetodit). Läbi viidud arvutused statistiliselt olulisi erinevusi ei tuvastanud. Meeste ja naiste vastuste võrdlusel tuvastas autor statistiliselt olulise erinevuse iseseisvusvajaduse rahuldatusel ($p=0,008$). Meeste vastuste keskväärtus oli kõrgem ($M=3,23$; $SD=0,31$), võrreldes naiste poolt antud vastuste keskväärtusega ($M=2,96$; $SD=0,40$).

2.4.2 Organisatsioonile pühendumise ploki tulemused

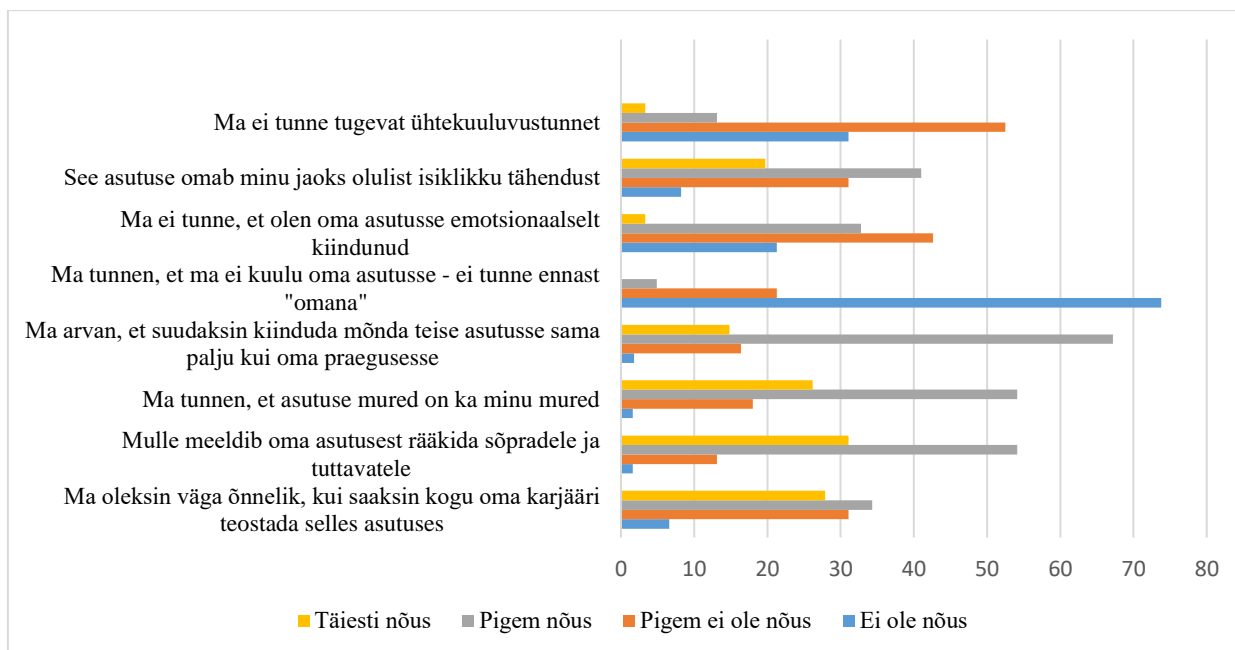
Jõgevamaa omavalitsuste ametnike ja töötajate organisatsioonile pühendumise uurimiseks esitati 24 väidet, mida vastajatel paluti hinnata 4-pallisel Likerti tüüp skaalal (Lisad 3, 4, 5). 6 väidet on esitatud pööratud skaalal, mistõttu pöörati nende vastuste väärtused enne andmeanalüüsi vastupidiseks (Lisa 8).

Organisatsioonile pühendumise väited olid seotud emotsionaalse, alahoidliku ja normatiivse pühendumisega. Analüüsimaaks väidete sisemist reliaablust arvutati Cronbach'i alphaskaalade kaupa eraldi:

1. Emotsionaalne pühendumine, väited 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 ($\alpha=0,71$);
2. Alahoidlik pühendumine, väited 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 ($\alpha=0,72$);
3. Normatiivne pühendumine, väited 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48 ($\alpha=0,55$).

4-pallisel skaalal hindasid vastajad kõiki emotsionaalse pühendumise kohta käivaid väiteid keskmisest kõrgemalt ($M=3,35$; $SD=0,49$). Kõige rohkem nõustuti väidetega: „Mulle meeldib oma asutusest rääkida oma sõpradele ja tuttavatele“ ($M=3,14$; $SD=0,70$). Madalaima keskväärtuse ($M=1,31$; $SD=0,56$) saavutas väide: „Ma tunnen, et ma ei kuulu oma asutusse – ei tunne ennast omana“.

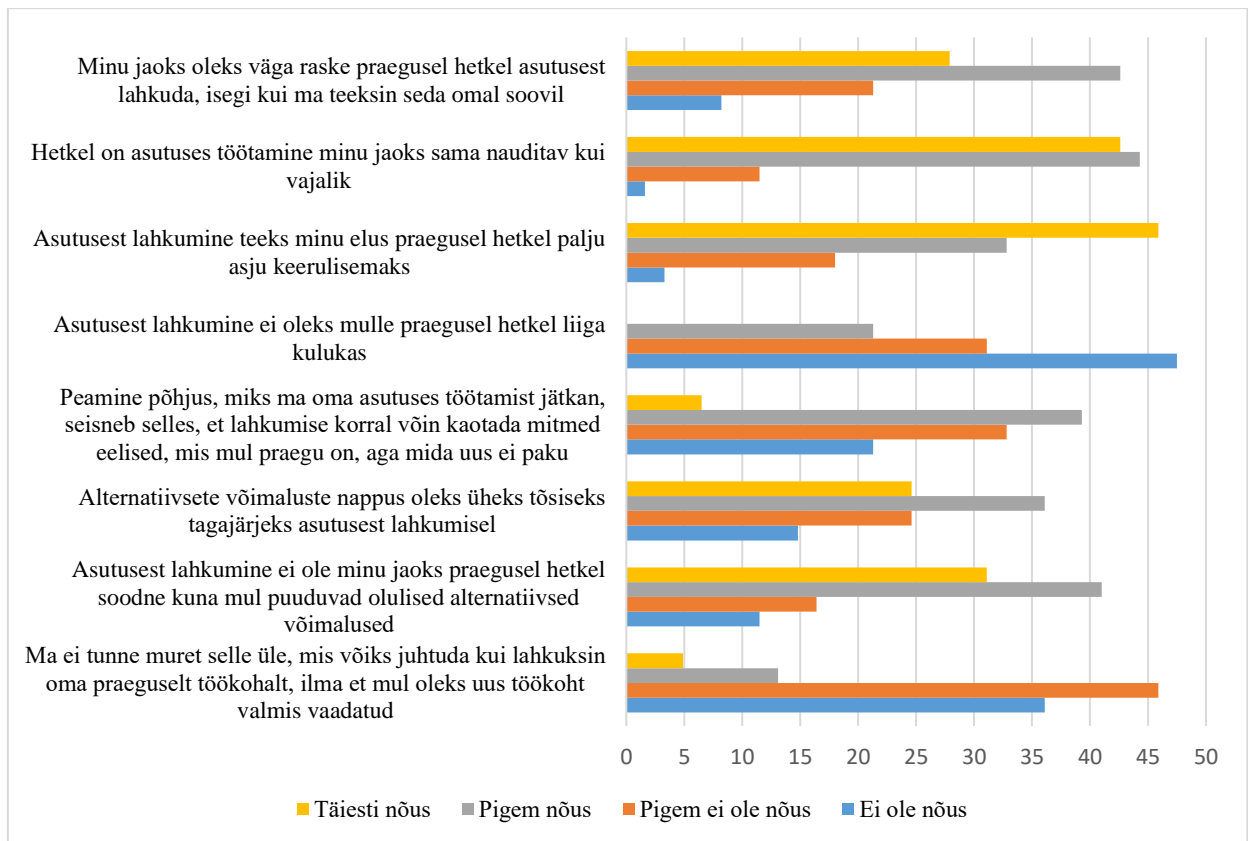
Nõrka emotsionaalselt pühendumist väljendavad uuringu tulemused (Joonis 6), mille kohaselt 67,2% vastanutest tunnevad, et nad suudaksid kiinduda mõnda teises asutusse sama palju, kui oma praegusesse. Suur osa töötajatest (73,8%) tunnevad ennast kuuluvana asutusse – tunnevad ennast omana, nad on asutusse emotsionaalselt kiindunud ja tunnevad seetõttu ühtekuuluvustunnet.



Joonis 6. Hinnangud emotsionaalset pühendumist väljendavatele väidetele (% vastanutest)
Allikas: Autori koostatud

Alalhoidlikku pühendumist puudutavate väidete keskvärtuseks tuli 2,96 (M) ja standardhälbeks 0,60 (SD). Kõige rohkem nõustuti väitega: „Hetkel on asutuses töötamine minu jaoks sama nauditav kui vajalik“ (M=3,28; SD=0,73). Kõige vähem nõustuti väitega: „Asutusest lahkumine ei oleks mulle praegusel hetkel liiga kulukas“ (M=1,74; SD=0.79).

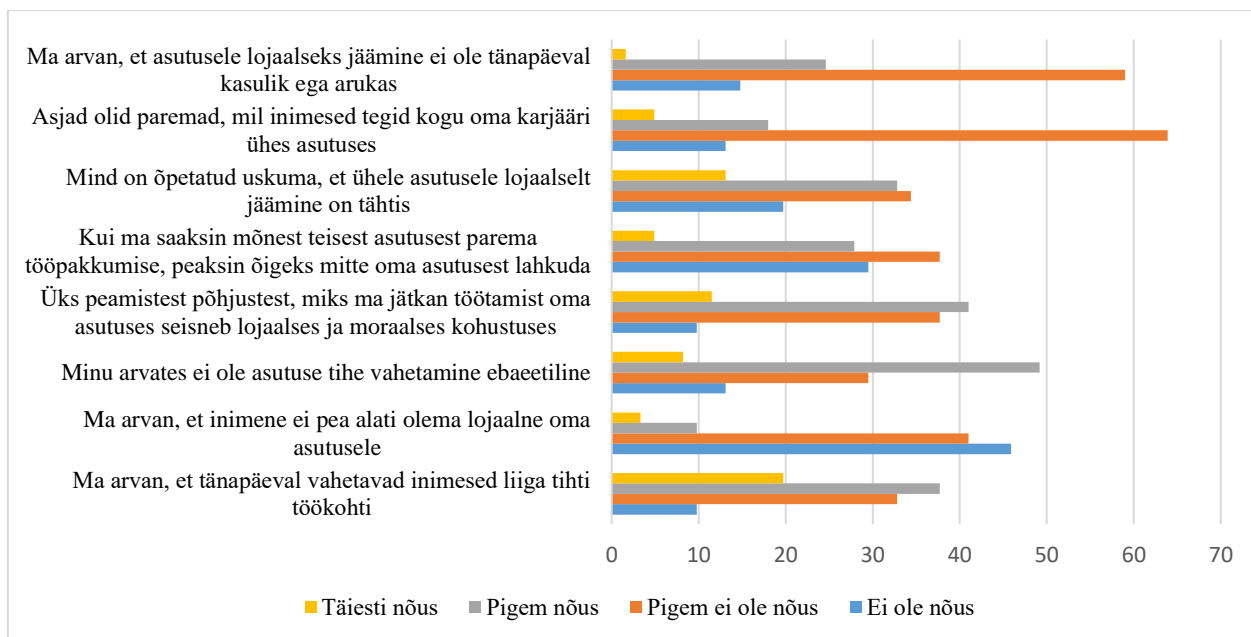
Joonisel 7 on välja toodud töötajate alalhoidlikku pühendumist väljendavad väited. Suhteliselt võrdselt on jagunenud vastajad, kelle arvates on asutuses töötamine sama vajalik kui nauditav. Väitega nõustus täielikult 42,6% ja pigem nõus oli 44,3% vastanutest. Väitega, et asutusest lahkumine ei ole kulukas, ei nõustunud mitte ükski uuringus osaleja. 47,5% uuringus osalenud töötaja arvates on asutusest lahkumine kulukas. 42,6% vastanutest on nõus väitega, et neil oleks raske praegusel hetkel asutusest lahkuda. 45,9% vastanutest on täiesti nõus, et asutusest lahkumine muudaks palju asju keerulisemaks.



Joonis 7. Hinnangud alalhoidlikku pühendumist iseloomustavatele väidetele (% vastanutest)
Allikas: Autori koostatud

Kõige rohkem nõustuti väitega „Ma arvan, et tänapäeval inimesed vahetavad liiga tihti töökohti“ ($M=2,67$; $SD=0,91$). Madalaima tulemuse saavutas väide „Ma arvan, et inimene ei pea alati olema lojaalne oma asutusele“ ($M=1,70$; $SD=0,78$).

Normatiivset pühendumist iseloomustavate väidete põhjal (Joonis 8) selgub, et uuringus osalejate seas peetakse lojaalsust asutusele oluliseks. Kokku ei nõustunud antud väitega 86,9% vastanutest. 49,2% vastanutest ei pea asutuse tihedat vahetamist ebaetiliseks. Samas ei arvata, et töökohti vahetatakse liiga tihti. Suur hulk vastanuist (41%) tunneb moraalselt kohustust paigale jääda. Üle poolte vastanutest on leidnud, et asjad ei olnud paremad, kui inimesed tegid karjääri vaid ühes asutuses.



Joonis 8. Normatiivset pühendumist iseloomustavate väidetele antud hinnangud (% vastanutest)
Allikas: Autori koostatud

Autor arvutas välja organisatsioonile pühendumise alaskaalade omavahelised korrelatsioonid. Pearson'i korrelatsioonianalüüsist selgus (Tabel 7), et kõige tugevamalt korreleeruvad emotsionaalne ja normatiivne pühendumine ($r=0,469$; $p<0,01$). Keskmise tugevusega korrelatsioon on alalhoidliku ja emotsionaalse pühendumise ($r=0,391$; $p<0,01$) vahel. Alleni ja Meyeri'i (1990) mitmedimensionaalse organisatsioonile pühendumise mudeli põhjal on kõik komponendid omavahel seotud. Käesolevas uuringus ei tuvastatud alalhoidliku ja normatiivse pühendumise vahelist statistiliselt olulist korrelatsiooni.

Tabel 7. Organisatsioonile pühendumise alaskaalade vahelised Pearson'i korrelatsioonid

	Emotsionaalne pühendumine	Alalhoidlik pühendumine	Normatiivne pühendumine
Emotsionaalne pühendumine	1	,391**	,469**
Alalhoidlik pühendumine	,391**	1	,032
Normatiivne pühendumine	,469**	,032	1

**Korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p<0,01$
*Korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p<0,05$

Allikas: Autori koostatud

Dispersioonianalüüsi kaudu hindas autor organisatsioonile pühendumist töötajate tööstaaži lõikes. Dispersioonianalüüs statistiliselt olulisi erisusi ei tuvastanud. T-test ei tuvastanud statistiliselt olulisi erisusi meeste ja naiste vastustes. Töö autor viis läbi ka mitteparameetrilise statistilise Friedmani testi, mis näitas organisatsioonile pühendumise alaskaalade vahel olulist erinevust ($\chi^2=24,067$; $p<0,00001$). Rakendades sama testi paaride kaupa, ilmnes, et statistiliselt oluline erinevus ilmneb emotsionaalse pühendumise ja normatiivse pühendumise võrdluses ($\chi^2=24,492$; $p<0,00001$). Emotsionaalse pühendumise ja alalhoidliku pühendumise vahel statistiliselt oluline erinevus puudus.

Organisatsioonile pühendumise ploki tulemustest (Tabel 8) võib järeldada, et töötajad on organisatsioonile pühendunud ennekõike emotsionaalselt, aga tähelepanuta ei saa jätta ka alalhoidlikku pühendumist. Teooria kohaselt samastab emotsionaalselt pühendunud töötaja end organisatsiooniga ning tunneb end organisatsiooni liikmena. Käesoleva uuringu tulemuste põhjal selgub, et küsitlusele vastanud tunnevad ennast esimeses järjekorras organisatsiooni liikmena. Vaadeldes uuringu tulemusi väidete tasandil, näeme, et töötajad tunnevad ennast kuuluvat oma asutusse, nad tunnevad tugevat ühtekuuluvustunnet ja neile meeldib oma asutusest rääkida sõpradele ja tuttavatele. Väitega „Mulle meeldib oma asutusest rääkida sõpradele ja tuttavatele“ nõustumine näitab ka personaalselt samastumist oma organisatsiooniga. Arvutustest on näha, et emotsionaalne pühendumine on seotud nii alalhoidliku kui ka normatiivse pühendumisega. Alalhoidliku pühendumise väidetest võib järeldada, et asutusest lahkumine on paljudele töötajatele hetkel liiga kulukas ja see teeks paljud asjad nende elus liiga keeruliseks.

Tabel 8. Organisatsioonile pühendumise alaskaalade tulemused

	Miinumum	Maksimum	Keskväärtus	Standardhälve
Emotsionaalne pühendumine	1,29	4,14	3,35	0,49
Alalhoidlik pühendumine	1,38	3,88	2,96	0,60
Normatiivne pühendumine	1,38	3,50	2,56	0,46

Allikas: Autori koostatud

Normatiivse pühendumise puhul jääb silma väide, mille puhul paljud töötajad leidsid, et inimene peab olema oma organisatsioonile lojaalne. Viimasel juhul tundub, et tegemist on pigem lojaalsusega kohaliku kogukonna, mitte organisatsiooni ees.

2.4.3 Tööga rahulolu ploki tulemused

Tööga rahulolu mõõdeti 19 väitest koosneval skaalal (Lisa 6), millest 9 olid pööratud. Seetõttu pöörati nende väidete vastuste väärtused enne andmeanalüüsi vastupidiseks (Lisa 8).

Tööga rahulolu väited moodustasid 7 alaskaalat:

1. Karjääriga rahulolu, väited 49, 53 ($\alpha=0,40$);
2. Tasuga rahulolu, väited 52, 55, 60, 61 ($\alpha=0,84$);
3. Õiglusega rahulolu, väited 58, 62, 64, 65 ($\alpha=0,56$);
4. Töö tähtsusega rahulolu, väited 54, 66 ($\alpha=0,22$);
5. Kaastöötajatega rahulolu, väited 57, 63 ($\alpha=0,75$);
6. Infoliikumisega rahulolu, väited 54, 67 ($\alpha=0,13$);
7. Rahulolematus, väited 50, 51, 59 ($\alpha=0,35$).

Tasu ja õiglusega rahulolu alaskaaladel on hea sisemine reliaablus. Tööga rahulolu analüüsimiseks arvutati iga alaskaala keskväärtus (M) ja standardhälve (SD), mis on välja toodud tabelis 9. Samuti on esitatud miinimum ja maksimum vastuste osakaal, et ilmestada antud faktori olulisust või ebaolulisust vastajate jaoks. Töötajate tööstaaži ja meeste ning naiste vastuste lõikes statistiliselt olulisi erinevusi arvutused ei näidanud.

Tabel 9. Tööga rahulolu alaskaalade tulemused

	Miinimum	Maksimum	Keskvärtus	Standardhälve
Karjääriga rahulolu	1,00	4,00	2,83	0,65
Tasuga rahulolu	1,00	3,75	2,28	0,73
Õiglusega rahulolu	1,75	4,00	2,67	0,55
Töö tähtsusega rahulolu	2,00	4,00	3,27	0,53
Kaastöötajatega rahulolu	2,50	4,00	3,47	0,49
Infoliikumisega rahulolu	2,00	4,00	3,17	0,50
Rahulolematus	1,67	4,00	2,89	0,56

Allikas: Autori koostatud

Tööga rahulolu alaskaalade kokkuvõttes selgub, et kaastöötajatega rahulolu on saavutanud kõrge tulemuse (M=3,47; SD=0,49). Töö tähtsusega rahulolu on veidi madalama tulemusega (M=3,27; SD=0,53). Tasuga rahulolu on saavutanud skaala madalaima tulemuse (M=2,28; SD=0,73).

Iga alaskaala koosnes erinevast arvust väidetest. Karjääriga rahulolu alaskaala puhul on väidetele antud hinnangud (Tabel 10) suhteliselt tagasihoidlikud, kogu karjääriga rahulolu alaskaala

hinnangute keskvärtus on 2,83. 65,6% vastanutest on pigem nõus, et nende praegune positsioon sobitub nende vajadustega ja 14,8% vastanutest leiavad, et nende töö ei paku üldse võimalusi karjääriks.

Tabel 10. Karjääriga rahulolu väidete keskvärtused (M) ja standardhälbed (SD)

Väide	M	SD
Minu praegune positsioon sobitub minu vajadustega	3,11	0,66
Minu töö pakub vähe võimalusi karjääriks	2,46	0,96

Allikas: Autori koostatud

Tasuga rahulolu hinnangute (Tabel 11) keskvärtuseks on 2,28. Tasuga rahulolu keskvärtus on skaala madalaim. 37,7% vastanutest on nõus, et töö eest saadav tasu on õiglane, kuid samas 31,1% vastanutest sellega ei nõustu.

Tabel 11. Tasuga rahulolu väidete keskvärtused (M) ja standardhälbed (SD)

Väide	M	SD
Tunnen, et saan oma töö eest õiglast tasu	2,51	0,94
Palgatõusud toimuvad liiga harva	2,88	0,84
Meie palgasüsteem on õiglane	2,23	0,82
On boonuseid, mida võiksime saada aga ei saa	2,74	0,93

Allikas: Autori koostatud

Õiglusega rahulolu alaskaala (Tabel 12) keskvärtuseks on 2,63. 41% vastanutest on nõus, et tasud mida saadakse, ei ole samad head kui teistes asutustes, mis on alaskaala madalaim tulemus. 60,7% vastanutest tunnevad, et nende tööd tunnustatakse.

Tabel 12. Õiglusega rahulolu väidete keskvärtused (M) ja standardhälbed (SD)

Väide	M	SD
Tasud, mida saame, on sama head, kui teistes asutustes	2,11	0,86
Tunnen, et minu pingutusi ei tasustata küllaldaselt	2,43	0,92
Minu tööd tunnustatakse	2,88	0,79
Minu pingutusi teha oma tööd takistatakse harva	3,11	0,77

Allikas: Autori koostatud

Töö tähtsusega rahulolu alaskaala (Tabel 13) keskvärtus on 3,27. 52,5% vastanutest tunnevad mõnikord, et nende tööl pole tähtsust ning 62,3% vastanutest tunnevad oma töö üle uhkust. Viimase väitega ei nõustunud ainult 1 uuringus osaleja.

Tabel 13. Töö tähtsusega rahulolu väidete keskvärtused (M) ja standardhälbed (SD)

Väide	M	SD
Mõnikord tunnen, et mu tööl pole tähtsust	1,67	0,79
Tunnen oma töö üle uhkust	3,21	0,61

Allikas: Autori koostatud

Kaastöötajatega rahulolu alaskaala (Tabel 14) keskvärtuseks on 3,47 ning saadud tulemuste põhjal on see kõrgeim tulemus tööga rahulolu plokis. 62,3% vastanutest tunnevad, et neile meeldivad inimesed, kellega koos nad töötavad. 59% pigem nõustuvad väitega, mis puudutas kaastöötajate seltskonna nautimist. Antud väidetega ei nõustunud mitte ükski uuringus osaleja.

Tabel 14. Kaastöötajatega rahulolu väidete keskvärtused (M) ja standardhälbed (SD)

Väide	M	SD
Mulle meeldivad inimesed, kellega koos töötan	3,61	0,52
Naudin oma kaastöötajate seltskonda	3,33	0,57

Allikas: Autori koostatud

Infoliikumisega rahulolu alaskaala moodustavad 2 väidet (Tabel 15), milledest üks näitab infoliikumise ladusust asutuses ja teine tööülesannete piisavat selgitamist. Alaskaala keskvärtus on 3,17. 57,4% vastanutest pigem nõustuvad, et infoliikumine on nende asutuses ladus. 60,7% uuringus osalejatest ei leia, et neile ei ole tööülesandeid küllaldaselt selgitatud.

Tabel 15. Infoliikumise rahuloluga väidete keskvärtused (M) ja standardhälbed (SD)

Väide	M	SD
Infoliikumine on meie asutuses ladus	2,77	0,78
Tööülesandeid ei ole mulle küllaldaselt selgitatud	1,43	0,56

Allikas: Autori koostatud

Rahulolematuse alaskaala (Tabel 16) keskvärtus oli 2,89. 52,5% vastanutest soovitaksid asutuses töötamist ka teistele. 31,1% pigem ei mõtle uue töökoha leidmise peale. 41% vastanutest on pigem nõus, et neil on liiga palju tööd.

Tabel 16. Rahulolematuse väidete keskvärtused (M) ja standardhälbed (SD)

Väide	M	SD
Ma ei soovitaks siin töötamist teistele	1,52	0,59
Mõtlen uue töökoha leidmise peale	2,34	1,01
Mul on liiga palju tööd	2,48	0,90

Allikas: Autori koostatud

Autor arvutas välja tööga rahulolu alaskaalade omavahelised korrelatsioonid (Tabel 17). Suurimas positiivses korrelatsioonid tasuga rahulolu ja õiglusega rahulolu ($r=0,832$; $p<0,01$), mis näitab, et tasuga rahulolu suurenedes õiglusega rahulolu tunne suureneb. Keskmise tugevusega positiivses korrelatsioonid on tasuga rahulolu ja töö tähtsusega rahulolu ($r=0,445$; $p<0,01$), tasuga rahulolu ja karjääriga rahulolu ($r=0,560$; $p<0,01$). Karjääriga rahulolu on omakorda positiivses korrelatsioonid õiglusega rahuloluga ($r=0,483$; $p<0,01$) ja töö tähtsusega rahuloluga ($r=0,476$; $p<0,01$). Erineva tugevusega korrelatsioonid on märgatavad peaaegu kõikide töö rahulolu komponentide vahel, erandiks on siinjuures kaastöötajatega rahulolu, mille puhul on märgatav statistiliselt oluline seos ainult infoliikumisega rahuloluga. Rahulolematuse oodatult negatiivses korrelatsioonid kõigi ülejäänud töö rahulolu mõjutavate teguritega. Kaastöötajatega rahulolu ja infoliikumisega rahulolu puhul ei ole korrelatsioonid statistiliselt olulised.

Tabel 17. Tööga rahulolu alaskaalade omavahelised korrelatsioonid

	Karjääriga rahulolu	Tasuga rahulolu	Õiglusega rahulolu	Töö tähtsusega rahulolu	Kaas-töötajatega rahulolu	Info-liikumisega rahulolu	Rahulolematuse
Karjääriga rahulolu	1	,560**	,483**	,476**	,112	,285*	-,422**
Tasuga rahulolu	,560**	1	,832**	,445**	-,120	,187	-,418**
Õiglusega rahulolu	,483**	,832**	1	,430**	-,002	,291*	-,452**
Töö tähtsusega rahulolu	,476**	,445**	,430**	1	,163	,326*	-,450**
Kaastöötajatega rahulolu	,112	-,120	-,002	,163	1	,364**	-,016
Info-liikumisega rahulolu	,285*	,187	,291*	,326*	,364**	1	-,131
Rahulolematuse	-,422**	-,418**	-,452**	-,450**	-,016	-,131	1

**Korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p<0,01$
 *Korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p<0,05$

Allikas: Autori koostatud

Tööga rahulolu ploki tulemustest võib järeldada, et olulised positiivsed tööga rahulolu mõjutavad tegurid on kaastöötajatega rahulolu ($M=3,47$), kus on väga kõrgelt hinnatud väidet „Mulle meeldivad inimesed, kellega koos töötan“ ($M=3,61$) ja töö tähtsusega rahulolu ($M=3,27$), mille puhul inimesed tunnevad, et nende töö on tähtis ja nad tunnevad oma töö üle uhkust. Negatiivsetest teguritest vajavad tähelepanu õiglusega rahulolu ($M=2,67$), mille puhul leitakse, et saadavad tasud ei ole sama head võrreldes teiste organisatsioonidega ja inimeste pingutusi ei tasustata piisavalt. Tasuga rahulolu puhul ($M=2,28$), tuntakse, et palgatõusud toimuvad liiga harva ja puudub rahuldav boonuste süsteem. Karjääriga rahulolu ($M=2,83$) tulemus on küll eelnimetatutest kõrgem, kuid silma jääb, et vastanute arvates pakub nende töö vähe võimalusi karjääriks. Alaskaalade korrelatsiooniarvutustest nähtub, et peaaegu kõik tööga rahulolu mõjutavad tegurid on omavahel korrelatsioonis. Mõjutades ühte tegurit on võimalik korruga mõjutada mitut teist ja seeläbi oluliselt tõsta tööga rahulolu tervikuna. Ilmselt on lihtsam mõjutada madalama rahulolu saavutanud komponente, nagu tasuga rahulolu, õiglusega rahulolu ja karjääriga rahulolu, saavutamaks kiiremaid ja tuntavamaid tulemusi.

2.5 Sisemise motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu seosed

Autor uuris töötajate sisemise motivatsiooni aluseks olevate vajaduste, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu omavahelisi seoseid Jõgevamaa omavalitsuste näitel, kasutades Pearson'i korrelatsiooni koefitsiente (Lisa 7).

Keskmise tugevusega positiivses korrelatsioonis on iseseisvusvajaduse rahuldatus ja normatiivne pühendumine ($r=0,324$; $p<0,05$) ning iseseisvusvajaduse rahuldatus ja emotsionaalne pühendumine ($r=0,345$; $p<0,01$). Emotsionaalne pühendumine on positiivses korrelatsioonis ka seotusvajaduse rahuldatusiga ($r=0,255$; $p<0,05$). Kuigi emotsionaalse pühendumise seos kolmanda sisemise motivatsiooni aluseks oleva psühholoogilise vajadusega, kompetentsusvajadusega, on statistiliselt ebaoluline, võime teha üldistuse, et psühholoogiliste vajaduste rahuldatus on ennekõike seotud emotsionaalse pühendumisega organisatsioonile. Kui lähtume eeldusest, et emotsionaalne pühendumine on enim soovitud organisatsioonile pühendumise vorm, siis läbi iseseisvusvajaduse rahuldatus on võimalik mõjutada emotsionaalset pühendumist soovitud suunas. Ja vastupidiselt, suurendades emotsionaalset pühendumist on võimalik parandada töötajate psühholoogilist rahulolu. Emotsionaalse pühendumise positiivne korrelatsioon ilmneb karjääriga rahulolu ($r=0,485$), tasuga rahulolu ($r=0,362$), õiglusega rahulolu

($r=0,318$) ja töö tähtsusega rahulolu ($r=0,516$) vahel. Suurendades rahulolu ühe nimetatud tööga rahulolu komponentidest, saame suurendada tema emotsionaalset pühendumist organisatsioonile. Normatiivse pühendumise juures saab välja tuua samuti positiivse korrelatsiooni karjääriga rahulolu ($r=0,479$) ja tasuga rahulolu ($r=0,396$) vahel. Olulised negatiivsed korrelatsioonid ilmnevad kõigi organisatsioonile pühendumise komponentide ja rahulolematuse vahel. Kõige tugevamalt seejuures emotsionaalse pühendumisega.

Kui vaadelda otseseid seoseid sisemise motivatsiooni ja tööga rahulolu vahel, näeme, et positiivses korrelatsioonis on kaastöötajatega rahulolu ja seotusvajaduse rahuldatus ($r=0,549$; $p<0,05$). negatiivne korrelatsioon esineb seotusvajaduse frustrerituse ja kaastöötajatega rahulolu vahel ($r=-0,478$; $p<0,05$). Nimetatud korrelatsioonid on mõistetavad, sest kaastöötajatega rahulolu ja seotusvajaduse rahuldatus koosnesid suhteliselt sarnastest väidetest. Eelnevalt, uuringus, oli leitud negatiivne korrelatsioon seotusvajaduse rahuldatus ja seotusvajaduse frustrerituse vahel, mis seletab ka siinkohal leitud negatiivset korrelatsiooni. Suhteliselt suures positiivses korrelatsioonis on karjääriga rahulolu ja iseseisvusvajaduse rahuldatus ($r=0,464$; $p<0,05$). Selles korrelatsioonis paistab otsene võimaluse mõjutada töötajate sisemist motivatsiooni läbi tööga rahulolu tõstmise ja vastupidi. Positiivne korrelatsioon ilmneb ka iseseisvusvajaduse frustrerituse ja rahulolematuse vahel. Vähendades iseseisvusvajaduse frustreritust on võimalik vähendada rahulolematust ja vastupidi.

3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD

Eesti tööjõuturгу iseloomustavad kõrge hõive määr, sealhulgas vanemaealiste seas, madal töötuse määr ja madal tööjõu tootlikkus, suurenev palgasurve ning tööjõupuudus (Piirits 2018). Välja on uuritud isegi töötaja üleostmise hind. Tööandjate keskliit tuli välja ettepanekuga, et riik peaks vähendama avaliku sektori töötajate arvu kümne aasta jooksul 3000 töökoha võrra aastas. Need inimesed võiksid, kvalifitseeritud töötajatena, rakendust saada erasektoris (Tööandjate...2018). Inimesed vahetavad järjest aktiivsemalt töökohti, väidetud on, et ümberpaigutamine on isegi aktiivsem, kui 10 aastat tagasi, eelmise majandusbuumi aastatel. Töötajate arv tööturul on aga selle ajaga võrreldes väiksem (Palgasurve...2018). Ettevõtete võimalused leida uusi töötajaid ja säilitada olemasolevaid muutub üha raskemaks. Kodanike suurenenud teadlikkus ja ootused kvaliteetsete teenuste järele seavad omavalitsustele täiendavad nõudmised kompetentse ja motiveeritud personali omamisele.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli välja selgitada, mis ajendab väikeste omavalitsuste töötajaid pühendama ennast ja oma oskusi pikaajalisele tööle omavalitsuses. Paljud käesolevas uuringus osalenud töötajad evivad enam kui kahekümneaastast tööstaaži. Kas selle põhjuseks on lihtsalt alternatiivsete võimaluste nappus tööturul või on tegemist muude motiveerivate ja organisatsioonile pühendumist soosivate teguritega. Kuidas on juhtkonnal võimalik mõjutada töötajate tööga rahulolu ja ennekõike emotsionaalset pühendumist? Eesmärgi saavutamiseks otsustas töö autor välja selgitada töötajate sisemise motivatsiooni aluseks olevate vajaduste rahuldatuse, organisatsioonile pühendumise taseme ja tööga rahulolu mõjutavad tegurid ning nende vahelised seosed avalikus sektoris ning teha selle põhjal ettepanekuid edasiseks tegevuseks.

Töö lähtekohana oli püstitatud neli küsimust. Järgnevas arutelus vaatleme üksikshaaval uuringus ja analüüsis saadud tulemusi.

1. Sisemine motivatsioon

Uuringu esimene eesmärk oli leida sisemise motivatsiooni tagavate psühholoogiliste vajaduste rahuldatuse või frustratsioonitase. Deci ja Ryani (1985) enesemääratlemise teooria kohaselt on sisemise motivatsiooni aluseks kolm põhivajadust, millest kõik peavad olema rahuldatud, et tunda psühholoogilist rahulolu. Kui üks või kaks kolmest vajadusest ei ole täidetud, ei ole saavutatud rahulolu täielik. Uuringu tulemustest selgus, et küsitluses osalenud Jõgevamaa omavalitsuste töötajatel on kõrgemal tasemel rahuldatud kompetentsuse vajadus, mis tähendab, et inimestel on võimalused oma oskusi ja teadmisi realiseerida ja nende ees seisvad ülesanded on optimaalsed ja

saavutatavad. Väitega „Tunnen, et saan edukalt raskete tööülesannetega hakkama“ nõustus täielikult 23% vastanutest ja tervelt 75,4% vastanutest nõustus väitega osaliselt. Väitega „Oma tööd tehes kahtlen sageli, kas teen asju hästi“, kompetentsusvajaduse frustratsiooniga, nõustusid osaliselt 18% vastanutest ja 59% vastanutest pigem ei nõustunud sellega. Siit võib järeldada, et tagasiside töö eesmärkide edukusest võiks rahulolu suurendada.

Rahuldatud on ka seotuse vajadus. Töö keskkond, turvalisus ja toetav kollektiiv on olulised rahulolu saavutamisel. Väitega „Tunnen sooja sidet inimestega, kellega tööl olles aega veedan“ oli pigem nõus 70,5% vastanutest. Selle väitega pigem nõustunute suur osakaal näitab võimalust töösuhete täiendavaks parandamiseks. Eelnevatest madalamal tasemel on rahuldatud iseseisvuse vajadus, vastavalt on iseseisvuse frustratsiooniga tase, võrreldes teiste vajaduste frustratsiooniga, kõrgem. Deci ja Ryani (1985) järgi võimaldab ainult iseseisvusvajaduse rahuldamine inimestel tunda end ennast määratlevatena ja mitte kontrollituna. Uuringust selgus, et iseseisvusvajadus on rahuldatud oluliselt madalamal tasemel ja mõned väited näitavad võimalusi selle vajaduse paremaks rahuldamiseks. Näiteks väitega „Oma tööd tehes tunnen valikuvabadust“ nõustus täielikult ainult 8,2% vastanutest ja väitega „Oma tööülesandeid täites valdab mind enamasti tunne: „ma pean““ ei olnud üldse nõus 14,8% vastanutest. Nendest arvamustest võib järeldada liigset välist või juhtkonna poolset survet ja piiratud võimalusi personaalseteks otsusteks. Väitega „Tunnen survet tegemaks tööl liiga palju asju“ nõustus täielikult 6,6% vastanutest ja 36,1% vastanutest olid sellega pigem nõus. Võib arutada, et see on päris suur osa töötajatest, kelle arvates tööülesannete rohkus on neile takistuseks parema töötulemuse saavutamisel. Siinkohal on sobiv märkida, et uuring tõi välja statistiliselt olulise erinevuse meeste ja naiste vastustes iseseisvusvajaduse rahuldatusel. Meeste tulemus on lähedane seotusvajaduse rahuldatusel üldisele tasemele, kuid naiste tulemus jääb kõigile eelnimetatutele alla. Eelnimetatud kitsaskohad tunduvad olema olulised just naissoost töötajatele.

2. Organisatsioonile pühendumine

McElroy (2001) arvates on kõige ihaldatavam organisatsioonile pühendumise komponent emotsionaalne pühendumine, mille puhul on kõige tugevamalt ja püsivamalt tagatud organisatsiooni eesmärkide saavutamine. Meyeri ja Alleni (1991) sõnul, emotsionaalse pühendumise korral, töötajad samastuvad meelsasti organisatsiooniga, tunnevad end selle liikmena ning tajuvad tugevat ühtekuuluvustunnet. Uuringu tulemuste kohaselt seob vastanuid organisatsiooniga töö sisu ja soov olla organisatsiooni liige, mitte niivõrd vajadus selle järgi.

Camilleri (2006) tõi oma uuringu tulemuste põhjal välja teatud eeldused, mis peavad organisatsioonis emotsionaalse pühendumise arendamiseks, olema täidetud. Austus töötajate vastu, selged organisatsiooni eesmärgid, täpselt defineeritud vastutus, võimalus oma võimete ja oskuste realiseerimiseks. Uuringu tulemustest selgub, et vastanud tunnevad ennast organisatsioonis omana, tunnevad isiklikku sidet ja leiavad, et organisatsiooni mured on ka nende mured. Unustada ei tohi, et väikeste omavalitsuste töötajad on peamiselt kohalikud elanikud ja valla mured ongi nende isiklikud mured ja tehtavad otsused puudutavad neid kõiki, enamasti isiklikult. Kuigi ka alalhoidlik pühendumine on saanud kõrge tulemuse, ei saa me, ka väiteid üksikult analüüsides, järeldada, et inimeste töötamine organisatsioonis oleks põhjustatud alternatiivsete võimaluste puudumisest, kuigi peab märkida, et näiteks väitega „Asutusest lahkumine ei ole minu jaoks praegusel hetkel soodne, kuna mul puuduvad olulised alternatiivsed võimalused“ nõustus täielikult tervelt 31,1% vastanutest ja 41% olid pigem nõus. Väga keeruline on mõjutada organisatsiooni emotsionaalset pühendumist otseselt, aga organisatsioonile pühendumise seosed sisemise motivatsiooni ja tööga rahuloluga võivad pakkuda lihtsama lahenduse.

3. Tööga rahulolu

Uuringu tulemustest selgub, et peamised, küsitlusele vastanud Jõgevamaa omavalitsuste ametnike ja töötajate, tööga rahulolu positiivselt mõjutavad tegurid on kaastöötajatega rahulolu ja töö tähtsusega rahulolu. Kui nüüd lähtuda näiteks teoreetiliselt käsitlusest, et tööga seonduv rahulolu sisaldab klassikaliselt järgmisi aspekte: töö ise, palk, edutamine, töötingimused, kindlustunne ja juhtkonna toetus (Kamdron 2003; Siddiqui 2013), siis on meie uuringu tulemusena täidetud kaks aspekti – töö ise ja töötingimused. Muidugi jääb küsimus, kus jookseb piir tööga rahulolu ja rahulolematuse vahel. Kuna uuringus kasutatud skaalal on puudu 0-hinde valimise võimalus ja ühelegi väitele vastust andmata ei jäetud, on skaala keskmiseks tulemuseks 2,5. Seega, kõik tulemused, mis on kõrgemad kui 2,5 võiks lugeda nõustumiseks ja liigitada positiivsele poolele. Tähelepanu on vaja pöörata teguritele, mis seonduvad tasu, õigluse ja karjääriga rahuloluga. Tasuga rahulolu jääb alla skaala keskmist ja vajab vaieldamatut tähelepanu, teised kaks tegurit ülevatavad skaala keskmist minimaalselt. Tööga rahulolu mõjutavate tegurite omavahelised seosed näitavad, et tasuga rahulolu mõjutab nii õiglusega rahulolu, töö tähtsusega rahulolu, kui ka karjääriga rahulolu. Kui nüüd õnnestub märgatavalt tõsta töötajate rahulolu saadava tasuga, siis paranevad tõenäoliselt ka teiste tööga rahulolu mõjutavate tegurite näitajad. Loomulikult mõne muu nimetatud tööga rahulolu teguri mõjutamine annab samuti soovitud tulemuse.

4. Seosed sisemise motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu vahel

Vaadeldes uuringu seoste osa, näeme, et emotsionaalne pühendumine on positiivses korrelatsioonis karjääriga rahuloluga, tasuga rahuloluga, õiglusega rahuloluga ja töö tähtsusega rahuloluga. Eelnevas nägime, et on võimalik suurendada töötajate iseseisvusvajaduse rahuldatust, korrelatsioone vaadates näeme, et seeläbi on võimalik suurendada ka emotsionaalset pühendumist organisatsioonile. Tööga rahulolu korrelatsioonides emotsionaalsesse pühendumisse näeme, et mida rohkem töötaja tunneb rahulolu karjääri, tasu, õigluse ja töö tähtsusega, seda enam muutub töötaja emotsionaalselt pühendunuks.

Tasuga rahulolu on tööga rahulolu komponent, mida on justkui kõige lihtsam mõjutada. Kui tasuga rahulolu on madal ja pidevalt väheneb, siis emotsionaalne pühendumine väheneb samuti. Vastupidiselt siis, tasu suurendades, on võimalik parandada, ühest küljest, teisi tööga rahulolu komponente ja ka mõjutada emotsionaalset pühendumist organisatsioonile. Lisaks tasuga rahulolule võib välja tuua töö tähtsusega rahulolu juures väite „Tunnen oma töö üle uhkust“, millega nõustus osaliselt 62,3% vastanutest ja 31,1% vastanutest olid sellega täiesti nõus. Suur osaliselt nõustunute osakaal annab siin juhtkonnale võimaluse parandusteks ja tööga rahulolu üldiseks tõstmiseks. Karjääriga rahulolu juures võib välja tuua väite „Minu töö pakub vähe võimalusi karjääriks“, millega nõustus osaliselt 34,4% vastanutest ja 14,8% vastanutest olid sellega täiesti nõus. Siin on kindlasti näha võimalust tööga rahulolu parandamiseks.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et küsitlusele vastanud Jõgevamaa omavalitsuste töötajad tunnevad psühholoogilist rahulolu, nad on organisatsioonile emotsionaalselt pühendunud ja enamuse tööga rahulolu teguritest on täidetud kõrgel tasemel. Sõltuvalt töötajate tööstaazist või soost, uuringu analüüs olulisi erinevusi ei tuvastanud. Olemasoleva olukorra säilitamiseks ja välja toodud kitsaskohtade parandamiseks teeb töö autor mõned ettepanekud:

1. Töötajatele suurema otsustusvabaduse andmiseks peaks üle vaatama ametijuhendid, viima need kooskõlasse kehtiva seadusandlusega ja täpselt piiritlema, milline on töötaja iseseisvate otsuste ulatus. Ametijuhendite kaasajastamine võimaldab jagada töötajate vahel ühtlasemalt omavalitsuste ees seisvad kohustused ja seeläbi vähendada üksikute inimeste töökoormust. Töötajate töösoorituse hindamiseks ja saavutuste tunnustamiseks on võimalik kasutada kodanike tagasisidet, kes omavalitsuse poolt loodud teenuseid kasutavad. Edukaid ja pikaajalisi töötajaid saab meeles pidada ning tunnustada tänu- ja aukirjadega.

2. Võimaluse korral võiks uute või vabanenud ametikohtade täitmine alguse saada organisatsiooni siseselt. Töötajate pidev koolitamine peab olema regulaarne ja siinkohal on oluline töötajate vajadustega arvestamine. Meyer ja Allen (1997) on märkinud, et organisatsioonile pühendumine oli kõrgem töötajate seas, kellele pakuti ametikõrgendust ning kes tajusid organisatsiooni poolt pakutavat toetust, töötajate oskusi arendati juhtide poolt ja töötajatele anti suurem vastutus.

3. Tähtis on läbi viia uuring, mis selgitab, kui kriitiline on töötasu võrreldes erasektoriga, milline on palgatase antud piirkonnas ja kui suur on võimalus, et kvalifitseeritud töötajad lahkuvad erasektorisse või milline oleks kasu boonussüsteemi väljatöötamisest (näiteks tööstaažist, kodanike ja kolleegide tagasisidest sõltuv), läbi mille on võimalik töötajaid täiendavalt motiveerida ning seeläbi suurendada ka emotsionaalset pühendumist.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli uurida, mis ajendab väikeste omavalitsuste töötajaid pühendama ennast ja oma oskusi aastateks ja aastakümneteks kohaliku kogukonna teenistusse, läbi töö omavalitustes. Kas selle põhjuseks on lihtsalt alternatiivsete võimaluste nappus kohalikul tööturul või on tegemist mingite muude motiveerivate ja pühendumist soosivate teguritega. Kuidas on juhtkonnal võimalik mõjutada töötajate rahulolu ja emotsionaalset pühendumist organisatsioonile?

Eesmärgi saavutamiseks selgitas töö autor välja töötajate sisemise motivatsiooni aluseks olevate vajaduste rahuldatus ja frustratsioonide taseme, organisatsioonile pühendumise taseme ja tööga rahulolu mõjutavad tegurid ning nendevahelised seosed. Eesmärgi saavutamiseks oli autor püstitanud neli uurimisküsimust. Magistritöö käigus läbi viidud ankeetküsitlusega Jõgevamaa omavalitsuste töötajatelt kogutud andmete analüüsimisel jõudis autor järgmiste tulemusteni:

Sisemise motivatsiooni aluseks olevatest peamistest psühholoogilistest vajadustest on heal tasemel rahuldatud kompetentsusvajaduse ja seotusvajadus. Oluliselt madalamal tasemel on rahuldatud iseseisvusvajadus. Uuring kinnitas ka psühholoogiliste vajaduste teoorias püstitatud hüpoteesi, et kõikide vajaduste rahuldatus ja frustratsioonid on vastavalt paarikaupa negatiivses korrelatsioonis. Samuti leidis kinnitust hüpoteesi, et esinevad positiivsed korrelatsioonid kõikide vajaduste rahuldatus vahel ja kõikide vajaduste frustratsioonide vahel. Meeste ja naiste vastuste võrdluses tuvastas autor, et meeste puhul on iseseisvusvajadus rahuldatud oluliselt kõrgemal tasemel.

Organisatsioonile pühendumine on ennekõike emotsionaalne, kuigi tähelepanuta ei tohi jätta ka alalhoidlikku pühendumist, sest nende organisatsioonile pühendumise dimensioonide vahel ei tuvastanud autor olulist erinevust. Oluline statistiline erinevus ilmnis normatiivse pühendumise võrdluses emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumisega. Vastavalt magistritöös kasutatud mitmedimensionaalsele organisatsioonile pühendumise mudelile on kõik pühendumise komponendid omavahel seotud. Käesolevas uuringus ei tuvastatud alalhoidliku ja normatiivse pühendumise vahelist statistiliselt olulist korrelatsiooni.

Olulised positiivsed tööga rahulolu mõjutavad tegurid on kaastöötajatega rahulolu ja töö tähtsusega rahulolu. Negatiivsetest teguritest vajavad tähelepanu õiglusega rahulolu, tasuga rahulolu ja karjääriga rahulolu. Erineva tugevusega positiivsed korrelatsioonid on märgatavad peaaegu kõikide tööga rahulolu komponentide vahel, erandiks on siinjuures kaastöötajatega rahulolu, mille puhul on märgatav oluline korrelatsioon ainult infoliikumisega rahuloluga.

Rahulolematuse on oodatud negatiivses korrelatsioonis kõigi ülejäänud töö rahulolu mõjutavate teguritega.

Kuigi emotsionaalse pühendumise korrelatsioon kompetentsusvajaduse rahuldatusega on statistiliselt ebaoluline, saab teha üldistuse, et psühholoogiliste vajaduste rahuldatuse on ennekõike seotud emotsionaalselt pühendumisega organisatsioonile. Uuringu käigus tuvastas autor positiivsed korrelatsioonid emotsionaalse pühendumise ja mitme tööga rahulolu mõjutava teguri vahel: 1) karjääriga rahulolu, 2) tasuga rahulolu, 3) õiglusega rahulolu, 4) töö tähtsusega rahulolu. Üksikud korrelatsioonid esinesid ka teiste organisatsioonile pühendumise dimensioonide ja tööga rahulolu mõjutavate tegurite vahel.

Analüüsidest uuringu tulemusi ja tuginedes järgnenud arutelule, teeb autor järgmised järeldused:

Tähelepanu tuleb pöörata iseseisvusvajaduse rahuldatuse tõstmisele. Liigne väline või juhtkonna poolne surve, piiratud võimalused personaalseteks otsusteks ning tööülesannete rohkus on töötajatele takistuseks parema töötulemuse saavutamisel. Põhjalikum tagasiside töö eesmärkide edukusest võib suurendada rahulolu kompetentsuse vajadusega. Personaalsemate suhete loomise võimalus kaastöötajatega on üheks võimaluseks seotusvajaduse rahuldatuse tõstmiseks.

Küsitlusele vastanud tunnevad ennast organisatsioonis omana, tunnevad isiklikku sidet ja leiavad, et organisatsiooni mured on ka nende mured. Emotsionaalne pühendumine organisatsioonile võib olla tingitud sellest, et väikeste omavalitsuste töötajad on peamiselt kohalikud elanikud ja valla mured ongi nende isiklikud mured ning tehtavad otsused puudutavad neid kõiki, enamasti isiklikult. Kuigi alalhoidlik pühendumine sai uuringus kõrge tulemuse, ei ole võimalik kindlalt väita, et inimeste töötamine organisatsioonis oleks põhjustatud alternatiivsete võimaluste puudumisest.

Tähelepanu on vaja pöörata tööga rahulolu mõjutavatele teguritele, mis seonduvad tasu, õigluse ja karjääriga rahuloluga. Lihtsam on mõjutada madalama rahulolu saavutanud komponente, saavutamaks kiiremaid ja tuntavamaid tulemusi. Suur osa tööga rahulolu mõjutavatest teguritest on omavahelises korrelatsioonis, seega mõjutades ühte tegurit positiivses suunas on võimalik märgatavalt mõjutada tööga rahulolu tervikuna.

Emotsionaalne pühendumine on positiivses korrelatsioonis karjääriga rahuloluga, tasuga rahuloluga, õiglusega rahuloluga ja töö tähtsusega rahuloluga. Arutelu käigus leidis autor, et võimalik on parandada töötajate iseseisvusvajaduse rahuldatust, korrelatsioone vaadates näeme, et seeläbi on võimalik suurendada ka emotsionaalset pühendumist organisatsioonile.

Olemasoleva olukorra säilitamiseks ja välja toodud kitsaskohtade parandamiseks teeb autor mõned ettepanekud:

Kaasajastada ametijuhendid ja seeläbi määratleda töötaja iseseisvate otsuste ulatus ja tasakaalustada töötajate töökoormus. Töösoorituse hindamiseks ja saavutuste tunnustamiseks kasutada omavalitsuse teenuseid tarbivate kodanike tagasisidet. Edukaid ja pikaajalisi töötajaid tunnustada tänu- ja aurkirjadega.

Võimaluse korral peab uute või vabanenud ametikohtade täitmine alguse saama organisatsiooni siseselt. Töötajate pidev koolitamine peab olema regulaarne ja siinkohal on oluline töötajate enda vajadustega arvestamine.

Tähtis on teostada uuring, mis selgitab, kui kriitiline on töötasu võrreldes erasektoriga, milline on palgatase antud piirkonnas ja milline kasu oleks selge boonussüsteemi väljatöötamisest.

Käesoleva magistritöö tulemusi ei saa laiendada kõigile omavalitsustele ja kindlasti mitte kõikidele avaliku sektori teenistujatele. Uuringu tulemusi saab kasutada organisatsiooni edasise tegevuse arendamiseks ja võrdlusmaterjalina sarnastes uuringutes tulevikus.

SUMMARY

RELATIONSHIPS BETWEEN WORK MOTIVATION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION IN PUBLIC SECTOR

Estrit Aasma

The aim of this master thesis was to study what motivates local government employees of small municipalities in Estonia to serve the local community for decades though work in the municipality. Many of the employees who participated in the survey, for example, in this study, nearly a third, have worked in the municipality for more than twenty years. Is the long-term commitment simply due to the lack of alternative opportunities in the local labor market or because of the other motivating and devoting factors. How management can influence employee satisfaction and affective organizational commitment?

To study this problem, the author worked on four research questions:

1. How are the psychological needs underlying the intrinsic motivation of the officials and employees of Jõgevamaa municipality satisfied?
2. What is the level of organizational commitment of officials and employees of Jõgevamaa Country Municipalities?
3. What are the factors influencing job satisfaction among officials and employees of Jõgevamaa municipalities?
4. What are the relationships between intrinsic motivation, organizational commitment and job satisfaction on the example of officials and employees of Jõgevamaa municipality?

The Master's thesis consists of three parts: theoretical background, empirical study and discussion and suggestions.

In the theoretical part, the author gives an overview of the motivation, the nature of the organizational commitment and job satisfaction, and their correlations. In recent decades, increasing attention has been given to motivation, as it is understood how important a person is to the organization. Weakly motivated employees are passive, with little initiative and inhibit the working spirit of co-workers. The intrinsic motivation is based on satisfying the needs of employees, though what the goals of the organizations can be achieved. Though organizational commitment, the employee feels that she and her work are valued, and though her commitment

the employee contributes to the development of the organization. Job satisfaction, in turn, reflects employees' estimates of their work achievements, success in the workplace and in the amount of work they do.

The empirical part of the Master's thesis analyzes the results of a survey conducted in Jõgeva Country Municipalities. The sample of empirical research is comprised of officials and employees of Jõgevamaa municipalities, who responded to the questionnaire, which is a total of 61 people. In order to answer the research questions, the author chose a quantitative strategy: based on the topics covered in the theoretical part, the author drew up a questionnaire and conducted a web-based survey. The questionnaire consisted of three parts: the intrinsic motivation, the organizational commitment and the job satisfaction block. The intrinsic motivation was measured by the Deci and Ryan Basic Psychology Need Satisfaction and Frustration Scale. The questionnaire was divided into 6 sub-scales: 1) Autonomy satisfaction; 2) Autonomy frustration; 3) Relatedness satisfaction; 4) Relatedness frustration; 5) Competence satisfaction; 6) Competence frustration. To assess the organizational commitment, the author used Meyer's and Allen's three-dimensional model of commitment. The scale has 3 sub-scales: affective, normative and continuance organizational commitment. For job satisfaction, the author used customized P-Spector's scale. The scale was divided into 7 sub-scales: 1) Promotion (promotion opportunities); 2) Pay (pay and remuneration); 3) Contingent Rewards (appreciation, recognition, and rewards for good work), 4) Nature of Work (job tasks themselves); 5) Coworkers (people you work with); 6) Communication (communication within the organization); 7) Dissatisfaction.

In the third part of the Master's thesis, the author will summarize the results of the survey, map the current situation, identify obstacles and make suggestions for maintaining and improving the situation.

Analyzing the data, collected from the employees of the municipality of Jõgeva Country, the author obtained the following results:

For psychological well-being to occur, the need for competence and the need for relatedness are fulfilled on high level. At significantly lower level is fulfilled the need for autonomy. The study also confirmed the Self-Determination Theory hypothesis, that satisfaction of need was negatively correlated with frustration of the corresponding need. The three need satisfactions were positively correlated to each other. Similarly, the three need frustrations were positively correlated to each other as well. In comparing the answers of men and women, the author found that men's level of autonomy has been satisfied at a significantly higher level. Attention must be paid to improving

autonomy. Excessive exertion or pressure from the management, limited opportunities for personal decision-making and the abundance of work is an obstacle for workers to achieve better performance. A more detailed feedback on the success of the work goals can increase satisfaction with the need of competence. The possibility of creating a more personal relationship with associates is one way to increase relatedness satisfaction.

The organizational commitment of the employees is above all affective. An important statistical difference was shown by the comparison of normative commitment with affective and continuance commitment. According to the three-dimensional model of commitment used in the Master's thesis, all the components of commitment correlate. In this study, there was no statistically significant correlation between continuance and normative commitment. Respondents feel themselves confident, they have a personal touch to the organization and they find that their concerns are also the organization's concerns. Affective organizational commitment may be due to the facts, that the employees of small municipalities are mainly local inhabitants and that the concerns of the municipality are their personal concerns and affect them all, mostly in person. Though a continuance commitment made a high result in the study, it is not possible with certainty to state that the decision to work in the organization is caused by the lack of alternative opportunities.

Significant positive factors affecting job satisfaction are coworkers and nature of work. Negative factors are contingent rewards, pay and promotion. Positive correlations of varying strength are noticeable for almost all components of job satisfaction, with the exception of coworkers, which has a noticeable significant correlation just with communication. Dissatisfaction is in a negative correlation with all other job satisfaction factors. Attention needs to be paid to next job satisfaction factors: pay, contingent reward and promotion. It's easier to influence the components that have lower satisfaction to achieve faster and more tangible results. A large part of the factors affecting job satisfaction are in positive correlations. Influencing one factor in a positive direction can significantly affect job satisfaction as a whole.

Though the correlation of affective commitment with the nature of work is statistically insignificant, it is possible to generalize that the satisfaction of psychological needs is primarily related to affective organizational commitment. Affective commitment is positively correlated with promotion, pay, contingent rewards and nature of work. The author found, that it would be possible to improve the autonomy satisfaction, in correlations, we can see, this will increase the affective organizational commitment.

In order to maintain the current situation and to eliminate obstacles, the author makes some suggestions:

Upgrade job descriptions and thereby define the scope of the employee's independent decisions and balance the workload of employees. Use feedback from citizens who use the municipal services to evaluate performance and recognize achievements. Successful and long-term employees can be recognized with greetings and seals.

Whenever possible, new or vacant posts must be filled within the organization. The continuous training of employees must be regular and it is important to take into account the needs of the employees themselves.

It is important to conduct a study that explains how salary is critical compared to the private sector, the level of wages in the region and the benefits of developing a clear bonus system.

The results of this Master's thesis can not be extended to all municipalities and certainly not to all public sector employees. The results of the study can be used to develop the future activities of the organization and reference material for similar studies in the future.

KASUTATUD ALLIKAD

- Alas, R. (2001). *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim OÜ.
- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimise Käsiraamat*. Tallinn: Külim OÜ.
- AL-Hussami, M. (2008). A Study of nurses job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, and level of education. – *European Journal of Scientific Reserach*, Vol. 22, No. 2, 286-295.
- Allen, J., Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. – *Journal of Occupational and Organizational Behavior*, Vol. 63, No. 1, 1-18.
- Alonso, P., Lewis, G.B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. – *The American Review of Public Administration*, Vol. 31, No. 4, 363-380.
- Andersen, L., Serrizlew, S. (2012). Does public service motivation affect the behaviour of professionals? – *International Journal of Public Administration*, Vol. 35, Issue 1, 46-57.
- Armstrong, H. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page.
- Ashkanani, H. (2014). Attitudes toward achievement motivation among Kuwaiti social workers. – *International Social Work*, Vol. 57, Issue 2, 156-168.
- Balfour, D. Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. – *Public Productivity & Management Review*, Vol. 19, No. 3, 256-277.
- Bartholomew, K. (2011). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. – *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 61, Issue 2, 226-244.
- Baumeitser, R. F., Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamentaal human motivation. – *Psychological Bulletin*, Vol. 117, No. 3, 497-529.
- Behn, R. (1995). The big questions of public management. – *Public Administration Review*, Vol. 55, No. 4, 313-324.
- Beukhof, G., De Jong, M., Nijhof, W. (1998). Employee commitment in changing organization: An explanation. – *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22, No. 6, 243-248.
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? – *The American Review of Public Administration*, Vol. 38, Issue 2, 149-166.
- Camilleri, E. (2006). Towards Developing Organizational Commitment – Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees. – *Public Policy and Administration*, Vol. 21, Issue 1, 63-83.
- Celik, C. (2008). *Relationship of Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Field Study of Tax Officcees Employees*. Kättesaadav: <http://dspace.epoka.edu.al/bitstream/handle/1/99/Pages%20from%20volume2-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 03.vebruar 2018.

- Cerasoli, C., Nicklin, J., Ford, M. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. – *Psychological Bulletin*, Vol. 140, No. 4, Review, Vol. 70, Issue 5, 681-690.
- Chen, B. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. – *Motivation and emotion*, Vol. 39, Issue 2, 216-236.
- Conway, N., Briner, R. (2002). Full-time versus part-time employees: Understanding the link between work status, the psychological contract, and attitudes. – *Journal of Vocational Behaviour*. No. 61, 279-301.
- Coomber, B., Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. – *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 44, Issue 2, 297-314.
- Davis, K., Nestrom, J. W. (1985). *Human behaviour at work: Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orientation Scale: Self-determination in Personality. – *Journal of Research in Personality*, Vol. 19, Issue 2, 109-134.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behaviour. – *Psychological Inquiry*, Vol. 11, Issue 4, 227-269.
- Eesti töötajate pühendumus jääb Euroopa keskmisele alla. TNS Emor. Kättesaadav: <http://www.emor.ee/arhiiv.html?id=1328>, 11.veebruar 2017.
- Frank, S. A. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working? – *The American Review of Public Administration*, Vol. 34, Issue 1, 36-51.
- Frank, S. A., Lewis, G. B. (2004). Government Employees Working Hard or Hardly Working? – *The American Review of Public Administration*, Vol. 34, Issue 1, 36-51.
- Friedlander, F., Margulies, N. (1969). Multiple Impacts of Organizational and Individual Values System upon Job Satisfaction. – *Personnel Psychology*, Vol. 22, Issue 2, 171-183.
- Goulet, L. R., Frank, M. L. (2002). Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit. – *Public Personnel Management*, Vol. 31, Issue 2, 201-210.
- Grouzet, F., Vallerand, R., Thrill, E., & Provencher, P. (2004). From environmental factors to outcomes: a test of integrated motivational sequence. – *Motivation and Emotion*, Vol. 28, Issue 4, 331-346.
- Ioana-Lavinia, R., Alexandria, D., Dalina, D. (2005). *Employees' Satisfaction, central element of the strategy of competitive organization*. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/profile/Daniel_Serbanica/publication/46533446_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_IN_ROMANIA/links/0c9605317002c9ee34000000.pdf#page=557, 04.veebruar 2018.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Organizational Commitment: Measurement Issues. – *The Icfai Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 6, No. 4, 7-25.
- Kaifeng, Y., Holzer, M. (2006). The Performance – Trust Link: Implications for Performance Measurement. – *Public Administration Review*, Vol. 66, Issue 1, 114-126.

- Kaigang Li, Iannotti R. J., Haynie D. L., Perlus J. G., Simons.Morton B- G. (2014). Motivation and planning as mediators of the relation between social support and physical activity. – *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, Vol. 11, No. 1, 1-4.
- Kalliski, B. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. 2-nd ed. Detroit: MacMillan Reference Books.
- Kamdron, T. (2003). Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials. (Doktoritöö). TTÜ. Tallinn.
- Kermally, S. (2004). *Gurus on Managing People*. London: Thorogood.
- Kovach, K. (1976). Organizational size as related to job satisfaction, absenteeism and turnover. (D.B.A.). University of Maryland. College Park.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R.D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. – *Personnel Psychology*, Vol. 58, Issue 2, 281-342.
- Lavigna, R. (2014). *Why Government Workers are Harder to Motivate*. Kättesaadav <https://hbr.org/2014/11/why-government-workers-are-harder-to-motivate>, 05.jaanuar 2018
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction. – *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 4, Issue 4, 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. – *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 1, 1297-1343.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behaviour*. 11th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Lydon, R. Chevalier, A. (2002). *Estimates of the Effect of Wages on Job Satisfaction*. Kättesaadav: http://eprints.lse.ac.uk/20081/1/Estimates_of_the_Effect_of_Wages_on_job_Satisfaction.pdf, 03.veebbruar 2018.
- Marsden, D., Richardson, R. (1994). Performing for pay? The efforts of 'merit pay' on motivation in a public service. – *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 32, Issue 2, 243-261.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. – *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No.2, 171-194.
- McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. – *Human Resource Management Review*, Vol . 3, No. 11, 327-335.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. – *Human Resource Management Review*, Vol. 1, Issue 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89 (6), 991-1007.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. – *Human Resource Management Review*, Vol. 11, Issue 3, 299-326.

- Mohamed, M. (2012). Relationship among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction. Kättesaadav: <https://pdfs.semanticscholar.org/cc27/c32b1341d0b52dcbd7ac09aad13b327f05b1.pdf>, 02. veebruar 2018.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M. S., Shaukat, S., Aslam, N. (2004). *Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan*. Kättesaadav: http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_17/31.pdf, 02.veebruar 2018.
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Tae-Yeol, K., Zhi-Qiang, L. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. – *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 81, Issue 3, 354-363.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. – *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, Issue 2, 224-247.
- Mowday, R., Porter, L., Steers, R. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego: Academic Press.
- Nasina, M. (2011). The workplace spirituality and affective commitment among auditors in big four public accounting firms: does it matter? – *Journal of Global Management*, Vol. 2, Issue 2, 216-266.
- Nehmeh, R. (2009). *What is Organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it?* Kättesaadav: https://www.smcuniversity.com/working_papers/Ranya_Nehmeh_-_What_is_Organizational_commitment,_why_should_managers_want_it_in_their_workforce_and_is_there_any_cost_effective_way_to_secure_it.pdf, 12.jaanuar 2018
- Nunn, J. (2000). Career Planning Key to Employee Retention. – *Journal of Property Management*, Vol. 65, No. 5, 20-21.
- Nunnally, Jum C, (1978), *Psychometric Theory*, 2d ed., New York: McGraw-Hill.
- Palgasurve sunnib nõrgemaid lahkuma. Äripäev.* Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2018/04/25/palgasurve-paneb-norgemad-lahkuma>, 10.oktoober 2018.
- Pardee, R. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland*. Kättesaadav <http://www.files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>, 21.oktoober 2017.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. – *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 6, Issue 1, 5-22.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. – *Public Administration Review*, Vol. 70, Issue 5, 681-690.
- Perry, J. L., Porter, L W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. Irvine. – *The Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, 89-98.
- Perry, J., Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L., Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. – *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3, 367-373.

- Peterson, R.A (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. – *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, No. 2, 381-391.
- Piirits, M. (2018). *Eesti tööturg: hetkeolukord ja tulevikväljavaated*. Kättesaadav: https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2018/08/ASK_t%C3%B6C3%BClevaade.pdf, 10.oktoober 2018.
- Porter, L. W., Miles, R. E. (1974). *Motivation and Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Porter, L. W., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians.- *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, 603-609.
- Rainey, H. G. (1997). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rainey, H., Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants. Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. – *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 9, Issue 1, 1-32.
- Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion*. New York: Hoboken.
- Ritzer, G., Trice, H. M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. – *Social Forces*, Vol. 47, No. 4, 475-478.
- Rowden, R. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviours and organizational commitment. – *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 21, Issue 1, 30-35.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, Vol. 55, Issue 1, 68-78.
- Shah, A. A., Kaur, R., Haque, A. (1992). *Work values and organizational commitment in public and private sector industries*. Kättesaadav: <http://www.pjprnip.edu.pkk/pjpr/index.php/pjpr/article/view/235/197>, 02.vebruar 2018.
- Siddiqui, N. (2013). Investing in human relations for healthy nursing practice environment, nurses job satisfaction and quality of nursing care. – *American Journal of Nursing Research*, Vol. 1, No. 1, 10-19.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. London: Sage Publications.
- Steijn, B. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation.- *International Public Management Journal*, Vol. 11, Issue 1, 13-27.
- Steinhaus, C., Perry, J. (1996). Organizational Commitment: Does Sector Matter? – *Public Productivity & Management Review*. Vol. 19, No. 3, 278-288.
- Taylor, J. (2008). Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study. – *International Public Management Journal*, Vol.11, Issue 1, 67-88.

- Tella, A. (2007). *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*. Kättesaadav: https://digitakcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article_1118&context_libphilprac, 03.vebruar 2018.
- Tööandjate manifest 2018 „Ajaga Võidu“. Eesti Tööandjate Keskliit. Kättesaadav: <http://manifest2018.employers.ee/>, 10.oktoober 2018.
- Vadi, M. (2001). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vandenabeele, W. (2009). The meditating effect of job satisfaction and organizational commitment of self-reporter performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. – *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 75, Issue 1, 11-34.
- Volcker, P. (1989). *Leadership of America: Rebuilding the Public Service*. Washington: National Commission on the Public Services.
- Westwood, R. I. (1992). *Organizational Behaviour: South East Asian Perspective*. Hong Kong: Longman.
- Wright, B. E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? – *Public Administration Review*. Vol. 67, Issue 1, 54-64.
- Wright, B. E., Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector The Role Of The Work Environment. – *The American Review of Public Administration*, Vol. 33, Issue 1, 70-90.
- Wright, B. E., Pandey, K. S. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person – Organization Fit. Testing the Meditating Effect of Value Congruence. – *Administration of Society*, Vol. 40, Issue 5, 502-521.
- Wright, J. D., Hamilton, R. F. (1978). Work Satisfaction and Age: Some Evidence for the „Job Change“ Hypothesis. – *Social Forces*, Vol. 56, Issue 4, 1140-1158.
- Yanti, P. (2012). Public service motivation and Job satisfaction in Jambi, Indonesia. (Doctor of Philosophy), Capella University. Minneapolis.
- Yeager, S. J., Rabin, J., Vocino, T. (1985). Feedback and Administrative Behaviour in the Public Sector. – *Public Administration Review*, Vol. 45, No. 5, 570-575.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Hea uuringus osaleja!

Oma magistritöö raames, Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö- ja arenduse erialal, saadan vastamiseks küsimustikud, mille eesmärgiks on uurida avaliku sektori töötajate motivatsiooni, organisatsioonile pühendumist ja nende seoseid tööga rahuoluga. Küsimustik on anonüümne. Vastamiseks palun varuda aega kuni 10 minutit. Küsimustikus puuduvad õiged ja valed vastused. Tulemustest valmib kokkuvõte, mille põhjal tehakse omavalitsustele ettepanekuid motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu parendamiseks.

Täna vastamast!

Estrit Aasma

estritaasma@gmail.com

Küsimustikule vastamiseks valige palun igale küsimusele üks Teile kõige sobivam vastusevariant.

Palun hinnake, kuivõrd olete nõus järgnevate väidetega

1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – pigem nõus, 4 – täiesti nõus

I osa. Sisemine motivatsioon

	Väide (palun märgista sobivaim variant ringiga)	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus
1.	Oma tööd tehes tunnen valikuvabadust	1	2	3	4
2.	Tunnen end kõrvalejäetuna töögrupist, kuhu tahaksin kuuluda	1	2	3	4
3.	Tunnen end kindlalt asjades, mida tööle teen	1	2	3	4
4.	Tunnen, et inimesed, kellest tööle hoolin, hoolivad ka minust	1	2	3	4
5.	Oma tööülesandeid täites valdab mind enamasti tunne: „ma pean“	1	2	3	4
6.	Oma tööd tehes kahtlen sageli, kas teen asju hästi	1	2	3	4
7.	Tunnen, et minu otsused peegeldavad seda, mida ma tegelikult tahan	1	2	3	4
8.	Tunnen, et inimesed kes on mulle tööle tähtsad on minu suhtes külmad ja kauged	1	2	3	4
9.	Tunnen, et olen pädev oma tööd tegema	1	2	3	4

10.	Tunnen, et mind sunnitakse tegema tööl asju, mida ma ei teeks	1	2	3	4
11.	Minu töötulemused valmistavad mulle pettumust	1	2	3	4
12.	Tunnen end kuuluvana inimeste hulka, kes minust hoolivad ja kellest minagi hoolin	1	2	3	4
13.	Tunnen, et minu valikud tööl väljendavad seda, kes ma tegelikult olen	1	2	3	4
14.	Tunnen end kompetentsena tööalaste eesmärkide saavutamisel	1	2	3	4
15.	Tunnen survet tegemaks tööl liiga palju asju	1	2	3	4
16.	Tööl tunnen lähedust ja sidet inimestega, kes on mulle tähtsad	1	2	3	4
17.	Tunnen end ebakindlalt oma tööalastes võimetes	1	2	3	4
18.	Minu päevased tegevused tunduvad kui ahel kohustusi	1	2	3	4
19.	Tunnen, et teen tööl asju, mis mind tõeliselt huvitavad	1	2	3	4
20.	Mulle tundub, et inimestele kellega ma koos töötan, ma ei meeldi	1	2	3	4
21.	Tunnen, et saan edukalt raskete tööülesannetega hakkama	1	2	3	4
22.	Tunnen, et minu suhted kolleegidega on pealiskaudsed	1	2	3	4
23.	Töötades tunnen end läbikukkununa vigade pärast mida teen	1	2	3	4
24.	Tunnen sooja sidet inimestega, kellega tööl olles aega veedan	1	2	3	4

Palun hinnake, kuivõrd olete nõus järgnevate väidetega

4 – täiesti nõus, 3 – pigem nõus, 2- pigem ei ole nõus, 1 – ei ole nõus,

II. osa Organisatsioonile pühendumine

	Väide (palun märgista sobivaim variant ringiga)	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
25.	Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada selles asutuses	4	3	2	1
26.	Mulle meeldib oma asutusest rääkida sõpradele ja tuttavatele	4	3	2	1
27.	Ma tunnen, et asutuse mured on ka minu mured	4	3	2	1

28.	Ma arvan, et suudaksin kiinduda mõnda teise asutusse sama palju kui oma praegusesse asutusse	4	3	2	1
29.	Ma tunnen, et ma ei kuulu oma asutusse – ei tunne ennast „omana“	4	3	2	1
30.	Ma ei tunne, et olen oma asutusse emotsionaalselt kiindunud	4	3	2	1
31.	See asutus omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust	4	3	2	1
32.	Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet	4	3	2	1
33.	Ma ei tunne muret selle üle, mis võiks juhtuda kui lahkun oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis vaadatud	4	3	2	1
34.	Minu jaoks oleks väga raske praegusel hetkel asutusest lahkuda, isegi kui ma teeksin seda omal soovil	4	3	2	1
35.	Asutusest lahkumine teeks minu elus praegusel hetkel palju asju keerulisemaks	4	3	2	1
36.	Asutusest lahkumine ei oleks mulle praegusel hetkel liiga kulukas	4	3	2	1
37.	Hetkel on asutuses töötamine minu jaoks sama nauditav kui vajalik	4	3	2	1
38.	Asutusest lahkumine ei ole minu jaoks praegusel hetkel soodne kuna mul puuduvad olulised alternatiivsed võimalused	4	3	2	1
39.	Alternatiivsete võimaluste nappus oleks üheks tõsiseks tagajärjeks asutusest lahkumisel	4	3	2	1
40.	Peamine põhjus, miks ma oma asutuses töötamist jätkan, seisneb selles, et lahkumise korral võin kaotada mitmed eelised, mis mul praegu on, aga mida uus asutus ei paku	4	3	2	1
41.	Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti	4	3	2	1
42.	Ma arvan, et inimene ei pea alati olema lojaalne oma asutusele	4	3	2	1
43.	Minu arvates ei ole asutuse tihe vahetamine ebaeetiline	4	3	2	1
44.	Üks peamistest põhjustest, miks ma jätkan töötamist oma asutuses seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses	4	3	2	1
45.	Kui ma saaksin mõnest teisest asutusest parema tööpakkumise, peaksin õigeks mitte oma asutusest lahkuda	4	3	2	1
46.	Mind on õpetatud uskuma, et ühele asutusele lojaalseks jäämine on tähtis	4	3	2	1

47.	Asjad olid paremad ajal, mil inimesed tegid kogu oma karjääri ühes asutuses	4	3	2	1
48.	Ma arvan, et asutusele lojaalseks jäämine ei ole tänapäeval kasulik ega arukas	4	3	2	1

Palun hinnake, kuivõrd olete nõus järgnevate väidetega

1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – pigem nõus, 4 – täiesti nõus

III. osa Tööga rahulolu

	Väide (palun märgista sobivaim variant ringiga)	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus
49.	Minu praegune positsioon sobitub minu vajadustega	1	2	3	4
50.	Ma ei soovitaks siin töötamist teistele	1	2	3	4
51.	Mõtlen uue töökoha leidmise peale	1	2	3	4
52.	Tunnen, et saan oma töö eest õiglast tasu	1	2	3	4
53.	Minu töö pakub vähe võimalusi karjääriks	1	2	3	4
54.	Infoliikumine on meie asutuses ladus	1	2	3	4
55.	Palgatõusud toimuvad liiga harva	1	2	3	4
56.	Mõnikord tunnen, et minu töö pole tähtsust	1	2	3	4
57.	Mulle meeldivad inimesed, kellega koos töötan	1	2	3	4
58.	Minu tööd tunnustatakse	1	2	3	4
59.	Mul on liiga palju tööd	1	2	3	4
60.	Meie palgasüsteem on õiglane	1	2	3	4
61.	On boonuseid, mida võiksite saada, aga ei saa	1	2	3	4
62.	Tasud, mida saame, on sama head, kui teistes asutustes	1	2	3	4
63.	Naudin oma kaastöötajate seltskonda	1	2	3	4
64.	Tunnen, et minu pingutusi ei tasustata küllaldaselt	1	2	3	4
65.	Minu pingutusi teha oma tööd hästi takistatakse harva	1	2	3	4
66.	Tunnen oma töö üle uhkust	1	2	3	4
67.	Tööülesandeid ei ole mulle küllaldaselt selgitatud	1	2	3	4

Lisa 2. Sisemise motivatsiooni väidete keskväärtused ja standardhälbed

	Väide	Keskvärtus	Standardhälve
1.	Oma tööd tehes tunnen valikuvabadust	2,80	0,60
2.	Tunnen end kõrvalejäetuna töögrupist, kuhu tahaksin kuuluda	1,56	0,65
3.	Tunnen end kindlalt asjades, mida töö teen	3,41	0,56
4.	Tunnen, et inimesed, kellest töö hoolin, hoolivad ka minust	3,41	0,56
5.	Oma tööülesandeid täites valdab mind enamasti tunne: „ma pean“	2,23	0,74
6.	Oma tööd tehes kahtlen sageli, kas teen asju hästi	1,97	0,66
7.	Tunnen, et minu otsused peegeldavad seda, mida ma tegelikult tahan	3,08	0,56
8.	Tunnen, et inimesed kes on mulle töö tähtsad on minu suhtes külmad ja kauged	1,36	0,52
9.	Tunnen, et olen pädev oma tööd tegema	3,36	0,52
10.	Tunnen, et mind sunnitakse tegema töö asju, mida ma ei teeks	1,70	0,64
11.	Minu töötulemused valmistavad mulle pettumust	1,41	0,53
12.	Tunnen end kuuluvana inimeste hulka, kes minust hoolivad ja kellest minagi hoolin	3,34	0,63
13.	Tunnen, et minu valikud töö väljendavad seda, kes ma tegelikult olen	3,11	0,58
14.	Tunnen end kompetentsena tööalaste eesmärkide saavutamisel	3,36	0,52
15.	Tunnen survet tegemaks töö liiga palju asju	2,23	0,88
16.	Töö tunnen lähedust ja sidet inimestega, kes on mulle tähtsad	3,23	0,62
17.	Tunnen end ebakindlalt oma tööalastes võimetes	1,46	0,56
18.	Minu päevased tegevused tunduvad kui ahel kohustusi	1,82	0,74
19.	Tunnen, et teen töö asju, mis mind tõeliselt huvitavad	3,19	0,60
20.	Mulle tundub, et inimestele kellega ma koos töötan, ma ei meeldi	1,43	0,53
21.	Tunnen, et saan edukalt raskete tööülesannetega hakkama	3,07	0,63
22.	Tunnen, et minu suhted kolleegidega on pealiskaudsed	1,85	0,57
23.	Töötades tunnen end läbikukkununa vigade pärast mida teen	1,52	0,67
24.	Tunnen sooja sidet inimestega, kellega töö olles aega veedan	3,07	0,54

Lisa 3. Emotsionaalse pühendumise väidete keskväärtused ja standardhälbed

	Väide	Keskvärtus	Standardhälve
25.	Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet	3,11	0,75
26.	See asutus omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust	2,72	0,88
27.	Ma ei tunne, et olen oma asutusse emotsionaalselt kiindunud	2,82	0,81
28.	Ma tunnen, et ma ei kuulu oma asutusse – ei tunne ennast „omana“	3,69	0,56
29.	Ma arvan, et suudaksin kiinduda mõnda teise asutusse sama palju kui oma praegusesse	2,95	0,62
30.	Ma tunnen, et asutuse mured on ka minu mured	3,05	0,72
31.	Mulle meeldib oma asutusest rääkida sõpradele ja tuttavatele	3,15	0,70
32.	Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada selles asutuses	2,87	0,90

Lisa 4. Alalhoidliku pühendumise väidete keskväärtused ja standardhälbed

	Väide	Keskvärtus	Standardhälve
33.	Minu jaoks oleks väga raske praegusel hetkel asutusest lahkuda, isegi kui ma teeksin seda omal soovil	2,90	0,91
34.	Hetkel on asutuses töötamine minu jaoks sama nauditav kui vajalik	3,28	0,73
35.	Asutusest lahkumine teeks minu elus praegusel hetkel palju asju keerulisemaks	3,21	0,86
36.	Asutusest lahkumine ei oleks mulle praegusel hetkel liiga kulukas	3,26	0,79
37.	Peamine põhjus, miks ma oma asutuses töötamist jätkan, seisneb selles, et lahkumise korral võin kaotada mitmed eelised, mis mul praegu on, aga mida uus ei paku	2,31	0,89
38.	Alternatiivsete võimaluste nappus oleks üheks tõsiseks tagajärjeks asutusest lahkumisel	2,74	1,01
39.	Asutusest lahkumine ei ole minu jaoks praegusel hetkel soodne kuna mul puuduvad olulised alternatiivsed võimalused	2,08	0,97
40.	Ma ei tunne muret selle üle, mis võiks juhtuda kui lahkaksin oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis vaadatud	3,13	0,83

Lisa 5. Normatiivse pühendumise väidete keskväärtused ja standardhälbed

	Väide	Keskvärtus	Standardhälve
41.	Ma arvan, et asutusele lojaalseks jäämine ei ole tänapäeval kasulik ega arukas	2,87	0,67
42.	Asjad olid paremad ajal, mil inimesed tegid kogu oma karjääri ühes asutuses	2,15	0,70
43.	Mind on õpetatud uskuma, et ühele asutusele lojaalseks jäämine tähtis	2,39	0,95
44.	Kui ma saaksin mõnest teisest asutusest parema pakkumise, peaksin õigeks mitte oma asutusest lahkuda	2,08	0,88
45.	Üks peamistest põhjustest, miks ma jätkan töötamist oma asutuses seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses	2,59	0,90
46.	Minu arvates ei ole asutuse tihe vahetamine ebaetiline	2,48	0,83
47.	Ma arvan, et inimene ei pea alati olema lojaalne oma asutusele	3,30	0,78
48.	Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti	2,67	0,91

Lisa 6. Tööga rahulolu väidete keskväärtused ja standardhälbed

	Väide	Keskvärtus	Standardhälve
49.	Minu praegune positsioon sobitub minu vajadustega	3,11	0,66
50.	Ma ei soovitaks siin töötamist teistele	1,52	0,59
51.	Mõtlen uue töökoha leidmise peale	2,34	1,01
52.	Tunnen, et saan oma töö eest õiglast tasu	2,51	0,94
53.	Minu töö pakub vähe võimalusi karjääriks	2,46	0,96
54.	Infoliikumine on meie asutuses ladus	2,77	0,78
55.	Palgatõusud toimuvad liiga harva	2,88	0,84
56.	Mõnikord tunnen, et minu töö pole tähtsust	1,67	0,79
57.	Mulle meeldivad inimesed, kellega koos töötan	3,61	0,52
58.	Minu tööd tunnustatakse	2,88	0,79
59.	Mul on liiga palju tööd	2,48	0,90
60.	Meie palgasüsteem on õiglane	2,23	0,82
61.	On boonuseid, mida võiksime saada, aga ei saa	2,74	0,93
62.	Tasud, mida saame, on sama head, kui teistes asutustes	2,11	0,86
63.	Naudin oma kaastöötajate seltskonda	3,33	0,57
64.	Tunnen, et minu pingutusi ei tasustata küllaldaselt	2,43	0,92
65.	Minu pingutusi teha oma tööd hästi takistatakse harva	3,11	0,78
66.	Tunnen oma töö üle uhkust	3,21	0,61
67.	Tööülesandeid ei ole mulle küllaldaselt selgitatud	1,43	0,56

Lisa 7. Sisemise motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu alaskaalade omavahelised korrelatsioonid

	1 Emotsionaalne pühendumine	2 Alahoidlik pühendumine	3 Normatiivne pühendumine	4 Karjääriga rahulolu	5 Tasuga rahulolu	6 Õiglusega rahulolu	7 Töö tähtsusega rahulolu	8 Kaastöötajatega rahulolu	9 Infohukumisega rahulolu	10 Rahulolematust	11 Iseisvusvajadus rahuldatus	12 Iseisvusvajaduse frustratsioon	13 Seotusvajaduse frustreeritus	14 Seotusvajaduse rahuldatus	15 Kompetentsusega rahulolu	16 Kompetentsuse frustratsioon
1.	1	,391 *	,469 **	,485 **	,362 **	,318 *	,516 **	,165	,391 *	- ,379 **	,345 **	-,031	-,208	,255 *	,101	-,126
2.	,391 **	1	,032	,092	,959	,163	,260 *	,189	,237	- ,253 *	,002	-,028	-,094	,166	,133	,001
3.	,469 **	,032	1	,479 **	,396 *	,347 *	,333 **	-,004	,225	- ,305 *	,324 *	,023	,022	-,070	-,059	,053
4.	,485 **	,092	,489 **	1	,560 **	,483 **	,476 **	,112	,285 *	- ,422 **	,464 **	,015	-,116	,284 *	,059	-,104
5.	,362 **	,059	,396 **	,560 **	1	,832 **	,445 **	-,120	,187	- ,418 **	,110	-,076	,077	,099	-,075	,191
6.	,318 *	,163	,347 **	,483 **	,832 **	1	,430 **	-,002	,291 *	,452 **	,169	-,082	-,031	,107	,008	,130
7.	,516 *	,260 *	,333 **	,476 **	,445 **	,430 **	1	,163	,326 *	- ,450 **	,362 **	- ,256 *	- ,292 *	,336 **	,250	- ,297 *
8.	,193	,107	-,057	,112	-,014	-,120	,163	1	,364 **	-,016	,118	-,099	- ,478 **	,549 **	,140	-,139
9.	,391 **	,237	,225	,285 *	,187	,291 *	,326 *	,364 **	1	-,131	,236	-,116	- ,295 *	,229	-,001	-,145
10.	- ,379 **	- ,253 *	- ,305 *	- ,422 **	- ,418 **	- ,452 **	- ,450 **	-,016	-,131	1	,243	- ,462 **	-,185	-,172	-,012	-,064
11.	,345 **	,002	,324 *	,464 **	,110	,169	,362 **	,118	,236	,243	1	- ,311 *	- ,353 **	,338 **	,401 **	- ,392 **
12.	-,031	-,028	,023	,015	-,076	-,082	- ,256 *	-,099	-,116	- ,462 **	- ,311 *	1	,262 *	- ,325 *	-,152	,239
13.	-,208	-,094	,022	-,116	,077	-,031	- ,292 *	- ,478 **	- ,295 *	-,185	- ,353 **	,262 *	1	- ,622 **	- ,325 **	,510 **
14.	,255 *	,166	-,070	,284 *	,099	,107	,336 **	,549 **	,229	,172	,338 **	- ,325 *	- ,622 **	1	,355 **	- ,338 **
15.	,101	,133	-,059	,059	-,075	,008	,250	,140	-,001	-,012	,401 **	-,152	-,325	,355 **	1	- ,618 **
16.	-,126	,001	,053	-,104	,191	,130	- ,297 *	-,139	-,145	-,064	- ,392 **	,239	,510 **	- ,338 **	- ,618 **	1

**Korrelatsioon on oluline usaldusnivool p<0,01

*Korrelatsioon on oluline usaldusnivool p<0,05

Lisa 8. Pööratud väited

	Väide	Pööratud väide
28.	Ma arvan, et suudaksin kiinduda mõnda teise asutusse sama palju kui oma praegusesse	Ma arvan, et ma ei suudaks kiinduda mõnda teise asutusse sama palju kui oma praegusesse asutusse
29.	Ma tunnen, et ma ei kuulu oma asutusse – ei tunne ennast „omana“	Ma tunnen, et ma kuulun oma asutusse – tunnen ennast „omana“
30.	Ma ei tunne, et olen oma asutusse emotsionaalselt kiindunud	Ma tunnen, et olen oma asutusse emotsionaalselt kiindunud
31.	See asutus omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust	See asutus ei oma minu jaoks olulist isiklikku tähendust
32.	Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet	Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet
33.	Ma ei tunne muret selle üle, mis võiks juhtuda kui lahkuksin oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis vaadatud	Ma tunnen muret selle üle, mis võiks juhtuda kui lahkuksin oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis vaadatud
36.	Asutusest lahkumine ei oleks mulle praegusel hetkel liiga kulukas	Asutusest lahkumine oleks mulle praegusel hetkel liiga kulukas
41.	Ma arvan, et tänapäeval inimesed vahetavad liiga tihti töökohti	Ma arvan, et tänapäeval inimesed ei vaheta liiga tihti töökohti
42.	Ma arvan, et inimene ei pea alati olema lojaalne oma asutusele	Ma arvan, et inimene peab alati olema lojaalne oma asutusele
43.	Minu arvates ei ole asutuse tihe vahetamine ebaeetiline	Minu arvates on asutuse tihe vahetamine ebaeetiline
48.	Ma arvan, et asutusele lojaalseks jäämine ei ole tänapäeval kasulik ega arukas	Ma arvan, et asutusele lojaalseks jäämine on tänapäeval kasulik ega arukas
50.	Ma ei soovitaks siin töötamist teistele	Ma soovitaks siin töötamist teistele
51.	Mõtlen uue töökoha leidmise peale	Ma ei mõtle uue töökoha leidmise peale
53.	Minu töö pakub vähe võimalusi karjääriks	Minu töö ei paku vähe võimalusi karjääriks
55.	Palgatõusud toimuvad liiga harva	Palgatõusud ei toimu liiga harva
56.	Mõnikord tunnen, et minu töö pole tähtsust	Ma ei tunne, et minu töö pole tähtsust
59.	Mul on liiga palju tööd	Mul ei ole liiga palju tööd
61.	On boonuseid, mida võiksime saada aga ei saa	On boonuseid, mida võiksime saada ja saame
64.	Tunnen, et minu pingutusi ei tasustata küllaldaselt	Tunnen, et minu pingutusi tasustatakse küllaldaselt
67.	Tööülesandeid ei ole mulle küllaldaselt selgitatud	Tööülesandeid on mulle küllaldaselt selgitatud