

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Evelin Ruus

**TÖÖGA SEOTUSE MÄÄRA MÕJUTAVAD TEGURID EESTI**

**TOOTMISETTEVÖTTES**

Magistritöö

**FACTORS AFFECTING WORK ENGAGEMENT IN ESTONIAN MANUFACTURING  
COMPANY**

Juhendaja: lektor Liina Randmann PhD

Tallinn 2015

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

Autor Evelin Ruus  
“ ..... “ ..... 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja lektor Liina Randmann

“ ..... “ ..... 2015

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2015

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare Teichmann

## LÜHIKOKKUVÕTE

Kaasaegses maailmas teevad üha rohkem töid inimeste eest ära masinad. Siiski on seniajani veel masinate kõrval oluline ka inimtööjõud. Ettevõtete omanike huvi on, et ettevõtted neile kasumit teeniks, töötajate huvi on, et tehtud töö tagaks neile väärrika tasu. Kui töötajad on motiveeritud tegema hästi tööd ning töötulemused peegelduvad nende rahulolu astmes, tegutseb ettevõtte efektiivsemalt ning seeläbi toodab omanikele suuremat kasu. Ettevõtete jaoks on seejuures võtmeküsimuseks heade töötajate enda juurde meelitamine ning ettevõttes hoidmine.

Käesolevas magistritöös uuritakse, millised motivatsiooni- ja töörahuloluelemendid panevad töötaja organisatsioonile enam pühendumata ning tekitavad suuremat tööga seotust, mislähbi väheneb ka soov ettevõtetest lahkumiseks. Selleks viiakse Eesti kapitalil põhinevas tootmisettevõttes läbi kirjalik uuring.

Uuringu tulemusi analüüsitakse ning eraldi vaadeldakse erinevate töötajategruppide vastuseid.

Leitakse, et juhid on oma tööga rahulolevamad kui kontoritöötajad ja tootmistöölised, kuid paljuski ei esine erinevused ainult ametipositsioonist lähtuvalt, vaid sõltuvad ka näiteks töötajate vanusest, soost või tööstaazist. Selgub, et ainult ametipositsioonist lähtuvalt või muude demograafiliste andmete põhjal, ei saa teha tööga seotuse kohta järeldusi, sest enamasti demograafilised andmed seotuse määra ei mõjuta. Tööga seotust mõjutavad erinevad motivatsiooni- ja rahuloluelemendid, mille puhul leidub ka demograafiliste andmete põhjal statistiliselt olulisi erisusi, ning need tegurid omakorda mõjutavad tööga seotuse määra. Peamiseks uuringutulemustest nähtunud probleemiks ettevõttes, on töö vähene mitmekesisus ning töötajate kõrged ootused ettevõttele näiteks ka enesearengu võimaluste loomise osas.

Võtmesõnad: tööga seotus, motivatsioonifaktorid, tootmistöötajad.

## **ABSTRACT**

### **TÖÖGA SEOTUSE MÄÄRA MÕJUTAVAD TEGURID EESTI TOOTMISETTEVÖTTES**

Evelin Ruus

„Factors Affecting Work Engagement in Estonian Manufacturing Company“

Nowadays a lot of work has been done by the machines, however human workforce is still necessary. It is in owners best interest, that company is profitable, employees' desire to be worthily rewarded for the work they have done. Having a motivated workforce is critical to company's success. If employees are motivated to perform well in their work and are fairly compensated it will have positive effect on their job satisfaction. Happy employees are more productive, which leads to increasing revenues and hefty profits. Companies have to attract and recruit all-star employees and retention of talented employees becomes the key question.

The study presents the results of a research, which investigated connections between motivation and job satisfaction elements and their correlations with engagement. For that, a research was carried out in Estonian capital based manufacturing company.

Research found that managers were more satisfied with their work than office workers or blue-collar employees. The differences also appeared in analyzing responses by sex, age, gender, ethnicity and employee tenure. The study concluded, that judgments of employee engagement level cannot be made only by demographical data, because engagement is mostly influenced by numerous motivational factors. While analyzing motivational factors, that affect employee engagement, significant differences were found between demographical groups. The results of the study revealed, that the main issue in engaging employees, was the lack of diversity in the work and employees high expectations for the company.

Keywords: Employee engagement, Hackman&Oldham, work motivation, blue-collar worker.

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
SISUKORD .....	5
SISSEJUHATUS .....	7
1 TÖÖGA SEOTUS, SELLE KUJUNEMINE JA TÕLGENDUSED .....	10
1.1 TÖÖGA SEOTUSE MÕISTE .....	10
1.2 TÖÖGA SEOTUSE KUJUNEMINE .....	11
1.3 TÖÖGA SEOTUS KUI MINAROLL .....	14
1.4 TÖÖGA SEOTUS JA SELLE SEOS LÄBIPÕLEMISEGA .....	16
1.5 TÖÖGA SEOTUST MÕJUTAVAD FAKTORID .....	17
1.5.1 TÖÖKOHA RESSURSID .....	17
1.5.2 ISIKLIKUD RESSURSID .....	18
1.6 TÖÖGA SEOTUSE - SOORITUSE SIDE .....	19
2 UURING .....	21
2.1 AS METAPRINT LÜHITUTVUSTUS .....	21
2.2 UURINGU MEETOD .....	21
2.2.1 KÜSITLUSANKEET .....	22
2.2.2 TULEMUSTE ANALÜÜSI MEETOD .....	23
2.3 TULEMUSED .....	23
2.3.1 VALIM .....	23
2.4 OLDHAM&HACKMANI TÖÖKARAKTERISTIKUTE KÜSIMUSTIKU ANALÜÜS .....	26
2.4.1 TÖÖ OMADUSTE HINDAMINE .....	26
2.4.2 SUHTUMINE TÖÖSSE .....	29
2.4.3 EMOTSIONAALNE RAHULOLU .....	31
2.4.4 OOTUSED TÖÖ SUHTES .....	35

2.4.5	TÖÖGA SEOTUS .....	39
2.4.6	TÖÖGA SEOTUSE SEOSSED TÖÖRAHULOLU, MOTIVATSIOONI JA OOTUSTEGA TÖÖLE.....	40
3	JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....	46
	KOKKUVÕTE .....	49
	RESUME.....	52
	VIIDATUD KIRJANDUS .....	54
	LISAD .....	59
	LISA 1 Seosed motivatsioonifaktorite ja demograafiliste andmete vahel.....	59
	LISA 2 Seosed tööga seotuse ja demograafiliste andmete vahel.....	60
	LISA 3 Seosed töörahulolu, sisemise motivatsiooni ja töölase enesearengu ning motivatsioonifaktorite vahel .....	61
	LISA 4 Seosed tajutavate emotsionaalsete seisundite ja tööga seotuse vahel.....	62
	LISA 5 Seosed rahulolu toetavate tegurite ja tööga seotuse vahel .....	63
	LISA 6 Seosed tajutavate psühholoogiliste seisundite ja tööga seotuse vahel .....	64
	LISA 7 Seosed tööga seotuse ja motivatsioonifaktorite vahel .....	65
	LISA 8 Seosed tööga seotuse ja töötajate ootuste vahel.....	66
	LISA 9 Tööga rahulolu küsimustiku vastuste protsentuaalne jagunemine.....	67
	LISA 10 UWES küsimustiku vastuste protsentuaalne jagunemine.....	68

## SISSEJUHATUS

Globaliseerumine on jõudnud kõigi aegade kõrgeimale tasemele ning ka Eesti ei ole selles mõistes erand. Tööturg on avaram ja avatum kui kunagi varem ning riigipiirid ei ole töötamise seisukohalt enam takistuseks. Eriti paistab silma Eesti töötajate ränne Soome, kus eestlastest on saanud suurim väliskogukond. Arvestades ka Soome lähedust, kõrgemat elatustaset ning kultuurilist sarnasust Eestiga võib aru saada, miks on Eesti tööturg Soomele nii palju töötajaid kaotanud. Suure konkurentsi tingimuses peavad ettevõtted tegema pingutusi, et kaita töötajaid ning saavutada häid tulemusi.

Muutunud on ka töökeskkond. Vähenenud on kindlustunne töökoha säilimise pärast, töötajatelt nõutakse suurenenud aktiivsust, suurenenud on elukestva õppe osatähtsus. Ei saa alahinnata rahvastiku vananemise mõju tööturule-kui parimas tööeas (20 - 64) oli 2011. Aasta alguses 62% Eesti rahvastikust, siis Eurostati 2010. aastal tehtud rahvastikuprognosi järgi väheneb see aastaks 2030 juba 56%-le (Eesti Koostöö Kogu, 2013). Tööealiste inimeste arvu langedes on ettevõtetel üha keerulisemaks ülesandeks heade töötajate ettevõtetes hoidmine.

Kompetentsete ja motiveeritud töötajate hoidmiseks on oluline, et ettevõtted hindaksid oma neid ning tagaksid alluvate huvi panustada ettevõtte heaolusse. EAS-i poolt tellitud tootmisjuhtimise operatiivtasandi uuringust (2011), milles uuriti 184 Eestis tegutsevat tootmisettevõtet selgus, et tootmisettevõtted näevad suurima tootmisjuhtimise alase väljakutse ja parendusvaldkonnana töötajate kaasamist ja distsipliini. Uuringu erinevatest osadest tuleb välja ka tootmiseadmete ressursi ebaefektiivne kasutamine. (Eesti Arengufondi koduleht, 2014)

Eestis on töötlevas tööstuses suur konkurents. 2011. aastal tegutses Eestis 5856 tööstusettevõtet ligi 109 200 hõivatuga. Neist 95% olid töötleva tööstuse ettevõtted. Ettevõtete arv kasvas varasema aastaga võrreldes 83 ja hõivatute arv ligi 4300 võrra. Ettevõtete arvu poolest suurim tegevusala oli puidu töötlemine ja puittoodete tootmine 1000 ettevõttega, järgnes metalltoodete tootmine 962 ettevõttega. (Statistikaamet, 2013, lk 289) Töötlevas tööstuses hõivatud moodustasid seega ligikaudu 1/5 kõigist hõivatutest. Selleks, et tihedas konkurentsis püsida ning, mis veel tähtsam, edukas olla, on ettevõtetel vaja tegutseda efektiivselt, ratsionaalselt, uuenduslikult ning pidevalt arenedes.

Töötajate peibutamisel ja töörahulolu saavutamisel on oluliseks terminiks motiveerimine. Ettevõtetel on töötajate värbamiseks ja hoidmiseks välja töötatud motivatsioonipaketid,

mis on sageli üles ehitatud rahalistele boonustele. Paraku on uuringud näidanud, et rahalised motivaatorid omavad vaid lühiajalist mõju. Töötaja töötasu suurenedes on raha väiksemaks motivaatoriks; mida väiksema sissetulekuga töötaja, seda suurem motivaator on töötasu (Kovach, 1987). Kuidas siis panna töötaja organisatsiooni armastama ja hoolega töös osalema?

Võti töötajate edukaks ettevõttes hoidmiseks peitub nende organisatsiooniga sidumises, mis on käesoleva magistr töö põhiliseks teemaks. Autori poolt uuritav teemavaldkond „*employee/work engagement*“ ei ole Eestis veel väga laia kõlapinda leidnud. Seetõttu ei ole tekkinud mõistet, mis täpselt vastaks ingliskeelsele väljendile. Enim levinud vasted on nii töötaja seotus, pühendumus kui ka kaasatus. Autor kasutab töös läbivalt mõistet „seotus“ et eristada antud konstruktsiooni teistest sarnastest konstruktidest nagu *job involvement*, mida on eesti keelde samuti tõlgitud ka kui tööga seotust (kuid mis peegeldab pigem seda, mil määral inimene end identifitseerib töö kaudu) ja *commitment*, mille eestikeelne vaste on pühendumine. Mõiste valikul toetus autor uuringufirma Towers ja Watson selgitusele traditsioonilisest tööga seotusest, mis koosneb kolmest elemendist: töötaja usust ettevõtte eesmärkidesse ja sihtidesse, emotsionaalsest seotusest (uhkustunne ettevõtte üle ja tahe tööandjat soovitada) ning valmisolekust panustada rohkem kui tööandja ootab toetamiseks tööandja edu. (Towers Watson, 2012). Samuti võeti mõiste valikul arvesse Hollandi ja Hispaania teadlaste ühise uurimustöö tulemusena valminud selgitust, mis väidab, et seotus on midagi enam kui hetkeline, mööduv tunne. Tegu on püsivama ja ulatuslikuma üliemotsionaalse tajutava olekuga, mis ei ole keskendunud vaid ühele objektile või isikule, sündmusele või käitumisele vaid on märksa laialdasem. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002)

Kirjanduses on töötajate organisatsiooniga seotuse hindamiseks laialdaselt kasutusel ka mõisted tööle pühendumine (*job involvement*) ja organisatsioonilojaalsus või organisatsioonile pühendumus (*organisational commitment*), kuid mõistete lähemal uurimisel selgub, et tegu on kitsama tähendusega hoiakutega kui *engagement*. Organisatsioonilojaalsust mõjutavad töötaja iseloomuomadustest enam töö omadused (töö rikastatuse aste, töötajale meelepärane organisatsioonistruktuur, isiklikud investeeringud ettevõttesse või omandatud ettevõtte osakud), mistõttu on see vähem seotud sisemise motivatsiooniga ja rohkem mõjutatud välistest faktoritest (Morrow, 1983). Tööst haaratud töötaja puhul peetakse silmas inimese enesemääratlemist töö kaudu (Hallberg & Schaufeli, 2006). Brown (1996) nimetab tööst haaratud inimest kellekski, kellele on ta töö motiveeriv



ja väljakutseid esitav, kes on lojaalne nii oma tööle kui organisatsioonile (mistõttu on need inimesed vähem aldis oma töölt lahkuma) ning kes on lähedasemates professionaalsetes suhetes oma juhtidega (mistõttu on saadav tagasiside neilt vahetum) (Hallberg & Schaufeli, 2006). Nii lojaalsusel kui haaratusel on ühiseid omadusi seotusega, kuid kumbki neist ei väljenda seotuse mõistet tervikuna.

Tööga seotud töötajad on organisatsioonile hinnaliseks varaks. Seotud töötajate puhul on tegu organisatsiooni suhtes positiivselt meelestatud inimeste rühmaga, kes näitavad üles proaktiivsust ning väärtustavad ettevõttes töötamist. Need inimesed ei vaheta sageli ettevõtet vaid töötavad püsivalt, kaua, ühe tööandja heaks, panustades organisatsiooni parendamisse ja arendamisse. Võttes aluseks uuringufirma Gallup, Inc poolt läbi viidud uuringu, erinevad tööga seotud töötajate uuringutulemused märkimisväärselt väheseotud töötajate omadest: 16% kasumlikkuses, 18% tootlikkuses, 49% turvalisusega seotud juhtumites, 37% töölt põhjusega puudumises ja lausa 60% töökvaliteedis ja esinevates defektides. (Harter, Schmidt, Killham, & Agrawal, 2009)

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on selgitada välja töötajate tööga seotuse määr ning selle side töömotivatsiooniga, tööga rahuloluga ning ootustega tööle. Selleks viidi Eesti kapitalil põhineva tootmisettevõtte personali seas läbi vastav kirjalik küsitlus. Tulemuste võrdlemisel vaadeldi erinevate tööpositsioonide töötajaid, kõrvutades kontoritöötajad, juhupositsioonil töötavad isikud ning tootmistöötajad ning leitakse võimalike erinevate erinevuste põhjused. Samuti vaadeldakse ja võrreldakse erinevate vanusegruppide, sugude ja haridustasemetega töötajate võimalikke erinevaid erinevusi. Eesmärgi saavutamiseks selgitatakse töö teoreetilises osas seotuse kujunemist, olemust ja liike ning selle rakendamise olulisust organisatsiooni jaoks. Töö empiirilises osas uuritakse töötajate tööga seotuse määra ja selle seoseid motivatsiooni ning töörahulolu ja ootustega tootmisettevõtte näitel. Vastuste analüüs aitab ettevõttel vajadusel astuda samme töökohal muudatuste sisseviimiseks, et töötajad tunneksid end enam tööga seotuna ja paraneks töörahulolu.

Peamine magistr töö uurimisküsimus on, kas erinevatel ametitasanditel töötavate inimeste hinnangud tööga rahulolule, ootused tööle, seotus töökohaga ning töömotivatsioon kattuvad. Eraldi vaadeldakse, kas suurem tööga seotus vastab suuremale töörahulolule ja kõrgemale motivatsioonile. Samuti uuritakse, kas suurema seotusega töötajatel on ka suuremad ootused tööle. Lisaks kontrollitakse demograafiliste andmete nagu sugu, vanus, tööstaar ja haridustase, seoseid motivatsioonifaktorite ning tööga seotuse osistega.

# 1 TÖÖGA SEOTUS, SELLE KUJUNEMINE JA TÕLGENDUSED

## 1.1 TÖÖGA SEOTUSE MÕISTE

Seotust mõistetakse kui positiivset tööalast meeleseisundit, mida kogedes on töötaja tarmukas ning tööle fookuseeritud (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Tarmukuse all mõeldakse energilist ja agarat töötajat, kellel on vaimne tahe ja suutmine tööga toime tulla ning tahe panustada töösse ning ületada raskusi. Seotud töötaja tunneb end tähtsustatuna, entusiastlikuna, täis inspiratsiooni ning valmis väljakutseteks. Fookuseeritud töötaja kogu tähelepanu on suunatud tööle, ta on täielikult sellesse süüvinud, tema jaoks möödub aeg töötades kiiresti ning töö juurest eemaldumine võib tema jaoks osutuda keeruliseks. (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008)

Inimesed on oma töörollides olles võimelised kasutama erinevaid füüsilisi, kognitiivseid ja emotsionaalseid külgi. Psühholoogid, sotsioloogid ning hulk teoreetikuid on seisukohal, et inimesed on gruppidesse või organisatsioonidesse kuuludes olemuselt kaksipidised ja otsivad käitumist muutest kaitset nii grupist eraldumise kui liiga sügavale gruppidesse vajumise eest. (Kahn, 1990) Seesuguste rollide etendamise on Kahn (1990) nimetanud seotuseks (engagement) või taandumiseks (disengagement). Täpsemalt defineerib Kahn (1990) seotust kui organisatsiooni liikmete rakendumine oma töörollidesse- nimelt väljendavad seotud inimesed end füüsiliselt, kognitiivselt ja emotsionaalselt oma rolli etendades. Taandunud töötajaid defineeritakse kui töörollidest lahtihaagitud inimesi- töötajad taganevad oma töörollidest füüsiliselt, emotsionaalselt ja kognitiivselt. (Kahn, 1990)

Uuringufirma Towers Perrin (2008) defineerib seotust kui töötaja tahet ja võimet panustada ettevõtte edusse. Selgitavalt on seotus määr, mille ulatuses töötajad teevad rohkem, kui nende tööülesanded neilt nõuavad, panustades oma energiat, loovust ja kirge oma töösse. Towers Perrini (2008) järgi on seotuse kolm dimensiooni:

- ratsionaalsus ehk töötaja arusaam oma rollist ja vastutusest
- emotsionaalsus ehk kui palju kirge ja energiat töötaja tööle toob
- motiveeriv ehk kui hästi töötaja oma rollis toime tuleb

Uuringufirma võtab need dimensioonid kokku kolme sõnaga: mõtle, taju, tegutse (*think, feel, act*). (Towers Perrin, 2008)

Tööga seotus on erinev tööst saadavast rahulolust kuna see ühendab endas tööst saadava naudinguga [pühendumise (*dedication*)] ja aktiivsuse kasvu [tarmukus, vastuvõtlikkus (*vigor, absorption*)]. Tööst saadav rahulolu on tavaliselt passiivsem töötaja heaolu iseloomustamise vorm. Tööga seotus erineb ka tavalisest töö sujuvusest (*work-related flow*) kuna see hõlmab pikema perioodi sooritusi. Töövoog seondub töö teostamise haripunktiga, mis võib kesta lühiajaliselt (kuni ühe tunni). Tööga seotus eristub motivatsioonist selle poolest, et seotus hõlmab ka vastuvõtlikkust ja füüsilist mõju (hea tervis ja elujõud). Seega on selge, et tööga seotus on täpsem eduka soorituse ennustaja kui paljud varasemast kasutusel olevad indikaatorid. (Bakker, 2011)

## 1.2 TÖÖGA SEOTUSE KUJUNEMINE

Oli aeg, kui töötajaid koheldi kui toote või teenuse tekitamise vahendeid. Seda suhtumist muutis ühena esimestest Elton Mayo viies 1924-1932 läbi nn Hawthorne'i uuringud, millest nähtus, et töötajaid ei motiveeri vaid raha vaid ka töötajate endi suhtumine. [(Dicson, 1973) viidatud (Lindner, 1998)].

Hawthorne'i uuringutele järgnesid mitmed erinevad töötajate motivatsiooniuuringud ja tekkisid uued lähenemised. Tänapäevaste motivatsiooniteooriate alusepanijaks võib lugeda viit enimlevinud lähenemist: Maslow vajaduste teooriat, Herzbergi kahe faktori teooriat, Vroomi ootuste teooriat, Adamsi võrdsuse teooriat ja Skinneri kinnistamise teooriat. (Lindner, 1998)

Maslow (1943) teooria kohaselt on töötajail viis vajaduste taset (alustades oluliseimast): füsioloogilised vajadused, turvalisuse vajadused, sotsiaalsed vajadused, tunnustuse vajadused ning eneseteostuse vajadused. Maslow järgi peavad madalama astme vajadused olema rahuldatud, et saavutada kõrgema taseme vajaduse täitumist. (Lindner, 1998)

Skinneri teooria põhineb kinnistamisel ja selle järgi peaksid juhid töötajatega „manipuleerima“ rõhudes tegevuste tagajärgedele. Skinner on metafoorina tööliste kohta kasutanud tuvi- kui soovitakse, et tuvi kergitaks kaela, siis tuleb ta näljaseks ajada. Vastandina tuuakse näide helistamisest- kui üritada kedagi telefoni teel kätte saada, aga telefon järjepidevalt ei vasta, siis sellest tegevusest loobutakse. (Skinner, 1953) Sellest lähtuvalt peaks julgustama positiivsete tagajärgedega tegevusi ning pärssima negatiivsete tagajärgedega tegevusi.

Vroomi teooria põhineb neljal oletusel: inimestel on juba organisatsiooniga liitudes omad vajadused ja ootused ning eelnevad kogemused. Samuti oletab Vroom, et inimese käitumine on tema enese valikute küsimus. Lisaks eelnevale on inimeste ootused organisatsioonile erinevad ning viimaseks oletuseks on, et inimesed valivad endile sobivaimad tegutsemisviisid, et optimeerida töö tulemust enda jaoks. (Lunenburg, 2011)

Vroomi järgi on töötaja tööga kaasatud (*involved*) kui tema enesehinnang kasvab läbi hea töösoorituse ning kahaneb kehva soorituse puhul. (Lawler & Hall, 1970)

Loadahl ja Kejner (1965) väidavad, sarnaselt Vroomile, et tööga kaasatus on mõiste, mis mõjutab inimese enesehinnangut läbi tema töösoorituse. (Lawler & Hall, 1970)

Adams (1965) rõhub töötajatevahelisele võrdsusele, mis saavutatakse, kui töötaja panus/sisend töötulemusesse/väljundisse on võrdne teiste samalaadset tööd tegevate töötajate panusega töötulemusesse. Väljundite all peetakse silmas näiteks töötasu või ametipositsiooni, mille teine isik (isik, kellega end võrreldakse) on saavutanud läbi oma töö tegemise. Sisendite all peetakse silmas faktoreid, mis isiku tööd mõjutavad, näiteks haridus või füüsiline koormus. (Goodman & Friedman, 1971)

Herzbergi järgi on motivatsioon jagatud kaheks faktoriks: motivatsioonifaktoriteks, mis põhjustavad töörahulolu (sisemised tegurid nagu saavutus- ja tunnustusvajadus) ja hügieenifaktoriteks, mis põhjustavad rahulolematust (välised tegurid nagu töötasu ning töökoha säilimise kindlus). [(Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) viidatud läbi (Lindner, 1998)] Herzbergi teooria väidab, et töö suurendab töömotivatsiooni ja rahulolu vaid motivaatorite abil, mis on töösse põimitud, muudatused, mis põhinevad vaid hügieenifaktoritel ei vii motivatsioonitõusuni (Hackman & Oldham, 1976).

Hackman ja Oldham (1976) toovad Herzbergi teooria miinustena välja, et see ei arvesta erinevate inimeste valmisolekut rikastatud töökohtadel töötamiseks ning samuti ei võta teooria arvesse kuidas inimesed reageerivad muutunud tööstimulatsioonile. Herzbergi teooria ja selles esinenud puudujäägid andsid tõuke Hackmani ja Oldhami töö omaduste mudeli (*Job Characteristics Model*) loomisele. (Hackman & Oldham, 1976)

Töö omaduste mudeli järgi on töö seisukohalt kolm põhjuslikku psühholoogilist seisundit: töö tähenduslikkuse teadvustamine, töö tulemuse eest vastutuse võtmise kogemine ning teadlikkus töö eesmärgi kohta. Indiviidi positiivne mõjutatus sõltub nii õppimisest, õnnesetumistest kui ka mõttekate ülesannete täitmisest. Kogetud õnnestumise tunne paneb

indiviidi ka tulevikus üritama enda tööd hästi teha ja tekitab positiivse enesemotiveerimise ringi. (Hackman & Oldham, 1976) Nimetatud kolm psühholoogilist seisundit on omakorda mõjutatud viie töödimensiooni poolt, millest kolm esimest on seotud mõttekuse kogemisega: oskuste mitmekesisus (*skill variety*)- määrab töötegemiseks vajalike oskuste ja andekuse hulga, ülesande määratletus (*task identity*)- näitab, kas töötajal on oma tööst terviklik ülevaade, tööülesande olulisus (*task significance*)- mõõdik, mille järgi inimene tunnetab oma tehtava töö olulisust ja mõju teiste inimeste elule ja tööle. Iseseisvus (*autonomy*) on otseses seoses töötulemuste eest vastutuse võtmisega- mõõdik näitab, mil määral sisaldab töö vabadust töötajal otsustada oma tööülesande täitmise viisi ja aega. Tagasiside (*feedback*) on seotud teadmisesega töö tegemise lõpptulemusest- näitab, mil määral saab töötaja otsust ja selget infot tööülesannete täitmise efektiivsuse kohta. Eelneva põhjal on tuletatud motivatsioonipotentsiaali skoorarvuline indeks (*Motivating potential Score, MPS*). 
$$MPS = \left[ \frac{\text{oskuste mitmekesisus} + \text{ülesande määratletus} + \text{tööülesande olulisus}}{3} \right] * \text{iseseisvus} * \text{tagasiside}$$
 Enesemotivatsioon on kõrgeim kõigi kolme põhjusliku psühholoogilise seisundi üheaegsel esinemisel. Kui üks teguritest ei esine või on väga madal (null või nullilähedane) muudab see ka teiste tegurite esinemise väheväärtuslikuks, sest ka kahe väga kõrge määra läbikorrutamine nulli või nullilähedase arvuga, annab tulemuseks madala või nulltulemuse. (Hackman & Oldham, 1976)

Hackman ja Oldham on tajutavate emotsionaalsete seisundite kirjeldamisel saanud inspiratsiooni Lawler ja Hall'i (1970) väitest, et olulisimaks motivatsioonimõõdikuks on inimese sisemine motivatsioon. Sisemine motivatsioon on inimese tajutav rahulolu, mis tekib tema kõrgematel astmetel asuvate vajaduste täitmisel, läbi tööalase soorituse. (Lawler & Hall, 1970)

Eelnimetatud lähenemised pärinevad 20. sajandi keskpaigast. Tullis lähemale tänapäevale, sõnastas Kahn (1990) isikliku seotuse (*personal engagement*) kui olukorra, kus inimesed seovad end füüsiliselt, kognitiivselt ning emotsionaalselt ja vaimselt oma töörolliga. (Kahn, 1990)

Kahn (1990) on seotust kirjeldanud kui kaht üheaegselt esinevat faktorit: tööga hõivatus ja inimese eelistatud-minarolli kasutamine sooritatavates ülesannetes. Rakendades enda eelistatud isiklike omadusi tööülesannete täitmisel luuakse olukord, kus inimene suunab oma energia täiel määral füüsilisse, kognitiivsesse ja emotsionaalsesse tegevusse. Sellise töö ja isiklike eelistatud omaduste kasutamise põimumise tulemusel, seob inimene oma

isikliku mina töörolliga ja tööroll täidetakse läbi inimese isiklike tunnete, ideede, veendumuste ja väärtuste väljenduse ning seejuures ei kannata kumbki täidetav roll. (Kahn, 1990)

Eelnimetatud teooriad sisaldavad kõik rohkemal või vähemal määral kaasaegse seotuse mõiste osi ning on mõiste kujunemisel olnud eelkäijateks. Hawthorne'i uuringud panid aluse mõtteviisile, kus töötajate vajadused ning motiveeritus võieti juhtide poolt põhitähelepanu alla (Lindner, 1998). Järgnenud motivatsiooniuringud aitasid paremini mõista, mida töötajad vajavad, et end töökohal hästi tunda, oma tööd paremini teha ning mis põhjustab töörahulolu. Kahn (1990) ei olnud rahul, et erinevates uuringutes on vähem tähelepanu pööratud töötajate kohalolule ehk sellele kuivõrd keskendunud on inimesed oma tööle erinevates situatsioonides ning selline uurimus, mille eeldus oli, et inimesed on pidevas protsessis süvenedes oma tööülesannetesse ning taandades end nendest kasutades erinevaid isiklike omadusi. Kuna Kahni tööst tuli välja vaid seotuse mõiste ning puudu jäid mõõdikud uue mõiste mõõtmiseks, andis see tõuke kaasaegse tööga seotuse mõiste uurimisel kasutada eelnevalt läbiuuritud töömotiveerimise ja tööga seotuse konstrukte ning koostada ka seotuse uurimise skaala.

### **1.3 TÖÖGA SEOTUS KUI MINAROLL**

Tööga hõivatud, kes kasutavad eelistatud minarolli, ei pea ohverdama üht rolli teisele, vaid saavad kogu aeg etendada iseennast, ilma kedagi teist teesklemata. Isiklik mina ja roll saavad eksisteerida käsikäes mistõttu saab isiklikku energiat rakendada rollitäitmisel (*self-employment*) ja seetõttu väljendada ennast (*self-expression*) läbi sama rolli. Isiklikult kaasav käitumine annab üheaegselt edasi ja äratab ellu nii iseenese kui kohustusliku (töö, ameti) rolli. Inimesed muutuvad tööga füüsiliselt seotuks (üksi või koos kollektiiviga), kognitiivselt ärksaks ning teistega empaatiliselt ühendatuks läbi töö, mida nad teevad ja viisil mis peegeldab ka nende mõtteid, tundeid, uskumusi ja väärtusi. Kahn (1990) avastas, et organisatsiooni liikmed kipuvad alateadlikult endalt küsima kolme küsimust: kui mõttekas on millegi tegemine minu jaoks? Kui turvaline on minu jaoks selle tegevuse tegemine? Kui palju mul on selle tegevuse tegemiseks ressursi?

Kahn (1990) määratles tähenduslikkust kui üht olulisemat eeldust tööga seotusele. Inimesed tunnevad enda mõttekust kui nad tunnevad end kasuliku ja väärtuslikuna ehk kui inimesi ei võeta enesestmõistetavalt. Statistiliselt mõõdetuna on seotus korrelatsioonis

kõrgema psühholoogilise tähenduslikkuse tundega ehk rohkem psühholoogilist tähenduslikkust sisaldavad olukorrad tekitavad suurema tööga seotuse määra. (Kahn, 1990)

Psühholoogilist turvalisust kirjeldab tunne end rakendada tööle kartmata oma imagole, staatusele või karjäärile kaasa tuua negatiivseid tagajärgi. Kahn, (1990) leidis, et kolleegidevahelised usalduslikud suhted soodustasid psühholoogilise turvalisuse kujunemist. (Kahn, 1990) Samale järeldusele jõuti ka 2004. aastal avaldatud uuringus, kus leiti, et toetav juhendajapoolne suhtumine mõjutas positiivselt ka psühholoogilist turvatunnet. (May, Gilson, & Harter, 2004) Statistiliselt mõõdetuna on seotus suhtes kõrge psühholoogilise kindlustunde määraga ehk inimesed tunnevad suuremat seotust olukordades, kus nad tunnevad suuremat psühholoogilist kindlustunnet. (Kahn, 1990)

Psühholoogiline valmisolek kirjeldab inimese võimet olla füüsiliselt, emotsionaalselt ja psühholoogiliselt vaba kaasamaks end vajalikul momendil. Statistilise mõõtmise järgi on seotuse määr kõrgem suurema psühholoogilise valmidusega inimestel. (Kahn, 1990)

Uuringutest on selgunud, et psühholoogilist valmidust häirivad enim nelja tüüpi tegurid: füüsilise ja emotsionaalse energia ammendumine, individuaalne ebakindlus ning elu väljaspool tööd. (Kahn, 1990) Paraku ei tule Kahni tööst välja mõõdikuid, millega uut mõistet mõõta.

May, Gilson, ja Harter (2004) viisid läbi uuringu, milles nad vaatlesid Kahni kirjeldatud kolme psühholoogilist rolli ning koostasid mõõdiku nende kolme rolli uurimiseks. Nende uurimus kinnitas Kahni teooriat ning näitas, et töö mõttekus, kindlustunne töökoha suhtes ning psühholoogiline saadavalolek on oluliselt seotud tööga seotusega. (May, Gilson, & Harter, 2004)

Kuigi tööga seotuse uurimine on olnud aktuaalne juba alates 1990ndatest, siis valitseb siiani mõiste ümber segadus, mis on tekkinud suuresti selle tõttu, et esialgu tegelesid selle levitamisega konsultatsioonifirmad, kuid viimasel ajal tegelevad mõistega pigem akadeemilised ringkonnad. Seotuse leviku ja arengu võib jagada laineteks, millest esimene algas Kahni 1990 ja 1992 läbiviidud uurimustega. Teine laine 2000ndate aastate alguses oli segu konsultatsioonifirmade tegevusest ning akadeemilise ringkonna üha suurenevast huvist teema vastu. Sel perioodil oli Kahni (1990) uurimus endiselt suureks mõiste osiste mõjutajaks, kuid kümnendi keskpaigale lähenedes hakkas tekkima ka uusi lähenemisi nagu näiteks Schaufeli ja Bakker (2004) tõlgendus. (Welch, 2011)

#### 1.4 TÖÖGA SEOTUS JA SELLE SEOS LÄBIPÕLEMISEGA

Töoga seotud töötaja on oma töös edukas ja õnnelik, mis aitab kaasa ka ettevõtte edule, läbipõlenud töötaja on ebakindel, väsinud ja küüniline ning vähemotiveeritud oma tööd hästi tegema.

Maslach ja Leiter (1997) eeldasid, et seotus on läbipõlemise vastandiks ning seda iseloomustavad ametialane efektiivsus, energilisus ja entusiasm töökoha suhtes. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002) Läbipõlemise tunnustena tuuakse välja väsimust, küünelist olekut ning vähenenud tööalast efektiivsust. Loodi *Maslach Burnout Inventory* küsimustik, mille järgi pidi saama mõõta seotust ja läbipõlemist korraga. Saades testis läbipõlemise plokis madalad tulemused järeldatakse, et töötajal on kõrge seotuse määr ja vastupidi. Siiski on sellisel järelduste tegemise meetodil mitu viga sisse programmeeritud. Esiteks ei saa eeldada, et mõlemad kontseptsioonid on täielikult ja ideaalselt korrelatsioonis. Kui töötaja ei ole läbipõlenud ei saa me teha järeldust, et tegu on pühendunud töötajaga ja vastupidi. Teiseks ei saa ühe ja sama küsimustiku abil empiiriliselt analüüsida kaht erinevat nähtust. Seega ei saa ka neid kaht mõistet samaaegselt ühte uuringusse kaasata, et uurida nende samaaegset kehtivust. (Schaufeli & Bakker, 2003)

Schaufeli ja Bakker (2001) võtavad seotuse ja läbipõlemise uurimisel erineva seisukoha ja väidavad, et kaht nii vastandlikku mõistet tuleks uurida eraldi. Seotuse kirjeldamiseks hakati kasutama termineid tarmukus (*vigor*), pühendumus (*dedication*) ja haaratus (*absorption*). (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Sellest tulenevalt defineerivad Schaufeli ja Bakker (2001) seotust kui positiivset, töoga seotud meeleseisundit, mis erinevalt hetkelisest tundeuhangust viitab püsivemale ja läbivale üliemotsionaalse-kognitiivsele olekule. Tarmukust mõistetakse kui kõrget energia hulka ja vaimset tööalast vastupidavust ning tahet panustada oma töösse ning seda ka keerulisematel hetkedel. Pühendumust kirjeldatakse kui meelteseisundit, mil inimene tunneb end tähtsalt, entusiastlikult, uhkelt ning inspireeritult ja väljakutsetele avatult. Haaratust selgitatakse kui olukorda, kui töötaja on keskendunud ja süüvinud oma töösse nii, et aeg tööil möödub tema jaoks lennates ning töötajal on isegi raskusi töölt eemaldumisega. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002) Tarmukad, pühendunud ning tööst haaratud inimesed on ettevõtte edukuse jaoks ülitähtsad faktorid.



## 1.5 TÖÖGA SEOTUST MÕJUTAVAD FAKTORID

Hobfoll (1989) väidab, et inimesed üritavad hankida, säilitada ja kaitsta ressursse ning kui nende ressursse ohustatakse või nad ei suuda kättevõideldud ressursidega sisulisi muudatusi läbi viia, tekib stress. (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009)

Uuringud on näidanud et seotust mõjutavad enim tööga seotud ressursid ning isiklikud ressursid. Soome hambaarstide seas läbiviidud uuring näitas, et tööga seotud ressursid aitavad seotusel tekkida ning see omakorda mõjutas positiivselt töötajate uuendusmeelsust mis omakorda julgustas initsiatiivi võtmist (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008).

Hollandi elektrifirmas läbiviidud uuring näitas, et isiklikud ressursid on mõõdukas seoses tööalaste nõudmistega ja kurnatuse tundega, lülis töökohta ressurside ja seotuse vahel ning näitavad, kuidas töötajad tajuvad neid ümbritsevat keskkonda ning heaolu (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

### 1.5.1 TÖÖKOHA RESSURSID

Töökohta ressursid on füüsilised, psühholoogilised, sotsiaalsed ning organisatsioonilised faktorid, mis mõjutavad tööalaste eesmärkide saavutamist ning hoogustavad isikliku arengut (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Uuringud on järjepidevalt näidanud, et töökohta ressursid nagu sotsiaalne tugi kolleegidelt, soorituste tagasiside, oskuste mitmekesisus, autonoomia ja õppimisvõimalused, positiivne tööõhkkond on positiivses suhtes tööga seotusega (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). Töökohta ressursid seostuvad töö füüsiliste, sotsiaalsete või organisatoorsete aspektidega, mis võivad vähendada töö nõudlikkust ja kaasnevaid psühholoogilisi ja füsioloogilisi kulusid, olla funktsionaalsed töö eesmärkide saavutamisel või kannustada personali kasvu, õppimist ja arengut. Seetõttu ei ole ressursid vajalikud vaid tegelemaks töökohale esitatavate suurte nõudmistega, aga nad on ka omaette olulised faktorid. (Bakker, 2011)

Eeldatakse, et töökohta ressursid mängivad kas sisemist rolli, kuna need soodustavad töötajate kasvamist, õppimist ja arengut, või välist, motiveerivat rolli, kuna need aitavad kaasa tööalaste eesmärkide saavutamisele (Schaufeli & Bakker, 2004). Esimesel aitavad töö ressursid inimeste rahuldada inimeste põhivajadusi, milleks on vajadus autonoomia,

seotuse ja pädevuse järele. Näiteks korrektne ja põhjalik tagasiside soodustab õppimist ning selle läbi tõuseb ka tööpädevus, aga otsustamisvabadus ja sotsiaalne tugi rahuldavad vajaduse vastavalt autonoomia ja kuuluvuse järele. (Bakker, 2011)

Töökoha ressursid võivad olla ka olulised välised motivaatorid, sest töökeskkonnad, mis on ressursirohked, tekitavad töötajatele tahtmise panustada oskuste ja pingutuste näol töösse (Schaufeli & Bakker, 2004). Selline töökeskkond suurendab tõenäosust, et ülesanne saab tehtud ja eesmärk täidetud. Näiteks toetavad kolleegid ja soorituste tagasiside suurendavad eesmärkide eduka täitmise tõenäosust. Seega, olgu selleks kas põhivajaduste rahuldamine või töö eesmärkide täitmine, mõlemal juhul on tulem positiivne ning tööga seotuse tõenäosus suureneb. (Bakker, 2011)

Vähemoluliseks ei saa pidada töökeskkonna mõju töötaja heaolule. Towers Perrini (2008) uuringust järeldus, et seotus seisneb töökeskkonnas ja selle olemuses- mittemateriaalsed väärtused, mida head juhid loovad ja propageerivad, koheldes töötajaid õiglaselt ja austusega ning näidates üles siirast huvi ühiste õnnestumiste vastu. Towers Perrin (2008) teeb järelduse, et ühtlustamiseks organisatsioonisisese seotuse taset on vajalikud kolm mõjurit:

- efektiivne juhtimine ja seotud juhtkond
- organisatsioonid peavad kujundama töökeskkonna ja organisatsioonikultuuri nii, et see vastaks organisatsiooni eesmärkidele ja et töötajatega tegelemise strateegiad käiksid käsikäes äriliste eesmärkidega
- organisatsioonid peavad töötajaid kohtlema samamoodi, nagu oma kliente, saades aru nende vajadustest, probleemidest, väärtustest ning „ostuharjumustest“ ehk nii nagu klient valib konkureerivate müügipakkumiste seast omale meeldivaimat ja sobivaimat toodet nii teeb ka töötaja oma valikuid organisatsiooni suhtes, kelle heaks töötada ning kui palju sinna oma aega ja energiat investeerida. (Towers Perrin, 2008)

### 1.5.2 ISIKLIKUD RESSURSID

Isiklikud ressursid on positiivsed enesehinnangud, mis on seotud paindlikkusega ja viitavad indiviidi poolt tajutavale võimele edukalt kontrollida ja mõjutada oma keskkonda, eriti keerulistes oludes, ning on enamasti seotud vastupidavusega (Hobfoll, Johnson, Ennis,

& Jackson, 2003). On tõestatud, et taolised positiivsed enese hindamised toovad kaasa eesmärkide seadmise, motiveeritavuse, sooritusvõime, töö ja eraelu rahulduse ning muud ihaldatavad resultaadid. Selle põhjuseks on indiviidi kõrgetest isiklikest ressurssidest tulenev kõrge enesehinnang ning seda suuremat isiklikku rahulolu pakub eesmärkide täitmine (Bakker, 2011)

Mitmed autorid on uurinud suhet isiklike ressursside ja tööga seotuse vahel. Näiteks on tõestatud, et enesehinnang, hinnang tõhususele, kontroll indiviidi mõjutavate sündmuste üle ja võime märgata ning valitseda emotsioone on positiivsed tegurid, mis ennustavad head tööga seotust. Oma pikaajalises uuringus on Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ja Schaufeli (2009) vaadelnud kolme isikliku ressursi (hinnang tõhususele, organisatoorsel baasil väljenduv enesehinnang ning optimism) rolli tööga seotuse ennustamisel. Tulemused näitasid, et seotud töölised hindavad end väga efektiivseks ehk nad usuvad, et tulevad toime nõudmistega, millega nad puutuvad kokku erinevates kontekstides. Samuti usuvad seotud töölised, et neil läheb elus üldiselt hästi (optimism) ja nad suudavad oma vajadusi rahuldada täites oma rolli organisatsioonis (enesehinnang). (Bakker, 2011) Suurenenud isiklikud ressursid võivad suurendada tööga seotust, kuna need pakuvad kindlustunnet, suurendavat tagasisidet ja järjepidevat positiivset mõju ning seonduvad tööalase vastupidavusega (Salanova, Bakker, & Llorens, 2006)

## **1.6 TÖÖGA SEOTUSE - SOORITUSE SIDE**

Ettevõttega seotud töötajate töösooritus on märksa edukam, kui sidumata töötajatel. Selleks on neli peamist põhjust. Esiteks kogevad seotud töötajad sageli positiivseid emotsioone - entusiasmi, rõõmu ja tänulikkust (Bakker, 2011). Need positiivsed emotsioonid avardavad inimeste mõtlemist ning soodustavad tulevikus paremat toimetulekut eeldusel, et nad tegelevad pikaajaliselt ja järjekindlalt oma isiklike ressurssidega (Fredrickson, 2001). Teiseks on seotud töölistel parem tervis. Tänu sellele saavad nad pühendada kogu oma oskused ja energia töö tegemisele. Kolmandaks loovad seotud töötajad ise omale tööd ning isiklike ressursse. (Bakker, 2011) Samuti kannavad seotud töötajad oma seotust üle teistele töölisele nende vahetus keskkonnas. Kuna enamikus organisatsioonides on sooritus kollektiivse töö tulemus, siis ühe töölise seotus kandub üle ka teistele ning kaudselt aitab kaasa kogu kollektiivi sooritusele. Töötades koos tarmuka kolleegiga muutub inimene alateadlikult energilisemaks. (Bakker & Xanthopoulou, 2009) Kui

kollektiivis töötavad inimesed tajuvad, et ligipääs töökoha ressurssidele lihtsustab nende tööd, siis tunnevad nad suuremat tööga seotust. (Salanova, Agut, & Peiro, 2005)

Seni on paljud uuringud näidanud, et tööga seotus on positiivselt seotud töö tootlikkusega (nt. oma rolli täitmine s.t. ametlikult nõutavad tulemid ja käitumismustrid, mis on otseselt seotud organisatsiooni üldeesmärkidega nagu loovus, organisatsioonisisene kodanlik käitumine). Bakker, Demerouti ja Verbeke (2004) näitasid, et seotud töötajad said oma kolleegidelt kõrgemaid hindeid tööalaste ja ka -väliste tegevuste eest (tööliste- poolne valikuline käitumine, mis otseselt peaks edendama kogu organisatsiooni efektiivset tegevust töölise tootlikkust kahandamata), osutades, et seotud töölised töötavad paremini ning on nõus selle nimel rohkem pingutama. (Bakker, 2011)

Saks (2006) usub, et seotus on pigem positiivsete tagajärgedega ja on oluline teada, mis põhjustab seotust. Saks (2006) pakub välja, et seotuse põhjused on väljakutseid esitavad tööülesanded (tekitavad seotust tööga), töötaja ja organisatsiooni vahelised suhted ehk tööandjapoolne toetus (tekitab seotust nii töö kui ettevõttega), töötaja ja juhi vahelise suhte kvaliteet ehk juhupoolne toetus, tunnustus ja premeerimine, töötajatevaheliste vaidluste lahendamise ja tööressursside jagamise ausus (tekitab ettevõttega seotust) ning ühiskonna normide järgi ausaks peetavate teguviiside järgimine (Saks A. M., 2006). Saks (2006) leiab, et seotust põhjustavate faktorite tagajärjedeks on töörahulolu, organisatsioonile pühendumine, organisatsioonist lahkumise soovi vähenemine ning organisatsiooni kodanikuna käitumine. Oluline on välja tuua, et Saks (2006) leidis, et tööga seotus ei ole sama, mis tööga rahulolu või organisatsioonile pühendumine vaid seotus on nende põhjustajaks. (Balain & Sparrow, 2009) Saks (2006) kirjutas, et nii nagu mõlema seotuse tüübi tekitajad põhjustavad erinevat liiki seotust, on ka töötajad oma seotuse määralt erinevad. (Saks A. M., 2008)

## **2 UURING**

Magistritöö raames uuriti tootmisettevõtte AS Metaprint töötajate hoiakuid ja motiveeritust töökoha suhtes.

Töötajate organisatsiooniga seotuse määra uurimisel on enamasti vaadeldud spetsialistide arvamusi ja hoiakuid (nt. hambaarstid, õppejõud) ja vähem on siiani uuritud sinikraedest töötajate seotust. Siiski on autori hinnangul ka madalama astme töötajad ettevõttele oluliseks varaks ning seetõttu uuritaksegi antud magistritöös nii kontoritöötajate, juhtide kui tootmistöölise hinnanguid tööga seotud faktoritele.

Järgnevalt tutvustatakse uuritud tootmisettevõtet, kirjeldatakse uuringu metodoloogiat ning antakse uuringu tulemused.

### **2.1 AS METAPRINT LÜHITUTVUSTUS**

AS Metaprint on Eesti kapitalil põhinev dekoreeritud metalltaara tootja. End kirjeldatakse kui kliendikesket, vastutustundlikku, keskkonnasäästlikku ja jätkusuutlikku ettevõtet, mis lähtub oma tegevuses klientide vajadustest ja ootustest. Rõhutatakse paindlikkust tellimuste täitmisel, tarnete täpsust ning pikaajalist vaadet oma ärile. Eraldi tuuakse välja tõik, et iga töötaja vastutab oma töö kvaliteedi eest. Klientidele pakutakse asjatundlikku koostööd ning koostöös erialaõppeasutuste ja kõrgkoolidega antakse panus ühiskonda, koolitades tulevasi spetsialiste ja osaledes uue trükikompetentsi keskuse loomisel Eestisse. (AS Metaprint koduleht, 2014)

Ettevõttes töötab Tallinna ja Pärnu esinduses 11.11.2014 seisuga 218 inimest, kellest 37 on kontoritöötajad, tootmistöölisi on 154 ja juhupositsioonil olevaid inimesi on 27. Tootmispoolel toimub töö 12-tunniste vahetustega, mistõttu teevad tootmistöölised ka öötööd.

### **2.2 UURINGU MEETOD**

Käesolevas peatükis kirjeldatakse uuringu läbiviimise viisi, valimi moodustamist ja analüüsi meetodeid.

Uuringu ankeedid jagati kõigile töötajatele, välistades vaid Pärnu tehase üksuse, kus hetkel on käimas suur osakonna restruktureerimine ning mis oleks võinud oluliselt mõjutada

uuringu tulemuste vastuseid. Välja jagati täpselt 150 ankeeti ning tagastati neist 121. Eraldades praakankeedid, mida ei saanud analüüsi teostamiseks kasutada, jäi lõplikuks korrektselt esitatud ankeetide arvuks 109. Korrektselt vastatud küsitlusankeetide hulgas on 17 kontoritöötajat (46% kontoritöötajatest), 14 juhti (51,9% juhtidest), 78 tootmistöölise (50,7% tootmistöölisest). Tootmistööliseks loeti kõik töölised, kes ei tööta kontoris või ei kasutanud oma ametinimetuses sõna „juht“.

Uuringu tüübiks oli kvantitatiivne uurimus- ankeetküsitlus, mis täideti paberkujul. Küsitlusankeete oli võimalik täita nii eesti kui vene keeles. Täidetud ankeedid pandi vastajate poolt eraldi ümbrikesse ning suleti, mis tagas vastajatele täieliku anonüümsuse. Anonüümsust rõhutati ka ankeetküsimustiku esimesel lehel olevas pöördumises. Paraku laekus ka ankeete, mis olid suletud ümbrikes, kuid jäetud täiesti tühjaks. Samuti oli ankeete, milles oli küsimustele vastatud valikuliselt ja väga vähesel määral, jättes sealhulgas märkimata ka analüüsi teostamiseks vajalikud andmed nagu vanus, staaž, ametikoht, haridustase, sugu.

Uuring viidi läbi koostöös ettevõtte personalijuhiga, kes tutvustas ankeete üksuste juhtidele ning korraldas uuringute väljajagamise ning tagastamise. Uuringu läbiviimise perioodiks oli 2 nädalat 2014. aasta septembris, et vastata jõuaksid ka võimalikult paljud vahetustega töötavad tootmistöölised.

### **2.2.1 KÜSITLUSANKEET**

Ankeetküsimustik koosnes erinevatest töökeskkonda ja töötaja suhtumist puudutavatest teemaplokkidest. Samuti küsiti vastaja andmeid nagu sugu, vanus, staaž ettevõttes, haridustase ja ametikoht. Eraldi vaadeldi vastajaid valitud ankeedi keele-eelistuse järgi (eesti/vene).

Esimese osana uuriti töötajate suhtumist töösse, kasutades Hackman & Oldhami (1975) mõõdikut, ning uurides töö omadusi ning töötajate hinnanguid neile. Lisaks uuriti tööga rahulolu, ootusi tööle ning lõpuks ka tööga seotust, mille jaoks kasutati UWES 17 küsimusega töö ja heaolu küsimustikku (Utrechti Tööle Pühendumise Skaalat) (Schaufeli & Bakker, 2003).

## 2.2.2 TULEMUSTE ANALÜÜSI MEETOD

Tulemusi analüüsiti statistilise andmeanalüüsi tarkvaraga SPSS ning tabelarvutusprogrammiga MS Excel.

Analüüsi läbiviimiseks kodeeriti andmed skaalale 1-6, millel 1 tähendas kõige negatiivsemat või eitavat väidet ning 6 vastas kõige positiivsemale või jaatavale väitele.

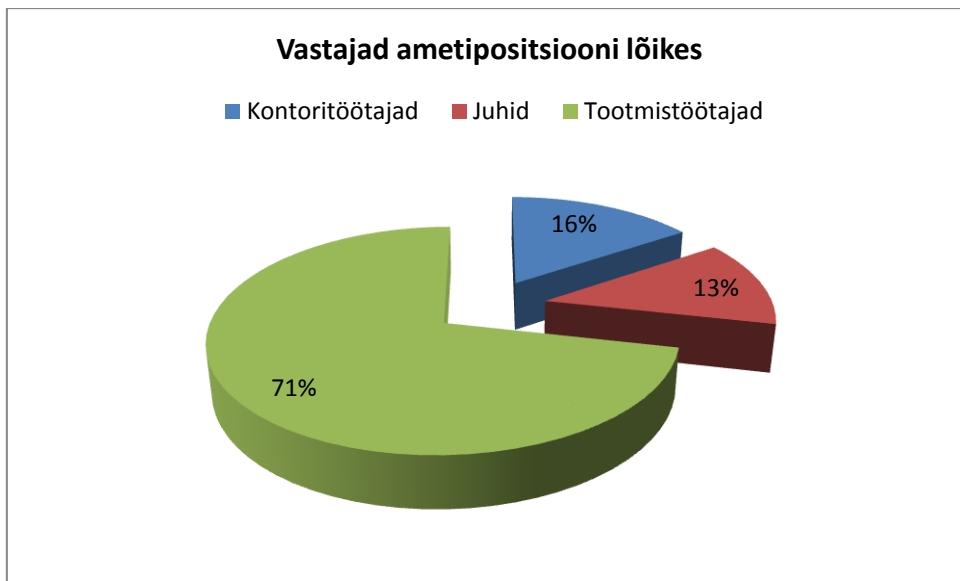
Küsimustiku usaldusväarsuse mõõtmiseks arvutati erinevate osade reliaabluskoeffitsendid. Sisemist reliaablust väljendab Cronbach'i  $\alpha$ . George and Mallery (2003) pakuvad välja rusikareeglid  $\alpha$  hindamiseks :“  $\alpha > .9$  – Suurepärase,  $\alpha > .8$  – Hea,  $\alpha > .7$  – Rahuldav,  $\alpha > .6$  – Küsitav,  $\alpha > .5$  – Ebapiisav ja  $\alpha < .5$  – Vastuvõetamatu” (Gliem & Gliem, 2003)

ANOVA analüüsi kasutati leidmaks gruppidevahelisi vastuste erinevusi. ANOVA testist järeldunud olulised statistilised erinevused andsid aluse võrrelda gruppide keskmisi T-testi põhjal LSD-meetodil (keskväärtuste paarikaupa võrdlemine). Statistilise olulisuse nivooks võeti  $p < 0,05$ . Eraldi viidi läbi ka korrelatsioonianalüüs, milles uuriti seoseid uuringu erinevate osade vahel ning leiti Pearsoni korrelatsioonikordajad, et välja tuua võimalike seoste tugevus ja suund (positiivne või negatiivne). Tulemusi tõlgendati Dancey ja Reidy (2004) korrelatsiooniväärtuste klassifikatsiooni skaala järgi: 0 - seos puudub; 0,1 – 0,3 - nõrk seos; 0,4 – 0,6 – mõõdukas seos; 0,7 – 0,9 – tugev seos; 1 – täiuslik seos (Zhang, Du, & Du, 2014).

## 2.3 TULEMUSED

### 2.3.1 VALIM

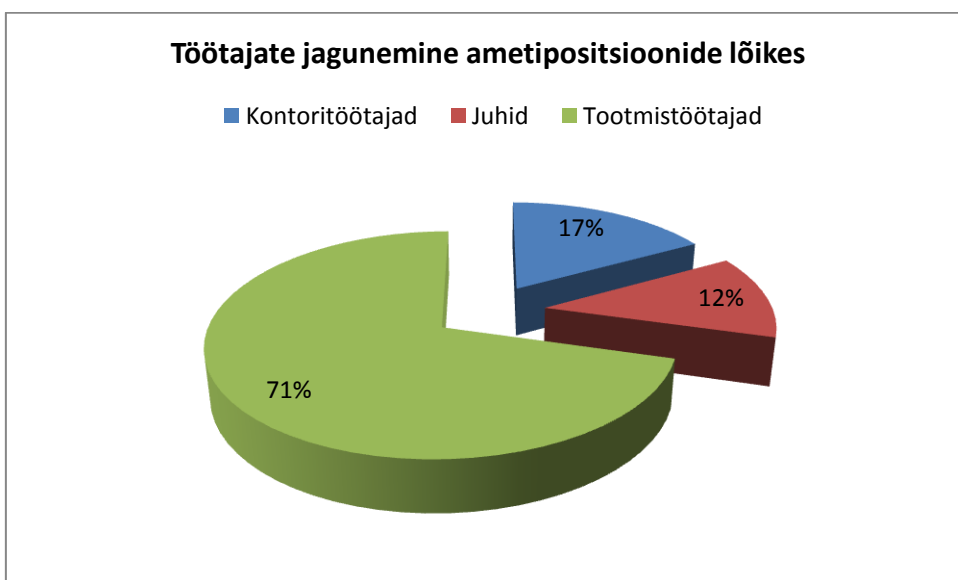
109 korrektsest ankeedist kuulus 78 ankeeti tootmistöölistele, 17 vastajat olid kontoritöölised ning 14 töötajat olid juhid. Vastajate protsentuaalne jagunemine on kujutatud joonisel 1.



**Joonis 1** Vastajate jagunemine ametipositsioonide lõikes

(Allikas: autori koostatud)

Töötajate üldarvu (218) jagamisel kolme uuritud gruppi moodustuvad vastajate jagunemisega analoogsed sektorid, mistõttu valim peegeldab koguvalimi protsentuaalset positsioonide jaotumist ettevõttes (joonis 2). Seega võib öelda, et tagastatud korrektsete ankeetide põhjal saab tänu sarnasele vastajate osakaalule gruppide kaupa teha üldistusi kogu ettevõtte kohta.



**Joonis 2** Metaprint AS töötajate jagunemine ametipositsioonide lõikes

(Allikas: autori koostatud)



Vanusegrupiti oli kõige rohkem vastajaid vanuses 18 - 29 aastat (33,6%), neile järgnesid 30 - 39 aastat (30,8 %), 50 - 65 aastat (17,8%) ja 40 - 49 aastat (17,8%).

Ankeetidele vastati põhiliselt eesti keeles (79,8% vastajatest) ehk 87 vastajat ning 22 vastajat eelistas täita venekeelset ankeeti (s.o. 20,2%).

Vastajatest 32 olid naised ja 77 olid mehed, mis teeb vastavalt 29,4% ja 70,6%, mis ühtlasi peegeldab tegelikku töötajate soolist jaotuvust ettevõttes.

Tööstaaži poolest olid enim esindatud inimesed, kes olid ettevõttes töötanud 5-10 aastat- selliste vastajate osakaal oli 28,4%. Väga palju oli ka vastajaid nende hulgas, kes olid ettevõttes töötanud alla 1 aasta- 26,6%. Ettevõttes oli 2-5 aastat töötanud 14,7% vastajatest ning 9,2% vastanutest omas staaži üle 10 aasta.

Haridustasemelt oli kõige suurem hulk vastajatest kutseharidusega- 43,1%, mis tootmisettevõtte puhul on ootuspärane tulemus. Samuti oli palju keskharidusega töötajaid- 34,9%. Kõrgharidust omas 10,1% vastanutest ning neljal vastajal (3,7%) on teaduskraad (magister või kõrgem). Põhiharidusega töötajaid oli vastajate seas 8,2%.

Lisaks üldvalimi analüüsimisele oli oluline läbi viia ka andmete analüüs vastajate jaotamisel gruppidesse ning uurida gruppidevahelisi olulisi erinevusi. Maslow' teooria järgi motiveerib inimest soov täita erinevate tasemete vajadusi. Kui madalama astme vajadused on rahuldatud, püüavad inimesed saavutada järgmise astme vajaduste täitumist. Mida rohkemal määral saab inimene mingi teatud vajaduse rahuldatud, seda tähtsamaks muutub sellest kõrgemal olev vajadus. Rahuldatud vajadus ei ole enam stiimuliks. Erinevate vanusegruppide ja ametialaste staatustega inimesed asuvad suure tõenäosusega ka Maslow püramiidi erinevatel astmetel, mistõttu faktorid, mis motiveerivad ühel astmel olevaid inimesi, ei pruugi motiveerida teisel astmel olevaid. (Kovach, 1980) Analüüsi käigus tuuakse eraldi välja keskväärtuste statistiliselt olulised erinevused ja erinevate tegurite omavahelised statistiliselt olulised seosed. Statistilise olulisuse piiriks loeti  $p = 0,05$ .

## 2.4 OLDHAM&HACKMANI TÖÖKARAKTERISTIKUTE KÜSIMUSTIKU ANALÜÜS

### 2.4.1 TÖÖ OMADUSTE HINDAMINE

Motivatsioonifaktorite mõõtmiseks kasutati töökarakteristikute küsimustiku (*Job Diagnostic Survey*) esimest osa. Küsimuste vastused peegeldasid viit erinevat tööomadust: oskuste mitmekesisust (*skill variety*), ülesande määratletust (*task identity*), ülesande olulisust (*task significance*), iseseisvust (*autonomy*), tagasisidet (*feedback*). Nende viie töökarakteristiku esinemise tulemuseks on kolm psühholoogilist seisundit: töö tähenduslikkuse kogemine, isikliku vastutuse tajumine ning teadmine töö lõpptulemuse kohta. Need omakorda väljenduvad kõrge sisemise töömotivatsioonina, kõrgetasemelise töösooritusena, kõrge üldise töörahuloluna ning vähese töölt puudumise ja personalivoolavusega. (Hackman & Oldham, 1976)

Järgnevalt esitatakse töötajate hinnangud motivatsioonifaktoritele (tabel 1).

**Tabel 1** Hinnangud töö omadustele teemaplokkide kaupa

Motivatsioonifaktorid		
Element	Keskmine	Stand. hälve
Oskuste mitmekesisus	3,55	1,530
Ülesande määratletus	3,69	1,222
Ülesande olulisus	4,30	1,424
Iseseisvus	3,51	1,293
Tagasiside	3,80	0,864

(Allikas: autori koostatud)

Vaadeldes töötajate poolt antud vastuseid, selgub, et madala hinnangu on saanud tööomadus „oskuste mitmekesisus“. Nimetatud omaduse keskmine hinne on vaid 3,55. See näitab, et vastajate arvates ei ole töö tegemiseks vaja kasutada palju erinevaid oskusi ning teadmisi, pigem on neid vaja mõõdukalt. Vaadeldes tulemusi sugude kaupa ilmneb, et naistel on antud näitaja meeste keskmisest ( $\bar{x} = 3,71$ ) palju madalam ( $\bar{x} = 3,16$ ). Statistiliselt olulised erinevused ilmnevad ka erinevate töötajate gruppidevahelisel

võrdlemisel. Juhid ja kontoritöötajad hindavad oma tööd mitmekesisemaks ( $\bar{x} = 4,36$ ) ja ( $\bar{x} = 4,18$ ) kui tootmistöölised ( $\bar{x} = 3,27$ ). Samuti selgub, et põhiharidusega töötajad hindavad oma tööd mitmekesisemaks andes keskmise hinnangu 4,11. Keskkharidusega töötajate keskmine hinnang töö mitmekesisusele on vaid 3,03. Statistiliselt olulisel määral erineb teistest haridusgruppidest ka kõrgharidusega töötajate antud keskmine hinnang sellele tööomadusele ( $\bar{x} = 4,36$ ). Siinkohal tuleb tulemusesse suhtuda kriitiliselt, sest mitmekesisus on suhteline mõiste ning võib erinevate inimeste (ja ka gruppide) jaoks omada erinevat tähendust.

Ülesande määratletusele vastav hinnang peegeldab, et töötajad hindasid tehtava töö keskmise suurusega osaks tervikust ( $\bar{x} = 3,69$ ). Ametipositsioonide lõikes olulisi statistilisi erinevusi ei esinenud, küll aga oli selge erinevus meeste ning naiste arvamuste vahel. Naised hindasid oma tööd pigem vaid lõiguks suuremast tervikust ( $\bar{x} = 3,25$ ) ning meeste keskmine vastus 3,87 näitas pigem terviklikumate tööülesannete täitmist. Vaadeldes tööülesannete terviklikkust vanuste lõikes, selgub, et noorimad vastajad hindavad oma töö olevat terviklikuma ( $\bar{x} = 3,94$ ) kui vanimad vastajad ( $\bar{x} = 3,26$ ). Vastajate eristamisel haridustaseme, tööstaaži ja ankeedile vastamise keele järgi olulisi statistilisi erinevusi ei esinenud.

Ülesande olulisusele antud keskmine hinnang 4,3 viitab, et töötajad tundsid tehtava töö olulisust ja mõju teiste inimeste elule ja tööle keskmiselt. Oldi arvamusel, et tehtav töö võib tõenäoliselt mõõdukalt mõjutada teiste inimeste elu või heaolu. Liigitades vastajad ametipositsioonide järgi, selgus, et juhid tunnetasid oma töö olulisust enim: nende antud vastuste keskmine näitaja oli 4,93, samas tootmistöölise puhul oli vastav näitaja vaid 4,08. Seega tundsid tootmistöötajad pigem oma tööd kui mõõdukalt olulist ning juhid kaldusid arvama, et nende töö on väga oluline ning tehtava töö tulemused ja kvaliteet võivad väga olulisel määral mõjutada teiste heaolu. Vanusegruppide vastuste analüüsimisel selgus, et noorimate ja vanimate vastajate vastuste vahel on taas oluline statistiline erinevus. Kahes nooremas vanuseastmes hinnati oma töö olulisust kõrgemalt ( $\bar{x} = 4,44$ ) ja vanusegrupis 30 - 39 ( $\bar{x} = 4,48$ ) kui vanusegrupis 50 - 65, kus ( $\bar{x} = 3,63$ ). Suured erinevused ilmselgusid ka meeste ja naiste antud vastuste võrdlemisel - mehed hindasid oma tehtava töö olulisust märksa kõrgemalt kui naised, vastavad keskmised olid 3,84 ja 4,49. Veelgi suurem erinevus ilmselgus, kui vaadelda eesti- ja venekeelsete ankeetide vastuseid. Venekeelne

vastaja hindas töö olulisust hulga madalamaks kui eestikeelse ankeedi täitja, vastavad keskmised tulemused olid 3,59 ja 4,48. Liigitades töötajad staaži alusel, selgus, et üle 10 aasta ettevõttes töötanud hindavad tehtava töö olulisust palju madalamalt, kui vähem ettevõttes töötanud inimesed. Staažikaimate töötajate keskmine vastus oli 3,3, samas kui vähem aega ettevõttes töötanute vastuste keskmine tulemus jäi vahemikku 4,26 - 4,69. Kõrgeima hinnangu oma tehtava töö olulisusele andis grupp, kes on ettevõttes töötanud 2 - 5 aastat. Töötajate võrdlemisel haridustaseme järgi töö olulisuse hindamisel olulisi statistilisi erinevusi ei esinenud.

Iseseisvuse dimensiooni keskmine tulemus 3,51 näitas keskmist iseseisvust võtta vastu mõningaid otsuseid. Ka siin ilmnis, sarnaselt eelnevatele elementidele, erinevus naiste ja meeste antud hinnangutes. Naised hindasid vabadust otsustada oma tööülesande täitmise viisi ja aega madalalt ( $\bar{x} = 3,19$ ), meeste puhul oli antud näitaja ( $\bar{x} = 3,64$ ). Vaadeldes ametipositsioonide tulemusi selgus, et kõrgeim keskmine tulemus oli kontoritöötajate vastustel ( $\bar{x} = 4,76$ ), samas kui juhtidel oli see mõnevõrra madalam ( $\bar{x} = 4,36$ ) ning tootmistöölistel madalaim ( $\bar{x} = 3,07$ ). Tootmistöötajate madal hinnang antud teemale oli üsna ootuspärane, sest tootmistöö eeldab masinate pidevat tööshoidmist ning inimese ja seadmete koostöö toimimist.

Võttes aluseks ankeedile vastamise keele sai teha järelduse, et venekeelne vastaja oli vähem vaba oma töö tegemise aega ise määrama kui eestikeelse ankeedi täitja. Vastavad tulemused olid ( $\bar{x} = 3,64$ ) ja ( $\bar{x} = 3,00$ ). Tulemust sai selgitada sellega, et venekeelsele ankeedile vastajad määratlesid end kõik kui tootmistöötajad, kelle võimalus iseseisvalt oma tööaega juhtida on, tööülesannete iseloomust lähtuvalt, väiksem.

Tagasiside vastuste analüüsimisel selgus, et gruppide antud vastuste vahel statistiliselt olulisi erinevusi ei esine ning kõigi vaadeldud gruppide keskmine tulemus jääb üldise keskmise 3,8 lähedale.

Viiest elemendist kõige kõrgema hinnangu sai ülesande olulisus ( $\bar{x} = 4,30$ ) See näitab, et töötajad adusid mõõdukalt, et nende töö tulemus võib mõjutada kolleegide heaolu ning tulemusi.

Selgub, et enim motiveeritud grupid viie mõõdetud tööomaduse seas on juhid ja kontoritöötajad, kes andsid kõrgemad hinnangud töö iseseisvuse ja mitmekesisuse

dimensioonile. Vastuste põhjal selgus, et kõrgemalt hindasid terviklike tööülesannete täitmist nooremad meestöötajad. Töö olulisust hindasid kõrgemalt nooremad, juhipositsioonil olijad, eestikeelse ankeedi täitjad ning need, kes olid ettevõttes vähem aega töötanud.

Vähem motiveeritud olid vanimad töötajad, kes hindasid tehtava töö olulisust madalamalt. Samuti naised, kes hindasid nii tehtava töö olulisust kui otsustusvabadust oma tehtava töö ja tööaja üle madalamalt kui mehed. Venekeelne vastaja on hinnangute järgi iseseisvusele ning töö olulisusele negatiivsema meelestatusega kui eestikeelse ankeedi täitja.

#### 2.4.2 SUHTUMINE TÖÖSSE

Töötajate hinnanguid töö tähenduslikkusele, vastutuse võtmisele ning tulemuste teadvustamisele mõõdeti töökarakteristikute küsimustiku (*Job Diagnostic Survey*) teise osaga. Mõõtmiste tulemused on välja toodud tabelis 2. Töö tähenduslikkuse keskmise hinnangu moodustasid vastused, mis puudutasid hinnangut enesetundele halbade töötulemuste puhul ning hinnangut töö tähenduslikkusele üldiselt. Vastutuse võtmise keskmise arvutamisel vaadeldi vastuseid küsimustele, mis puudutasid hinnanguid ükskõiksusele töö suhtes, tajutavale vastutusele tehtava töö ja selle tulemuste eest. Tulemuste teadvustamise hinnangu keskmise tulemuse arvutamisel vaadeldi küsimuste vastuseid, mis puudutasid teadmist tööülesannetega toimetuleku kohta ning arusaama, kas tööd tehakse hästi või halvasti.

**Tabel 2** Töötajate tajutavate psühholoogiliste seisundite keskmised tulemused.

<b>Element</b>	<b>Keskmine</b>	<b>Stand. hälve</b>
Töö tähenduslikkus	3,69	0,874
Vastutuse võtmine	5,24	0,540
Tulemuste teadvustamine	4,63	0,750

(Allikas: autori koostatud)

Töö tähenduslikkuse tajumise hinnangute analüüsimisel selgus, et keskmine hinnang oli vaid 3,69. Suurima statistilise erinevuse moodustas juhtide ja tootmistöötajate vastuste

lahknemine. Juhtide keskmine tulemus oli 4,18 ja tootmistöölistel  $\bar{x} = 3,57$ . Selgub, et ka kontoritöötajate antud keskmine hinnang ei olnud eriti kõrge ( $\bar{x} = 3,85$ ). Vanuse, haridustaseme, vastajate soo, ankeedile vastamise keele ja tööstaaži järgi eristamisel olulisi statistilisi erinevusi ei esinenud.

Vähest tähenduslikkust seostatakse apaatia tekkimise ning tööst kaugenemisega. Seevastu suurem tähenduslikkus toob endaga kaasa pühendumuse ning efektiivse energiakasutuse. (Thomas & Velthouse, 1990) Töö tähenduslikkuse uurimisel on jõutud tulemuseni, et see on võrreldes teiste motivatsiooniteguritega tugevaimalt seotud tööga seotusega (Fairlie, 2011).

Tehtud töö eest vastutuse võtmise teemaploki keskmine tulemus oli 5,24. Analüüsides tulemusi ametikohtade kaupa, selgus, et statistiliselt olulisi erinevusi erinevate ametitepositsioonide, vastamise keele, sugude, staažiga töötajate vahel ei esinenud ning tulemust sai seega üldistada kogu organisatsioonile. Ainsaks erandiks oli siinkohal gruppide vaatlemine haridustasemete kaupa, millest selgus, et teaduskraadiga töötajad (alates magistritest) tajusid vastutust tehtava töö eest oluliselt kõrgemalt ( $\bar{x} = 5,75$ ) kui kutse ja kõrgharidusega töötajad, kelle keskmine vastuste tulemus oli kõrgharitude puhul  $\bar{x} = 5,11$  ja kutseharidusega töötajate puhul  $\bar{x} = 5,17$ .

Töötulemuste teadvustamise puhul oli vastuste keskmine tulemus 4,63 ( $p < 0,421$ ,  $F = 0,871$ ). Ametite, sugude, haridustaseme vahel statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud. Vanusegruppide vastuste võrdlemisel avaldus vaid üks statistiliselt oluline erinevus: grupis 30 - 39 ( $\bar{x} = 4,38$ ) ja vanimas vanuserühmas 50 - 65 ( $\bar{x} = 4,84$ ). Märkimist väärib, et kuigi ametikohtade lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud, siis eestikeelsete vastajate tulemus ( $\bar{x} = 4,91$ ) oli oluliselt kõrgem venekeelsete vastajate, kelleks olid vaid tootmistöölised, tulemusest ( $\bar{x} = 4,56$ ). Erinevused ilmnisid ka vaadeldes erineva staažiga töötajaid. Alla aasta töötanute vastused ( $\bar{x} = 4,48$ ) ja 1 - 2 aastat töötanute vastused ( $\bar{x} = 4,44$ ) erinesid olulisel määral 2 - 5 aastat töötanud inimeste omadest ( $\bar{x} = 4,97$ ). Teiste staažigruppide tulemused olid sarnased keskmisele tulemusele.

### 2.4.3 EMOTSIONAALNE RAHULOLU

Töötajate hinnanguid üldisele rahulolule, sisemisele motivatsioonile ning töölase enesearengu võimalustele mõõdeti töökarakteristikute küsimustiku (*Job Diagnostic Survey*) kolmanda osaga. Mõõtmiste tulemused on välja toodud tabelis 3. Võimalus iseseisvalt otsustada ja tegutseda, isikliku arengu võimalused, tunne, et tehtav töö on väärtuslik ning võimalus end töös proovile panna moodustavad kokku keskmise rahulolu töölase enesearengu võimalustega. Küsimused töötasu ja lisasoodustuste, üleüldise toetuse ja juhendamise kvaliteedi, tunde, et tehtav töö on väärtuslik ning võimaluste kohta iseseisvalt otsustada ja tegutseda moodustasid sisemise töömotivatsiooni keskmise tulemuse. Üldise rahulolu keskmise hinnangu moodustasid vastused, mis puudutasid isikliku arengu võimalusi, võimalust end töös proovile panna ning vastajate taju õiglase tasustamise kohta. Vastuste protsentuaalne jagunemine on välja toodud lisa 9.

**Tabel 3** Töötajate tajutavate emotsionaalsete seisundite keskmised tulemused.

<b>Element</b>	<b>Keskmine</b>	<b>Stand. hälve</b>
Üldine rahulolu	4,72	0,859
Sisemine motivatsioon	4,88	0,689
Töölase enesearengu võimalused	4,39	0,747

(Allikas: autori koostatud)

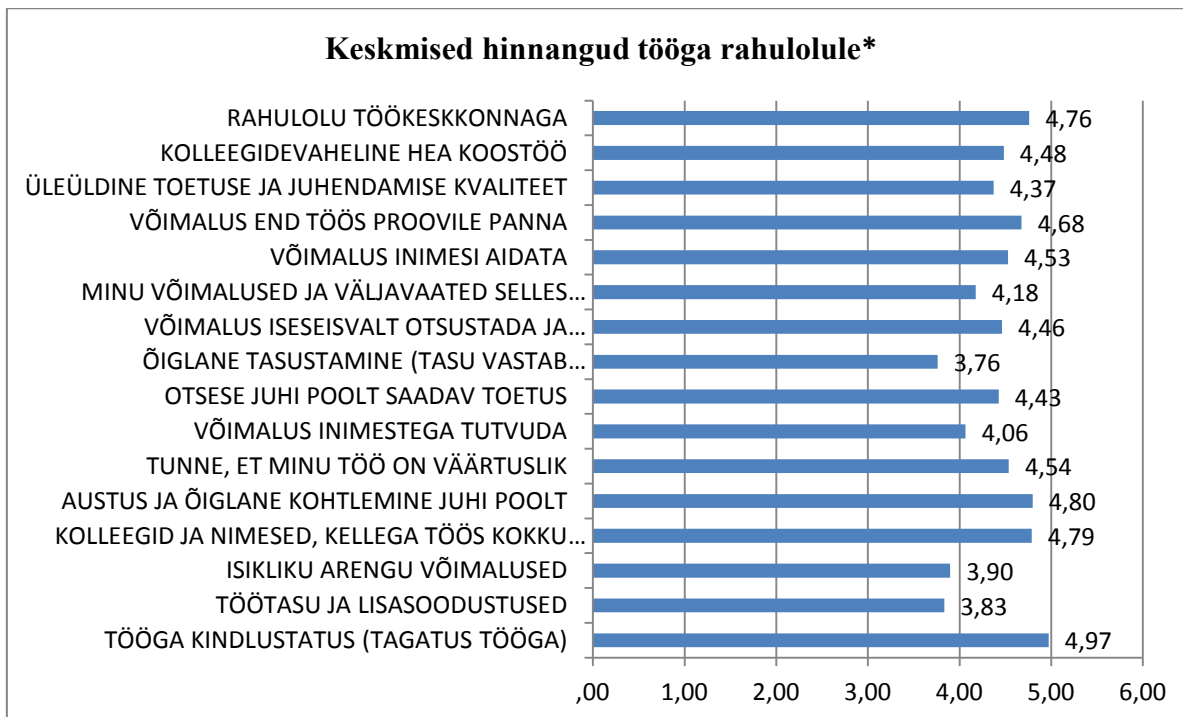
Tööga rahulolu küsimustiku vastuste üldine keskmine hinne oli 4,4 (tabel 4).

**Tabel 4** Hinnang tööga rahulolule

Teemaplokk	Cronbach'i $\alpha$	Keskmine	Stand. hälve
Tööga rahulolu	0,9	4,4	0,628

(Allikas: autori koostatud)

Alljärgnevalt esitatakse tööga rahulolu küsimusteploki küsimustele antud keskmised hinnangud (joonis 3)



**Joonis 3** Keskmesid hinnangud tööga rahulolule

\* (1 – üldse mitte rahul, 2 – ei ole rahul, 3 – pigem ei ole rahul, 4 – pigem olen rahul, 5 – olen rahul, 6 – olen väga rahul)

(Allikas: autori koostatud)

Kõige kõrgemalt hinnati töökoha kindlustatust ( $\bar{x} = 4,97$ ) ja kõige vähem oldi rahul töötasu õiglusega ( $\bar{x} = 3,76$ ) ning töötasu ja lisasoodustuste suurusega ( $\bar{x} = 3,83$ ). Töötasu tihedalt organisatsiooni tulemustega sidumine aitab kaasa kõrgemale organisatsioonilojaalsusele kõigis vanusegruppides. [Lawler, 1998 viidatud läbi (Finegold, Mohrman, & Spreitzer, 2002)]

Vastustes esinevaid statistilisi erinevusi kontrolliti ka demograafiliste andmete põhjal. Sugude lõikes ilmes, et naised olid tööga kindlustatusega keskmiselt oluliselt rahulolevamad kui mehed. Naiste vastuste keskmine tulemus oli 5,25, mehed hindasid kindlustatust keskmise tulemusega 4,86.



Kõrge tööga kindlustatuse puhul kaasneb ka suurem organisatsiooniga seotus ja väheneb soov organisatsioonist lahkuda. Selline reegel kehtib kõigis vanusegruppides olevate töötajate kohta. (Finegold, Mohrman, & Spreitzer, 2002)

Samuti on naised rahulolevamad otsese juhi poolt saadava toetusega. Naiste keskmine hinnang oli 4,78, mehed hindasid juhilt saadavat toetust oluliselt madalamalt ( $\bar{x} = 4,28$ ).

Üleüldine toetamise ja juhendamise kvaliteedi puhul on näha, et mehed soovivad senisest oluliselt enam kvaliteetsemat toetust ja juhendamist töökohal kui naised. Naised kalduvad rahul olema ( $\bar{x} = 4,66$ ), mehed on pigem rahul ( $\bar{x} = 4,25$ ). Sellest järeldub, et mehed soovivad senisest oluliselt enam kvaliteetsemat toetust ja juhendamist töökohal kui naised.

Tööga rahulolu oli vanusegrupiti üsna sarnane ning suuri erinevusi üldiselt ei esinenud. Erandiks oli hinnang tööga kindlustatusele- noorimad vastajad hindasid tööga kindlustatust madalamalt ( $\bar{x} = 4,75$ ) kui vanima töötajategrupi esindajad ( $\bar{x} = 5,32$ ).

Kõige suuremad erinevused tööga rahuloluga ilmnasid, kui vaadeldi erinevaid ametipositsioone. Tootmistöölised pigem ei olnud töötasu ja pakutavate lisasoodustustega rahul ( $\bar{x} = 3,62$ ). Keskmine tulemus alla nelja viitas negatiivsele hoiakule. Samas juhtide tulemus ( $\bar{x} = 4,36$ ) ning kontoritöötajate tulemus ( $\bar{x} = 4,29$ ) oli positiivne ja näitas, et töötasuga oldi pigem rahul, kuid rahulolu oli kuuepallisel skaalal siiski madal.

Juhid ja kontoritöötajad olid enam rahul töötasu ja lisasoodustustega kui tootmistöölised. Siinkohal peaks kontrollima kas töötasu arvutamine ning lisasoodustuste pakkumine toimub kõigile kolmele grupile ühtsetel alustel või esineb kontoritöötajate ja juhtide soodustuste ja tasude paketi erinevusi, võrreldes tootmistöölisega.

Suur erinevus ilmnas kui hinnati võimalust tutvuda inimestega. Tootmistöölised hindasid seda võimalust positiivselt ( $\bar{x} = 4,59$ ), kontoritöötajate vastused jäid oma keskmise tulemusega negatiivsele poolele ( $\bar{x} = 3,87$ ). Tootmistöölised olid uute inimestega tutvumistõimalustega märksa rahulolevamad kui kontoritöötajad

Võimalust iseseisvalt otsustada ja tegutseda hindasid juhid heaks ( $\bar{x} = 5,07$ ), tootmistöölisete tulemus oli küll positiivne ( $\bar{x} = 4,29$ ), kuid hinnang oli suhteliselt madal.

Tulemus näitab, et juhtidele on antud piisavalt vastutust otsuste langetamisel, kuid tootmistöölised sooviksid olemasolevast enam otsustusvabadust.

Eristades vastajaid tööstaaži lõikes, ilmnes, et esinevad mitmed töörahulolu-alased erinevused. Selgus, et alla aasta organisatsioonis töötanud hindasid võimalust end töös proovile panna heaks ( $\bar{x} = 5,07$ ), samas need, kelle tööstaaž jäi kahe ja viie aasta vahele, hindasid seda vaid napilt positiivseks ( $\bar{x} = 4,13$ ). Alla aasta organisatsioonis töötanud inimesed nägid töös rohkelt võimalusi end proovile panna, töötades organisatsioonis kauem, alanes ka hinnang antud punktile. Seda saab seletada töösse sisseelamise ning töö selgekssaamisega. Suur vahe ilmnes staažigruppides 1 - 2 aastat ( $\bar{x} = 4,70$ ) ja 2 - 5 aastat ( $\bar{x} = 4,13$ ), mis annab märku, et keskmiselt orienteerus inimene oma töös hästi ning tundis vähem väljakutseid teise ja viienda tööaasta vahel. Sel ajaperioodil hakkas ta soovima töö mitmekesistamist ning uute väljakutsete võimalusi. Staažigrupi 5-10 aastat keskmine tulemus 4,53 näitas, et ka nemad vajavad uusi väljakutseid.

Juhid tunnetasid oma töö olevat väärtuslikuma ( $\bar{x} = 5,00$ ) kui tootmistöölised, kelle puhul oli tulemuseks  $\bar{x} = 4,46$ . Haridustasemete, sugude, ankeedile vastamise keele, erinevate vanuserühmade ja tööstaaži alusel töötajaid eristades siin statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

Isikliku arengu võimalusi tajusid juhid ja tootmistöölised samuti keskmiselt oluliselt erinevalt. Juhtide puhul hinnati arenemisvõimalust ( $\bar{x} = 4,57$ ), tootmistöölised hindasid alapunkti madalamalt, tulemus oli vaid  $\bar{x} = 3,76$ .

Võimalust inimesi aidata hindasid tootmistöölised pigem heaks ( $\bar{x} = 4,39$ ), kontoritöötajad olid võimalusega rahul ( $\bar{x} = 5,00$ ). Vastused näitavad, et tootmistöölised oleksid valmis enam panustama teineteise abistamisse kui seda seni on tehtud.

Rahulolu töökeskkonnaga hindasid kontoritöötajad ( $\bar{x} = 5,29$ ) kõrgemalt kui tootmistöölised ( $\bar{x} = 4,63$ ). Tulemused olid küllaltki ootuspärased. Tootmistööliste töökeskkonda mõjutavad paratamatult mitmed erinevad töökeskkonna füüsilised tegurid nagu müra, tolm, kokkupuude erinevate kemikaalidega.

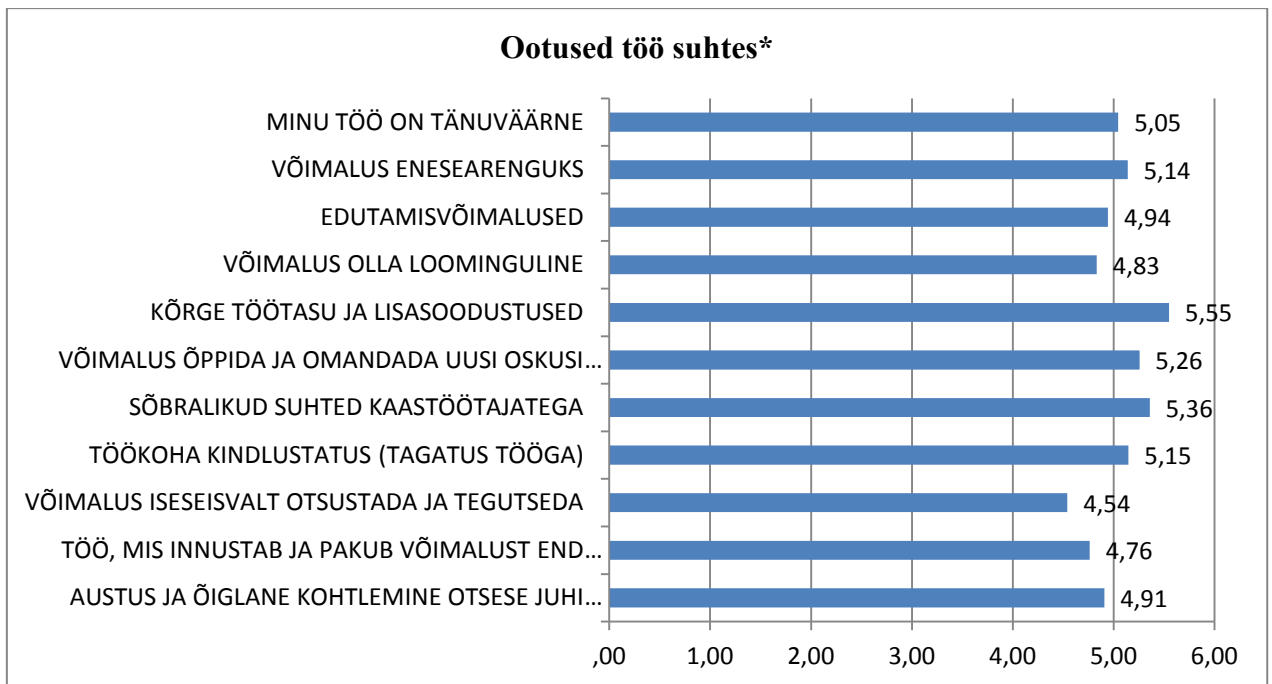
Vastajate jagamisel ankeedi täitmise keele järgi ilmnis, et venekeelse ankeedi täitjad olid töötasu ja lisasoodustuste hindamisel oluliselt kriitilisemad ( $\bar{x} = 3,41$ ) kui eestikeelse ankeedi täitjad ( $\bar{x} = 3,94$ ), kuigi mõlema keelegrupi keskmine tulemus oli madal ja peegeldas negatiivset tulemust. Samas otsese juhi poolt saadava toetusega olid eestikeelse ankeedi täitjad vähem rahul ( $\bar{x} = 4,31$ ) kui venekeelset ankeeti eelistanud ( $\bar{x} = 4,86$ ). Üleüldise toetuse ja juhendamise kvaliteedi puhul kordus sama muster: eestikeelse ankeedi täitjad tajusid väiksemat toetust ( $\bar{x} = 4,23$ ) kui venekeelsele ankeedile vastajad ( $\bar{x} = 4,91$ ). Samas võimalust iseseisvalt otsustada ja tegutseda hindasid eestikeelsele ankeedile vastajad kõrgemalt. Nende keskmine tulemus ( $\bar{x} = 4,57$ ) on selgelt positiivne võrreldes venekeelse ankeedi täitjate madalama tulemusega ( $\bar{x} = 4,05$ ). Tulemustele toetudes saab teha üldistuse, et eestikeelne vastaja on juhtidelt saadava toetuse osas kriitilisem ja soovib senisest suuremat toetust kui venekeelne vastaja, kes soovib senisest suuremat iseseisvust ning otsustusvabadust.

Kuigi ankeedis paluti välja tuua ka haridustase, siis järgnev analüüs näitas, et haridustase ei ole oluline tegur tööga rahulolu vastuste analüüsil ning statistiliselt olulisi erinevusi vastustes ei esinenud

Kolleegidevahelist head koostööd hindasid kõige kõrgemalt need, kes olid ettevõttes töötanud alla aasta ( $\bar{x} = 4,8$ ) ( $p < 0,026$ ,  $F = 2,881$ ). Teiste staažigruppide puhul väljendus suhteliselt madal positiivne tulemus. Kuigi keskmised hinnangud olid kõikides vaadeldud staažigruppides positiivsed ( $\bar{x} > 4,0$ ), siis ei saa tulemusi lugeda tugevateks. Kolleegidevahelise hea koostööga olid vaid pigem rahul peaaegu veerand vastajatest. Kõige madalam tulemus esineb staažigrupis 1 - 2 aastat, kus  $\bar{x} = 4,04$ .

#### 2.4.4 OOTUSED TÖÖ SUHTES

Töötajate ootusi tööle mõõdeti töökarakteristikute küsimustiku (*Job Diagnostic Survey*) kuuenda osaga. Töötajate ootuste mõõtmine on oluline, aitamaks mõista, kui suur on võimalik arengupotentsiaal, mida peetakse oma töös oluliseks, ning millised on võimalikud töötajatepoolsed ambitsioonid. Keskmised hinnangud ootustele töö suhtes on välja toodud joonisel 4.



**Joonis 4** Keskmised ootused töö suhtes

\* (1 – ma ei sooviks seda, 2 – ma ei sooviks seda, 3 – sooviksin seda keskmiselt, 4 – sooviksin seda keskmiselt, 5 – sooviksin seda väga palju, 6 – sooviksin seda väga palju)

(Allikas: autori koostatud)

Kõige enam ihaldati ootuspäraselt kõrget töötasu ja lisasoodustusi ( $\bar{x} = 5,55$ ) ja kõige madalama hinnangu sai võimalus iseseisvalt otsustada ja tegutseda ( $\bar{x} = 4,54$ ).

Vastuste analüüsimisel, kõrvutades nais- ja meessoost vastajaid, ootuste osas statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

Vanusegruppide puhul tekkis statistilisi hinnangulisi erinevusi nelja grupi osas ja kõige madalama hinnangu andis ootustele vanusegrupp 50 - 65. Kõige suurem erinevus ilmnas, kui anti võrdlemiseks madal hinnang küsimusele, mis puudutas võimalust iseseisvalt otsustada ja tegutseda. Küsimuste keskmised hinnangud olid vahelmikus 4,56 - 4,95, kuid kõige vanemas vaadeldud grupis saadi keskmiseks tulemuseks vaid 3,68 ( $p < 0,001$ ,  $F = 5,923$ ).

Võimalust õppida ja omandada töö käigus uusi oskusi hindasid kõrgemalt nooremad töötajad. Tekkis seaduspära, et mida vanemas vaadeldavas grupis asuti, seda madalam oli keskmine antud hinnang ja seda madalamalt hinnati uute oskuste omandamist. Siiski jäi

keskmiste väärtus vahemikku 5,53 ja 5,26, mis on küllaltki kõrge tulemus. Suur erinevus avaldus taas kõige vanema vanusegrupi vastajate seas, kes hindasid õppimisvõimalusi märgatavalt madalamalt ( $\bar{x} = 4,63$ ). Tulemus näitab, et vanem töötaja hindas stabiilsust ning võimalust rahulikult oma tööajal teha kätteõpitud tööd, kuigi uute oskuste omandamine oli ka nende jaoks mõnevõrra oluline.

Edutamisevõimaluste hindamisel kordus sarnane muster. Mida vanem töötaja, seda madalam hinnang anti ootustele edutamisevõimaluste suhtes.

Kõige nooremad vastajad, ehk vanusegrupp 18 – 29, ootasid võimalust edutamiseks väga palju ( $\bar{x} = 5,53$ ), igas järgmises grupis langes edutamisevõimaluse ootus, kuid keskmine püsis üle 4,5. Kõige vähem ootasid edutamisevõimalust vanimad vastajad ( $\bar{x} = 4,06$ ). Vanimate vastajate tulemus näitas, et ootus edutamisele on nende jaoks olemas, kuid see ei ole nii oluline, kui nooremate puhul, kes soovisid tõusu ametiredelil oluliselt rohkem.

Võimalust enesearenguks ootasid noorimad töötajad väga palju ( $\bar{x} = 5,56$ ), vanemaks saades püsis ootus pisut väiksem, olles ikkagi kõrge ( $\bar{x} = 5,11 - 5,18$ ). Vanimate töötajate jaoks oli võimalus enesearenguks kõige ebaolulisem kuid siiski tähtis ( $\bar{x} = 4,28$ ).

Vaadeldes erinevaid vanusegrupe, selgus, et mida vanem on töötaja, seda madalamad olid ka ootused tööle.

Ametipositsioonide lõikes ei tulnud välja suuri erinevusi ootuste kohta tööle ja sellega kaasnevate hüvede ning enesearenguvõimaluste kohta. Olulised erinevused ilmnemiseid vaid hinnangute andmisel võimalusele iseseisvalt otsustada ja tegutseda. Juhid pidasid seda oluliselt tähtsamaks ( $\bar{x} = 5,07$ ) kui tootmistöölised ( $\bar{x} = 4,36$ ).

Teine oluline erinevus ilmnemise vaadeldes ootusi kõrge töötasu ja lisasoodustuste suhtes. Enim erinesid juhtide ning kontoritöölise ja tootmistöölise vastused, vastavalt olid tulemused ( $\bar{x} = 5,14$ ); ( $\bar{x} = 5,18$ ) ja ( $\bar{x} = 5,71$ ). Tootmistöölise ootus kõrgele töötasule oli oluliselt kõrgem.

Täidetud küsimustike keele järgi diferentseerimisel saadud tulemused kõrge töötasu ja lisasoodustuste ootuste kohta tõid välja erinevuse eesti ja vene keelt eelistanud isikute

vahel. Eestikeelse ankeedi täitjad olid tagasihoidlikemate soovidega ( $\bar{x} = 5,48$ ) kui venekeelsele ankeedile vastajad ( $\bar{x} = 5,82$ ).

Vaadeldes töötajate grupe erinevate haridustasemete järgi, selgus, et ootustes esines palju erinevusi. Andmete analüüsil selgus, et enim soovivad tööd, mis innustab ja pakub võimalust end proovile panna, põhiharidusega ( $\bar{x} = 5,44$ ) ning kõrgharidusega ( $\bar{x} = 5,36$ ) vastajad, mis on mõnevõrra ootamatu. Suur haridustaseme erinevus eeldaks autori arvates ka erinevat ambitsioonikust. Kesk- ja kutseharidusega vastajate ootused olid madalamad jäädes keskmiselt vastavalt 4,66 ja 4,53 juurde, olles siiski pisut üle keskmise.

Kõrge töötasu ja lisasoodustuste suhtes olid suured ootused nii kesk- kui ka kutseharidusega vastajatel, jäädes keskmiselt 5,6 juurde, maksimaalselt suured ootused olid põhiharidusega töötajatel. Võrdlusgruppidest kõige väiksemad olid ootused suure töötasu ja soodustuste suhtes kõrgharidusega töölistel, olles siiski väga kõrged ( $\bar{x} = 5,09$ ).

Kui kõrgharidusega töötajate palgaootused olid teiste gruppidega võrreldes madalamad, siis hoopis olulisemaks pidasid nemad, et nende töö oleks tänuväärne ja seda hinnataks ( $\bar{x} = 5,45$ ), samas kui keskharidusega töötajad pidasid seda oluliseks tasemel  $\bar{x} = 5,16$  ning kutseharidusega grupil  $\bar{x} = 4,77$ .

Ootused gruppide võrdlemisel, võttes aluseks ettevõttes töötatud aja, andsid suure hulga keskmisest erinevaid tulemusi.

Võimalust õppida ja omandada töö käigus uusi oskusi oodati väga palju. Keskmine tulemus jäi 0 - 5 aastat ettevõttes töötanud vastajate seas üle 5,39, samas vastajad, kes olid ettevõttes 5 - 10 aastat töötanud, soovisid uusi oskusi omandada märgatavalt vähem kuid siiski palju,  $\bar{x} = 4,84$ . Üle 10 aasta ettevõttes töötanud ootasid võimalust õppida väga palju ( $\bar{x} = 5,1$ ).

Alla aasta ettevõttes töötanud isikutel olid väga kõrged ootused edutamisevõimaluste suhtes ( $\bar{x} = 5,41$ ), peaaegu sama kõrged ootused olid ka neil, kes olid ettevõttes töötanud 2 - 5 aastat ( $\bar{x} = 5,25$ ), pisut madalamate ootustega olid grupid, kes olid ettevõttes töötanud 1 - 2 aastat ( $\bar{x} = 4,65$ ) ning 5 - 10 aastat ( $\bar{x} = 4,8$ ). Kõige madalama ootusega, kuid siiski

positiivse ootusega edutamisevõimaluste suhtes, olid vastajad, kes olid ettevõttes üle 10 aasta töötanud ( $\bar{x} = 4,2$ ).

Vaadeldes töötajate ootusi enesearenguks tööstaaži järgi, oli tulemus analoogne ootustega edutamisevõimaluste- kõige vähem ettevõttes töötanud olid väga suurte enesearengu- ootustega ( $\bar{x} = 5,55$ ), esimese ja teise tööaasta vahel ootus enesearengule vähenes ( $\bar{x} = 5,04$ ), kolmandal tööaastal tõusis jälle ( $\bar{x} = 5,38$ ). Viienda ning kümnenda tööaasta vahel alanes ootus tasemele  $\bar{x} = 4,9$  ning kõige kauem ettevõttes töötanud on madalaima hinnanguga enesearengu ootustele ( $\bar{x} = 4,5$ ).

#### 2.4.5 TÖÖGA SEOTUS

Tööga seotust mõõdeti UWES 17 küsimusega töö ja heaolu küsimustikuga (Utrechti Tööle Pühendumise Skaalaga). Küsimustik mõõdab tööga seotust, jagunedes kolmeks teemaploki: tarmikus (kuus küsimust), tööle pühendumus (viis küsimust) ja tööst haaratus (kuus küsimust). Keskmine tööga seotus teemaplokkide kaupa on välja toodud tabelis 5. Vastuste protsentuaalset jagunemist tööga seotuse küsimusteplokis kirjeldab lisa 10.

**Tabel 5** Keskmine tööga seotus tegurite kaupa

	<b>Tööga seotuse tegur</b>	<b>Cronbach'i <math>\alpha</math></b>	<b>Keskmine</b>	<b>Stand. hälve</b>
<b>Tööga seotus</b>	Tarmikus	0,77	4,15	0,73
	Tööle pühendumus	0,89	4,32	0,85
	Tööst haaratus	0,74	4,1	0,77

(Allikas: autori koostatud)

Jagades vastajad sugude järgi ning analüüsid tulemusi, selgus, et mehed olid naistest kõrgema tööalase vaimse vastupidavuse ning suurema energia hulgaga ( $\bar{x} = 4,38$ ). Naistel

oli sama näitaja statistiliselt oluliselt madalam ( $\bar{x} = 4,05$ ). Tulemusi võib nii naiste kui meeste puhul hinnata vaid nõrgalt positiivseks. Samas töösse süvenesid naised rohkem ning nende jaoks möödusid tööpäevad pisut kiiremini kui meestel ning neil oli enam raskusi enda distantseerimisega tööst pärast tööaja lõppu ( $\bar{x} = 4,33$ ). Meeste vastav näitaja oli ( $\bar{x} = 4,0$ ). Tulemused olid jälle vaid nõrgalt positiivsed. Noorimad vastajad pigem ei süvenenud nii palju töösse ning nende tööst „lahtirebimine“ toimus kergemalt, tööst haaratuse keskmine tulemus oli nende puhul vaid 3,79. Vanusegruppide võrdlemisel selgus, et enim haaratuna tundsid end töötajad vanusegrupis 30 - 39 aastat, kus keskmine näitaja oli 4,37. Teiste vanusegruppide tulemus jäi üldise keskmise tasemele.

Inspireeritult ja uutele väljakutsetele avatult tundsid naised ja mehed end võrdselt ( $\bar{x} = 4,32$ ).

Vaadeldes seotust ametipositsioonide lõikes selgus, et ootuspäraselt olid enim tööst haaratud juhid ( $\bar{x} = 4,43$ ) ning kõige vähem tootmistöölised ( $\bar{x} = 3,95$ ).

Kontrolliti, kas seotust mõjutab ka ankeedile vastamise keel, vastaja haridustase või ettevõttes töötatud aeg, kuid statistiliselt olulisi erinevusi nende tegurite alusel analüüsi teostamisel ei esinenud.

#### **2.4.6 TÖÖGA SEOTUSE SEOSSED TÖÖRAHULOLU, MOTIVATSIOONI JA OOTUSTEGA TÖÖLE**

Järgnevalt esitatakse läbiviidud korrelatsioonianalüüsi tulemused. Analüüs viidi läbi leidmaks seoseid töötajatele esitatud küsimustiku erinevate osade vahel ning kontrollimaks uurimisküsimust- kas suurem seotus vastab suuremale töörahulolule ja kõrgemale motivatsioonile. Lisaks kontrollitakse, kas suurem seotus viitab ka suurematele ootustele tööle ning kas demograafiliste andmete eristamine omab seoseid motivatsioonifaktorite ning tööga seotuse osistega. Korrelatsioonianalüüsi põhjal koostatud tabelid on välja toodud lisades 1-8.

Esmalt vaadeldakse demograafiliste andmete seost motivatsioonifaktoritega (lisa 1). Selgub, et vanus oli nõrgas negatiivses korrelatsioonis töö terviklikkusega.  $r = -0,212$ ,  $p < 0,029$  ning tulemus on statistiliselt oluline ja seega laiendatav kogu ettevõtte töötajaskonnale. Mida vanem oli töötaja, seda suuremal määral tunnetab ta, et töö vaid üks



osa tervikust ning töö lõpetavad teised töötajad. Samuti ilmnes vanuse puhul negatiivne seos töö olulisusega. Seos oli küll nõrk  $r = -0,193$ ,  $p < 0,047$ , aga siiski statistiliselt oluline. Töötaja vanuse suurenedes töö olulisus väheneb ning mõju teiste inimeste heaolule on väiksem. Teiste töös käsitletud motivatsioonifaktorite ja vanuse vahel statistiliselt olulist seost ei ilmnenud.

Sarnased seosed ilmnesid ka töötajate soo ning motivatsioonifaktorite vahel (lisa 1). Olulised seosed tekkisid vaid töö terviklikkuse ning töö olulisuse punktides. Seosed olid nõrgad  $r = 0,232$  ja  $r = 0,209$  kuid jällegi statistiliselt olulised  $p < 0,015$  ja  $p < 0,029$ . Seoste põhjal saab järeldada, et mehed tajuvad enam, et töö võimaldab neil suuremal määral tegeleda tervikülesannete täitmisega ning töö tulemused mõjutasid pigem teiste töötajate heaolu.

Ametipositsioonide ja tööstaaži lõikes ei leitud korrelatsioonianalüüsi läbiviimisel statistiliselt olulisi seoseid küsimustikus väljatoodud motivatsioonifaktoritega (lisa 1).

Vastuseid ankeedile vastamise keele järgi uurides (lisa 1) selgub analüüsi tulemustest, et statistiliselt olulised seosed leidsid vastajate keele ning töö iseseisvuse vahel. Iseseisvus oli ankeedile vastamise keelega negatiivses korrelatsioonis  $r = -0,200$ ,  $p < 0,038$ , seega venekeelse vastaja puhul oli töös iseseisvust vähem. Negatiivsed seosed ilmnesid ka töö mitmekesisuse  $r = -0,272$ ,  $p < 0,004$  ja töö olulisuse puhul  $r = -0,253$ ,  $p < 0,008$ , seejuures oli viimase kahe faktori tulemus statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,01$ .

Haridustaseme ja motivatsioonifaktorite-vahelised korrelatsioonid (lisa 1) omasid vaid iseseisvuse puhul statistiliselt olulist kuid nõrka seost. Nimelt selgus, et kõrgema haridustasemega töötajad tajusid töös enam iseseisvust ning võimalust oma tööaega iseseisvalt korraldada  $r = 0,301$ ,  $p < 0,002$  ning tulemus oli statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,01$ .

Järgnevalt korreleeriti demograafilisi andmeid seotuse faktoritega (lisa 2). Selgus, et vaid vastaja sugu omas statistiliselt olulist korrelatsiooni seotuse faktoritega. Tarmukus oli nõrgas negatiivses korrelatsioonis sooga  $r = -0,207$ ,  $p < 0,032$ , mis tähendab, et naised olid meestest pigem tarmukamad. Nõrk korrelatsioon ilmnes ka soo ja tööst haaratuse vahel  $r = -0,200$ ,  $p < 0,038$ , mis näitas meeste puhul nõrgalt madalamat tööst haaratuse taset. Usaldusnivoo oli mõlema tulemuse puhul  $p < 0,05$ .

Teised demograafilised andmed ei määranud seotuse faktoreid (lisa 2) ning statistiliselt olulisi korrelatsioone ei esinenud, mis kinnitab ka kirjeldava statistika osas selgunud tulemusi.

Tajutavate emotsionaalsete seisundite ja motivatsioonifaktorite korrelatsioonianalüüsis (lisa 3) selgus, et töölase enesearengu rahulolu ja uuritud motivatsioonielementide vahel esines valdavalt mõõdukas ja statistiliselt oluline seos. Töö mitmekesisus oli seotud enesearengu rahuloluga mõõdukalt  $r = 0,475$ ,  $p < 0,000$ , samuti oli mõõdukas positiivne seos ka töö olulisusega  $r = 0,453$ ,  $p < 0,000$ , iseseisvusega töös  $r = 0,453$ ,  $p < 0,000$ , tagasisidega  $r = 0,491$ ,  $p < 0,000$  ja nõrk seos töö terviklikkusega  $r = 0,269$ ,  $p < 0,005$ . Seega töötajad, kes täitsid erinevaid tööülesandeid, mille käigus said kasutada erinevaid oskusi ja andeid, kelle töö tulemused mõjutasid ka teiste töötajate heaolu, kes olid vabamad korraldama oma tööd ja tööaega ning said juhtidelt ja töölt üldiselt rohkem tagasisidet, olid mõõdukalt rohkem rahulolevad enesearengu võimalustega organisatsioonis.

Seosed sisemise motivatsiooni ning motivatsioonifaktoritena väljatoodud tegurite vahel (lisa 3) olid statistiliselt ebaolulised.

Seosed üldise rahulolu ning motivatsioonifaktoritega (lisa 3) olid järgnevad: seos üldise rahulolu ning tagasisidega nii tööst endast kui juhtidelt oli positiivne nõrk-mõõdukas  $r = 0,290$ ,  $p < 0,002$ . Siiski oli tulemus statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,01$  ja seega saab organisatsiooniüleselt väita, et kui tagasiside tööst ja juhtidelt antav tagasiside suurenevad, suureneb ka üldine rahulolu. Nõrk seos oli ka oskuste mitmekesisuse ja tööga rahulolu vahel  $r = 0,214$ ,  $p < 0,026$ . Seega töö mitmekesistamisel suurenes üldine rahulolu vähesel määral.

Tajutavate emotsionaalsete seisundite ja tööga seotuse vahel (lisa 4) olid mõõdukad seosed. Üldise rahulolu ja tarmukuse vahel oli seos  $r = 0,469$ ,  $p < 0,000$ , üldise rahulolu ja pühendumuse vahel  $r = 0,566$ ,  $p < 0,000$  ja üldise rahulolu ning tööst haaratuse vahel  $r = 0,469$ ,  $p < 0,000$ . Kõigi nende tulemuste puhul oli tulemus statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,01$ , mistõttu saab üldistada, et suurendades üldist rahulolu, kasvab mõõdukalt ka seotus organisatsiooniga.

Sisemise motivatsiooni seos tööga seotuse elementidega oli nõrk-mõõdukas (lisa 4). Sisemine motivatsioon korreleerus tarmukusega  $r = 0,344$ ,  $p < 0,000$ , pühendumusega  $r = 0,466$ ,  $p < 0,000$  ja tööst haaratusega  $r = 0,393$ ,  $p < 0,000$ . Töötaja sisemise motivatsiooni suurenedes kasvas seotus organisatsiooniga mõõdukalt.

Töölase enesearenguga rahulolu ning seotuse vahel (lisa 4) olid mõõdukas-tugevad seosed. Töölase enesearengu ja tarmukuse vahel esines seos  $r = 0,548$ ,  $p < 0,000$ , töölase enesearengu ja pühendumuse vahel  $r = 0,739$ ,  $p < 0,000$ , töölase enesearengu ja tööst haaratuse vahel  $r = 0,608$ ,  $p < 0,000$ . Tulemus oli statistiliselt oluline usaldusnivool

$p < 0,01$ . Võimaldades töötajale tööalase enesearengu võimalusi, kasvab mõõdukas-tugevalt ka töötaja seotus ettevõttega. Eriti tugev seos esines enesearenguga rahulolu ja pühendumuse vahel.

Tajutavate psühholoogiliste seisundite ja seotuse vahel esinesid statistiliselt olulised korrelatsioonid (lisa 6). Töö tähenduslikkuse suurenemisel suurenes mõõdukalt ka pühendumus  $r = 0,529$ ,  $p < 0,000$  ja vastutuse võtmine  $r = 0,541$ ,  $p < 0,000$ . Tulemused olid statistiliselt olulised usaldusnivool  $p < 0,01$ . Vähesel määral mõjutas pühendumust ka tulemuste teadvustamise kasv  $r = 0,218$ ,  $p < 0,024$ , tulemus oli statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,05$ . Mõõdukalt suurendasid töö tähenduslikkus ja vastutuse võtmine ka tööst haaratust, vastavalt  $r = 0,430$ ,  $p < 0,000$  ja  $r = 0,482$ ,  $p < 0,000$ . Tulemused olid statistiliselt olulised usaldusnivool  $p < 0,01$ . Tulemuste teadvustamise suurenemisel suureneb vähesel määral ka tööst haaratus  $r = 0,221$ ,  $p < 0,021$ , tulemus oli statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,05$ . Vastutuse võtmise suurenedes suureneb mõõdukalt ka tarmukus:  $r = 0,452$ ,  $p < 0,000$ , tulemus oli statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,01$ . Vähesel määral mõjutasid tarmukust positiivselt ka töö tähenduslikkus  $r = 0,323$ ,  $p < 0,001$  ja tulemuste teadvustamine  $r = 0,299$ ,  $p < 0,002$ , tulemused olid statistiliselt olulised usaldusnivool  $p < 0,01$ .

Analüüsimeks rahulolu toetavaid tegureid, grupeeriti elemendid nelja rühma: rahulolu tööga kindlustatusega, rahulolu töötasuga, rahulolu kolleegidega, rahulolu juhtidega ning arvutati esmalt saadud gruppide keskmised tulemused ja standardhälbed, mis on esitatud tabelis 6

**Tabel 6** Rahulolu toetavate tegurite keskmised tulemused ja standardhälbed

<b>Rahulolu toetavad tegurid</b>		
<b>Element</b>	<b>Keskmine</b>	<b>Stand. hälve</b>
Rahulolu tööga kindlustatusega	4,57	0,770
Rahulolu töötasuga	3,80	1,009
Rahulolu kolleegidega	4,46	0,744
Rahulolu juhtidega	4,53	0,838

(Allikas: autori koostatud)

Tegurite korreleerimisel seotusega (lisa 5) selgus, et kõik rahulolu toetavad tegurid suurendasid mõõdukalt tööga seotuse kõiki tegureid  $r > 0,418 < 0,657$ ,  $p < 0,000$  ning tulemused olid statistiliselt olulised usaldusnivool  $p < 0,01$ . Inimesed, kes olid rohkem rahul tööga kindlustatusega, töötasuga, kolleegidega ning juhtidega olid mõõdukalt tarmukamad, pühendunud ja tööst haaratumad.

Vaadeldes seoseid tööga seotuse ja uuritud motivatsioonifaktorite vahel (lisa 7), selgus, et seosed olid olemas kõigi vaadeldavate faktorite vahel. Tarmukus oli vähesel määral seotud tagasisidega  $r = 0,256$ ,  $p < 0,008$ , ülesande määratletusega  $r = 0,232$ ,  $p < 0,016$ , ülesande olulisusega  $r = 0,218$ ,  $p < 0,023$ , iseseisvusega  $r = 0,253$ ,  $p < 0,009$ . Suurendades töötajal otsustusvabadust, võimaldades olla teostatava töö juures algusest lõpuni, pannes töötaja tundma, et tema tehtav töö on oluline ning andes tehtavale tööle tagasisidet suureneb vähesel määral ka töötaja energilisus ja tahe ning suutmine tööga toime tulla. Mõõdukalt suurenes tarmukus töötaja töö mitmekesistamisel  $r = 0,419$ ,  $p < 0,000$ . Tulemused olid statistiliselt olulised usaldusnivool  $p < 0,01$ .

Pühendumuse ja motivatsioonifaktorite vahel esinesid pigem mõõdukad seosed (lisa 7). Näiteks tööülesannete mitmekesistamisel suurenes pühendumus mõõdukalt  $r = 0,582$ ,  $p < 0,000$ , samuti suurenes pühendumus mõõdukalt ülesande olulisuse suurenemisel  $r = 0,432$ ,  $p < 0,000$  ning tagasiside andmisel  $r = 0,440$ ,  $p < 0,000$ . Tulemused olid statistiliselt olulised usaldusnivool  $p < 0,01$ .

Töö mitmekesistamise ja tööst haaratuse vahel esines mõõdukas seos (lisa 7)  $r = 0,508$ ,  $p < 0,000$ , vähesed seosed esinesid ka tööst haaratuse ja tagasiside vahel  $r = 0,265$ ,  $p < 0,006$ , tööst haaratuse ja ülesande määratletuse puhul  $r = 0,212$ ,  $p < 0,028$ , tööst haaratuse ja ülesande olulisuse vahel  $r = 0,243$ ,  $p < 0,011$  ja tööst haaratuse ja iseseisvuse vahel  $r = 0,336$ ,  $p < 0,000$ .

Seosed töötajate ootuste ning tööga seotuse vahel (lisa 8) olid enamasti statistiliselt olulised ja nõrgalt positiivsed, jäädes peamiselt 2% ja 2,7% vahele. Eraldi äramärkimist väärrib väide „minu töö on tänuväärne“, mis andis mõõdukad seosed nii tarmukusega  $r = 0,319$ ,  $p = 0,001$  kui pühendumusega  $r = 0,375$ ,  $p = 0,000$  ja tööst haaratusega  $r = 0,416$ ,  $p = 0,000$ . Olulisusnivoo  $p < 0,01$  juures saadud mõõdukad korrelatsiooniseosed näitavad, et inimesed, kelle jaoks on tähtis, et nende poolt tehtav töö on oluline, omavad organisatsiooniga mõõdukalt tugevamat seotust.

Väide, milles paluti hinnata kõrge töötasu ja lisasoodustuste olulisust, andis negatiivseid korrelatsioone seotusega (lisa 8): tarmukus  $r = -0,183$ ,  $p < 0,058$ , pühendumus  $r = -0,151$ ,  $p < 0,120$ , tööst haaratus  $r = -0,245$ ,  $p < 0,011$  ( $p < 0,05$ ), mistõttu selgus, et töötaja kes

hindab materiaalseid väärtusi on potentsiaalselt vähem organisatsiooniga seotud. Seosed olid väga nõrgad ja statistiliselt ebaolulised (ehk tulemus ei ole laiendatav kogu vastajate rühmale), kuid näitavad siiski, et materiaalsed väärtused suunavad töötaja jaoks fookuse seotusest eemale. Statistiliselt oluline tulemus esines vaid kõrge töötasu ootuse ning tööst haaratuse vahel, mis näitab, et töötajad, keda motiveerib töötasu, käivad tööl suurema tõenäosusega aega parajaks tegemas ning neil on väga kerge töötaja lõppedes lülituda ümber töövälisele tegevustele.

Edutamisevõimaluste ootuse vaatlemise puhul ilmnes korrelatsioon seotusega (lisa 8), kuid seosed olid vaid nõrgalt positiivsed ja statistiliselt mitteolulised.

### 3 JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Töö empiirilises osas uuriti töötajate seotuse määra ja selle seoseid motivatsiooni ning töörahulolu ja ootustega. Vastuste analüüs aitab ettevõttel teha töökorralduses parendusi, et töötajad tunneksid end rohkem seotuna, mis omakorda arendab rahulolu ja vastupidi.

Peamiseks magistritöö uurimisküsimuseks oli, kas erinevatel ametitasanditel töötavate inimeste hinnangud tööga rahulolule, ootused tööle, seotus töökohaga ning töömotivatsioon kattuvad. Alljärgnevalt on toodud läbiviidud analüüsile tuginevad järeldused.

Tarmukus, pühendumus ja tööst haaratus on, analüüsi tulemustest lähtuvalt, ettevõtte töötajate hinnangul vaid nõrgalt positiivsed ning mitmetes vaadeldud gruppides ka nõrgalt negatiivsed. Kõige kõrgem keskmine hinnang anti tööga seotusele  $\bar{x} = 4,5$  mis on küll positiivne tulemus kuid arenguruumi seotuse suurendamiseks ettevõttes on palju.

Ettevõtte töötajate vastustest järeldus, et nende töö tegemiseks ei ole vaja kasutada ülemäära palju erinevaid oskusi ja teadmisi. Sellega seoses hinnati ka isikliku arengu võimalusi üpris madalalt- tootmistöötajd pigem ei olnud rahul ja keskmine tulemus jäi positiivse ja negatiivse hinnangu piirile. Ootuste küsimustikku analüüsides selgus, et võimalust enesearenguks ning võimalust õppida ja omandada uusi oskusi oodatakse väga palju. Korrelatsioonianalüüsist selgus, et need, kes hindasid oma tööd mitmekesisemaks, hindavad kõrgemalt ka rahulolu arenguvõimalustega organisatsioonis ning need omakorda on positiivses korrelatsioonis organisatsiooniga seotusega. Töötajad, kes olid enam seotud tööga, hindasid kõrgemalt ka töö mitmekesisust ja olid enam rahul ka arenguvõimalustega.

Seega, seotuse suurendamiseks, on esimeseks lihtsaks vahendiks töötajate töö mitmekesistamine ning arenguvõimaluste (näiteks sisekoolitused ning töövarjuks olemine) pakkumine. Selleks on vaja välja selgitada töötajate täpsemad ootused koolituse formaatide ning teemade suhtes. Sisekoolitajad ning töövarjuks olemine aitaksid nii koolitataval kui koolitajal tulla rutiinist välja, muuta tööd mitmekesisemaks, saada uusi teadmisi ning mõista paremini protsesse kui tervikuid ning eraldi iga etapi olulisust selle terviku saavutamiseks. Samuti aitaksid väljapakutud soovitused autori arvates tekitada ja parendada kolleegidevahelisi suhteid.

Selgus, et töö terviklikkus on positiivses seoses töö mitmekesisusega ning seetõttu, mida terviklikum töö, seda rohkem erinevaid tööülesandeid see pakub. Töötajate antud

keskmised hinnangud nätasid, et nende tehtav töö oli keskmise suurusega osa tervikust ning kuna ametipositsioonide vahel olulisi erinevusi ei ilmnenu, saab väita, et tegu on teemaga, mida saaks organisatsiooni-üleselt parendada. Tootmistöö eripäraks on sageli teatud korduvate liigutuste tegemine ning tehtav töö ongi vaid vahelülis tootmisprotsessis, aga kontoritöötajate ja juhtide töö iseloom peaks võimaldama suurema terviklikkuse tajumist. Töö arenguvõimaluste järeluste juures väljatoodud näide sisekoolitajate kasutamisest ja töövarjuks olemisest oleks ka töö mitmekesistamise mõttes oluline- oma oskuste ja teadmiste edasiandmine aitaks igapäevarutiinist hetkekski väja, aitaks kaasa töötajatevaheliste heade suhete tekkimisele ning paneks osapooli paremini mõistma tööd nii tehases kui ka kontoris ja aitaks luua parema pildi tehtava töö etappidest ning iga etapi olulisusest. Eesti kapitalil põhinemine on siinkohal suureks plussiks, sest vajalikud otsused ja töö- või koolitusprotsesside muudatused saab sisse viia operatiivselt ning ilma vajaduseta omanikettevõttele muudatuste sisseviimise olulisuse tõestamiseks.

Töö mitmekesisus ja terviklikkus aitavad mõlemad omakorda kaasa tehtava töö olulisuse taju suurendamisele. Hetkel tunnetati tehtavat tööd organisatsiooni-üleselt mõõdukalt olulisena. Arenguruumi on enim vanima vanusegrupi tootmistöölise puhul ning pigem naiste kui meeste hulgas. Selgus, et ettevõttes kauem töötanud inimesed tundsid oma töö olevat vähemolulise kui need, kes on töötanud 2-5 aastat. Tajutavalt oluliste ülesannete lahendamine aitab mõõdukalt suurendada töötaja pühendumust organisatsioonile. Ühtlasi aitab see kaasa suuremale iseseisvusele töös. Kinnitust leidis ka töö teoreetilises osas väljatoodud fakt, et töö tähenduslikkus mõjutab positiivselt pühendumust.

Keskmine hinnang töökohaga kindlustatusele näitas, et töötajad on sellega üsna rahul. Korrelatsioonianalüüs kinnitas tugevaid seoseid tööga kindlustatuse ja seotuse vahel ning näitas, et tegurid on omavahel mõõdukas korrelatsioonis. Kõrgema tööga kindlustuse tunne loob suurema turvatunde, millega kaasneb suurem tööga seotus.

Korrelatsioonianalüüsi tulemustest selgus, et materjaalsete väärtuste kõrgem hindamine (suuremad ootused töötasule) pigem vähendab seotust organisatsiooniga. Siinkohal on oluline seotuse suurendamiseks proovida mõjutada teisi tegureid nagu näiteks töö mitmekesistamine, tehtava töö olulisuse suurendamine ja selle teadvustamine, ülesannete konkretiseerimine ja terviklikuma töö tegemise võimaluste pakkumine (ülesande määratletus) ning töötasu ja muude soodustuste roll oleks toetavaks motivatsiooniteguriks ning peegeldaks tasu tehtud töö ja tööga seotuse eest.

Vanimate töötajate vastuste keskmised tulemused eristusid selgelt nooremate töötajate omadest. Vanemate töötajate vastustest selgusid madalamad ootused ja madalam taju tehtava töö olulisuse suhtes ning kõrgem rahulolu. Vanemad töötajad teadvustasid enim tehtava töö tulemusi ning tajusid paremini, kas nad tulevad tööülesandega toime ja kas töö on tehtud hästi või halvasti. Vanemad vastajad ootasid oma kolleegidest vähem (soovitakse keskmiselt) võimalust iseseisvalt otsuseid langetada ning võimalust õppida ja uusi oskusi omandada. Ollakse arvamusel, et tehtav töö on mõõdukalt oluline ning samuti ollakse tööga kindlustatusega keskmisest rahulolevamad.

Algus ettevõttes tööga seotuse ning seotust tekitavate faktorite uurimiseks on käesoleva magistr töö näitel tehtud. Tuleviku-uuringutes võiks lisaks staažile töötajaid eristada ka uuringu hetkel oldaval ametikohal töötamise aja järgi, et uurida, mitmendal ameti-pidamise aastal tekib motivatsioonilangus (või tõus). Nüüd on autori arvates vajalik tegelemine uuringus selgunud kitsaskohtadega. Koolitus- ja arenguvajaduse ning töö mitmekesistamise täpsustamise efektiivseima viisina näeb autor intervjuusid ning ettepanekute postkasti avamist. Selgunud vajadused võiks liigitada tööalaste oskuste otsese parendamisega seotud koolitusvajadusteks ning meeskonnatöö ja kolleegidevaheliste suhete parendamise vajadusteks, kuna teemade fookused ning sealjuures ka olukorra parendamise väljundid ei kattu täielikult üksteisega. Tulemuste selgumisel on kindlasti vajalik tagasiside töötajatele- mida tehakse saadud vastustega ning saadud ettepanekute maksimaalne võimalik rakendamine. Töö mitmekesistamise ja väljakutsete pakkumisel saab arvesse võtta läbiviidud analüüsi tulemusi, mis näitasid, millistes gruppides on vajadused kõrgeimad.

Tööga seotuse ettevõttesise parendamisega peaks tegelema järjepidevalt ning analoogse uuringu võiks uuesti läbi viia pärast esmase muudatuste sisseviimise perioodi lõppu selgitamiseks välja, kas sisseviidud muudatused on andnud soovitud tulemust seotuse ja rahulolufaktorite kõrgemate skooride näol.



## KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuriti tööga seotuse seoseid töömotivatsiooni- ja rahulolufaktoritega Eesti kapitalil põhineva tootmisettevõtte näitel. Töö teooriaosas käsitleti seotuse kujunemist, olemust ja liike ning selle rakendamise olulisust organisatsiooni jaoks. Töö empiirilises osas uuriti töötajate tööga seotuse määra ja selle seoseid motivatsiooni ning töörahulolu ja ootustega tootmisettevõttes. Teema on oluline, sest tööga seotud töötajad on organisatsioonile suureks varaks, panustades rohkem energiat ning olles organisatsioonile lojaalsemad. Rahalistel motivaatoritel on töötajate jaoks vaid lühiajaline mõju, mistõttu on oluline uurida, millised motivaatorid aitavad töötajal pikemaajaliselt panustada ettevõtte edusse.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada töötajate tööga seotuse määr ning selle side töömotivatsiooniga, tööga rahuloluga ning ootustega tööle. Analüüsi fookusesse tõsteti uurimisküsimus, kas ettevõtte erinevatel ametipositsioonidel töötavate inimeste hinnangud tööga rahulolu faktoritele, ootused tööle, seotus töökohaga ning töömotivatsioon kattuvad. Eraldi uuriti korrelatsioonianalüüsi abil, kas suurem töörahulolu põhjustab suuremat tööga seotust ja kõrgemat töömotivatsiooni ning millised tegurid lisaks eelnimetatutele mõjutavad tööga seotust ning rahulolu. Samuti uuriti, kas suurema seotusega töötajatel on suuremad ootused tööle. Lisaks kontrolliti demograafiliste andmete nagu sugu, vanus, tööstaaž ja haridustase seoseid motivatsioonifaktorite ning tööga seotuse elementidega. Kõik püstitatud uurimisküsimused said töös vastatud kirjeldava statistika ning dispersioon- ja korrelatsioonianalüüsi abil.

Küsitlusankeetide vastuste analüüs selgitas, et töötajate tööga seotuse määr on ettevõttes vaid nõrgalt positiivne ning mõnes vaadeldud grupis lausa nõrgalt negatiivne. Lisaks selgus, et tööd hinnatakse pigem üksluiseks ja arvatakse, et töö ei nõua väga palju erinevaid oskusi. Samuti oldi vähe rahul isikliku arengu võimalustega. Paranemisruumi oli ka kolleegidevaheliste suhete ja koostöö hinnangutes.

Suhteliselt kõrge hinnang anti tööga kindlustatusele. Lisaks paistsid kõrgete hinnangutega silma töötajate ootused töökoha suhtes.

Vaadeldud töötajarühmadena vastandusid keskmiste tulemuste analüüsil enim vanimad ja noorimad töötajad. Vanemad töötajad olid väiksemate enesearengu-ootustega ning suurema rahuloluga, kuid siiski ei tohi neid koolitusplaanide koostamisel kõrvale jätta, sest ootused enesearenguks ja edutamiseks siiski eksisteerisid.

Samuti esines suuri statistilisi erinevusi juhtide ning tootmistöölise hinnangute vahel. Eraldi paistis välja, et venekeelsed vastajad olid oma ankeetides hinnangute andmisel pigem negatiivsemalt meelestatud ja hindasid vastuseid madalamalt kui eestikeelse ankeedi täitjad.

Koostatud magistritöö võiks olla ettevõttes aluseks hakkamaks järjepidevat tegelema tööga seotuse parendamisega. Lisaks vastuste analüüsile toodi magistritöös välja ka võimalikke valikuid, tegelemaks madala hinnangu saanud alapunktide parendamisega. Eraldi toodi välja koolitusprogrammide ülevaatamise vajadus ning enesearengu võimaluste parendamiseks vajalik koolitussoovide väljaselgitamise vajadus. Samuti leiti tõhus moodus pühendumuse ning seeläbi tööga seotuse suurendamiseks, milleks on töö tähenduslikkuse suurendamine. Analüüsi tulemusi vaadeldes toodi välja vajadus koolitus- ja enesearengusoovide täpsemaks väljaselgitamiseks, et töötajate arendamisega senisest efektiivsemalt tegeleda. Oluline on, et uuringu tulemustest nähtunud kitsaskohtadega ettevõttesiseselt ka tegeletaks- vastajagruppide alusel läbiviidud analüüs annab võimaluse vaadelda gruppe eraldi, iga grupi vajadusest lähtuvalt. See aitab suurendada rahulolu, mis omakorda muudab töötaja rohkem tööga seotuks. Suurema seotusega töötaja tähendab organisatsiooni suhtes paremini meelestatud töötajat ning kõrgemat organisatsioonilojaalsust.

Läbiviidud korrelatsioonianalüüs leidis seoseid püstitatud uurimisküsimuste lahendamiseks. Selgus, et tööga seotuse ning motivatsiooni- ja rahulolufaktorite vahel on positiivne side olemas. Samas demograafiliste andmete ja seotuse vahel statistiliselt oluline seos puudub ning nende tegurite põhjal tööga seotuse määra ette ennustada ei saa.

Leiti, et töötajad, kes on organisatsiooni suhtes suuremate ootustega, on vaid vähesel määral organisatsiooniga rohkem seotud. Lisaks nähtus, et töötajad, kellel on kõrgemad ootused töötasule ja lisasoodustustele, on pigem organisatsiooniga vähem seotud (kuigi tulemus oli vaid nõrgalt negatiivne ning statistiliselt ebaoluline).

Kokkuvõtvalt võib peamise uurimisküsimuse vastuseks öelda, et erinevatel ametipositsioonidel töötavate inimeste hinnangud tööga rahulolu faktoritele, motivatsioonifaktoritele ning ootustele ja tööga seotuse faktoritele erinesid paljuski statistiliselt olulisel määral, kuid ametipositsioon ei olnud ainsaks vastuste erinevusi põhjustavaks teguriks. Seega tuleb väljatoodud kitsaskohtade lahendamiseks tegeleda gruppidega kitsamalt kui vaid kontoritöötajaid, juhte ja tootmistöölisi eristades. Kuigi

uuring viidi läbi vaid ühe ettevõtte-põhiselt, saab analüüsi tulemuste põhjal teha üldistusi, mis võiks ka teistele ettevõtetele kasulikud olla. Kinnitust leidis teooria osas väljatoodud seisukoht, et töö mitmekesisuse tajumine on oluline faktor töömotivatsiooni ja tööga seotuse kujunemiseks. Lisaks saab üldistada, et töö tajumisel tekivad erinevused töötajate vanuste põhjal- vanemate töötajate kompetentsid on suuremad ja nad tajuvad oma tehtavat tööd terviklikumalt ning nende soov enesearenguks on võrreldes nooremate töötajatega madalam. Niisiis on tööl ka laiem praktiline väärtus, kui vaid ühe ettevõtte töötajate arvamuste analüüsi tulemused.

## **RESUME**

In current master thesis, connections between motivational factors, job satisfaction and work engagement, were researched. The survey was conducted in the basis of Estonian manufacturing company. In the theoretical part, antecedents of work engagement and its importance to organization was found. In the empirical part of this master thesis job involvement and its connection to job satisfaction, motivation and expectations in manufacturing company were studied. The topic is important because in the organization engaged employees are the major asset contributing more energy and being more loyal to the organization than disengaged employees. Financial motivators for employees have only a short-term effect, which is why it is important to examine motivators for employees, to help contribute to the long term success of the company.

The main research question of the thesis was, if the people working in various positions have the same estimations for job satisfaction factors, expectations for work, work engagement and work motivation rate. Using correlation analysis, it was separately investigated if the higher job satisfaction leads to higher work engagement and higher level of motivation and what factors additionally influence job satisfaction and work engagement. It was also analyzed, if the more involved employees have higher expectations to their work. Also the demographic data such as gender, age, working experience and educational links between the elements of motivation factors and work engagement were examined. All the stated research questions were answered using the descriptive statistics and correlation of dispersion analysis.

Survey questionnaires responses analysis showed, that the rate of work engagement in the company is only weakly positive and in some observed groups, even slightly negative. It was also found, that the work is rather dull and does not require a lot of different skills. Employees were not very satisfied with the personal development opportunities. There was also room for improvement for relations and cooperation between colleagues. The relatively high rating was given to job security. In addition to that, employees had high expectations for the company. Between observed employee groups the biggest statistically significant difference, compared with average, results between the oldest and youngest workers. Older workers were with less self-development expectations and with greater satisfaction, despite to that, they should not be excluded from the training plans, because expectations for self-development and the promotion still exist. There were also statistically significant differences in ratings between the answers of production workers

and managers. It stood out, that the Russian-speaking respondents had rather negative attitudes and lower ratings, compared with workers who filled questionnaires in Estonian.

Composed master thesis could be the basis for the company in order to deal with the continuous improvement of work engagement. In addition to response analyze, the possible options, for improving low-rated sub points, were suggested. Separately, the need to review training programs and self-development opportunities was pointed out. Efficient way to improve work commitment and therefore the work engagement was found. The suggestion was to increase the meaningfulness of the work. The results of the analysis show, that more needs to be focused to the need for training and self-development of the employees, to be able to develop them more efficiently. It is important that problems, revealed from this study, will be dealt with by company. Analysis, carried out by responder groups, provides an opportunity to look at each group separately. This will help to increase employee satisfaction which in return increases work engagement. Engaged employees have more positive attitudes, behavior and outcomes towards organization, than disengaged or not engaged employees, and their loyalty to the organization is high.

Conducted correlation analysis found connections with stated research questions. It turned out, that there is a positive connection between work engagement, the factors of motivation and satisfaction. However, between demographic data and the engagement, there is no statistically significant relationship and based on these factors work involvement can not be predicted. It was found that employees, who have higher expectations to the organization, are only slightly more involved to the organization. In addition, a phenomenon, that workers who have higher expectations for wages and additional benefits, are rather less involved with the organization (although the results were only slightly negative and statistically insignificant).

To sum it up, in response to the main research question can be said, that the people working in different positions have significantly different evaluations while rating factors of job satisfaction, work engagement factors and expectations and motivation factors. The working position was not the only factor causing differences in responses. Therefore to solve the problems brought out in this study, issues should be definitely dealt with more narrow groups than just separating office workers, managers and production workers.

## VIIDATUD KIRJANDUS

- AS Metaprint koduleht. (2014). Allikas: <http://www.metaprint.com/ettevote/>.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The Crossover of Daily Work Engagement: Test of an Actor–Partner Interdependence Model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562-1571.
- Balain, S., & Sparrow, P. (2009.). *Engaged to Perform: A New Perspective on Employee Engagement*. Lancaster University management School. Allikas: [http://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/lums/cphr/Employee\\_Engagement\\_.pdf](http://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/lums/cphr/Employee_Engagement_.pdf)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Eesti Arengufondi koduleht. (2014). Allikas: [http://www.arengufond.ee/upload/Editor/ettevotlus/Tootmisjuhtimine%20Eesti%20t%C3%B6stuses\\_TTU\\_2009.PDF](http://www.arengufond.ee/upload/Editor/ettevotlus/Tootmisjuhtimine%20Eesti%20t%C3%B6stuses_TTU_2009.PDF).
- Eesti Koostöö Kogu. (2013). *Eesti inimarengu aruanne 2012/2013 "Eesti maailmas"*. Tallinn.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes: Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508-525.
- Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age Effects on the Predictors of Technical Workers' Commitment and Willingness to Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 655-674.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.

- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003.). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education* (1k 82-88). Columbus, OH: The Ohio State University. Allikas: <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/Gliem%20&%20Gliem.pdf?s..>
- Goodman, P. S., & Friedman, A. (1971.). An Examination of Adams' Theory of Inequity. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 271-288
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-Unit Innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organisational Commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2009). Q12® Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Allikas: [http://www.aamga.org/files/hr/MetaAnalysis\\_Q12\\_WhitePaper\\_2009.pdf](http://www.aamga.org/files/hr/MetaAnalysis_Q12_WhitePaper_2009.pdf)
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kovach, K. A. (1980). Why Motivational Theories don't work. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 45(2), 54-59.
- Kovach, K. A. (1987). What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.

- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Lindner, J. R. (1998.). Understanding Employee Motivation. *The Journal of Extension*, 36(3)
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-6.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1) 11-37.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. (2008). The Meaning and Bleeding of Employee Engagement: How Muddy Is the Water? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 40-43.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003.). Utrecht Work Engagement Scale. *Preliminary Manual*. Allikas:



[http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_87.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf)

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organisational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1),71-92.

Skinner, B. F. (1953). Operant Behavior. rmt: *Science and Human Behavior*. Toronto: Collier-Macmillan.

Statistikaamet. (2013). rmt: *Eesti statistika aastaraamat. 2013. Statistical Yearbook of Estonia* (lk 436).

Zhang, J., Du, D., & Du, W. (2014). A Software Toolkit for Stock Data Analysis Using Social Network Analysis Approach. Fredericton, New Brunswick, Canada. Allikas: <http://worldcomp-proceedings.com/proc/p2014/ABD2628.pdf>

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Towers Perrin. (2008). Closing the Engagement Gap:A Road Map for Driving Superior Business Performance. *Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008*. Allikas: [https://c.ymcdn.com/sites/www.simnet.org/resource/group/066D79D1-E2A8-4AB5-B621-60E58640FF7B/leadership\\_workshop\\_2010/towers\\_perrin\\_global\\_workfor.pdf](https://c.ymcdn.com/sites/www.simnet.org/resource/group/066D79D1-E2A8-4AB5-B621-60E58640FF7B/leadership_workshop_2010/towers_perrin_global_workfor.pdf)

Towers Watson. (2012). *Global Workforce Study*. Allikas: [http://www.towerswatson.com/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study?=.](http://www.towerswatson.com/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study?=)

Welch, M. (2011). The Evolution of the Employee Engagement Concept:Communication Implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.

## LISAD

### LISA 1 Seosed motivatsioonifaktorite ja demograafiliste andmete vahel (Allikas: autori koostatud)

		Tagasiside	Iseseisvus töö tegemisel	Töö terviklikkus	Töö mitmekesisus	Töö olulisus	Sugu	Vanus	Amet	Keel	Haridustase	Staaž
Tagasiside	r	1	,347**	,334**	,330**	,378**	,060	,132	-,038	,065	-,035	-,032
	p		,000	,000	,000	,000	,538	,176	,699	,503	,717	,743
Iseseisvus töö tegemisel	r	,347**	1	,600**	,656**	,534**	,162	-,039	,128	-,200*	,301**	-,152
	p	,000		,000	,000	,000	,094	,692	,190	,038	,002	,115
Töö terviklikkus	r	,334**	,600**	1	,528**	,533**	,232*	-,212*	,013	-,115	,096	-,146
	p	,000	,000		,000	,000	,015	,029	,891	,233	,321	,130
Töö mitmekesisus	r	,330**	,656**	,528**	1	,505**	,167	-,096	-,008	-,272**	,176	-,069
	p	,000	,000	,000		,000	,083	,323	,938	,004	,067	,479
Töö olulisus	r	,378**	,534**	,533**	,505**	1	,209*	-,193*	-,011	-,253**	,073	-,128
	p	,000	,000	,000	,000		,029	,047	,912	,008	,449	,185
Sugu	r	,060	,162	,232*	,167	,209*	1	-,207*	-,232*	-,178	-,176	,018
	p	,538	,094	,015	,083	,029		,033	,016	,064	,067	,855
Vanus	r	,132	-,039	-,212*	-,096	-,193*	-,207*	1	,076	,291**	,138	,274**
	p	,176	,692	,029	,323	,047	,033		,437	,002	,156	,004
Amet	r	-,038	,128	,013	-,008	-,011	-,232*	,076	1	-,026	,173	-,231*
	p	,699	,190	,891	,938	,912	,016	,437		,793	,074	,016
Keel	r	,065	-,200*	-,115	-,272**	-,253**	-,178	,291**	-,026	1	-,191*	,236*
	p	,503	,038	,233	,004	,008	,064	,002	,793		,046	,013
Haridustase	r	-,035	,301**	,096	,176	,073	-,176	,138	,173	-,191*	1	-,189*
	p	,717	,002	,321	,067	,449	,067	,156	,074	,046		,050
Staaž	r	-,032	-,152	-,146	-,069	-,128	,018	,274**	-,231*	,236*	-,189*	1
	p	,743	,115	,130	,479	,185	,855	,004	,016	,013	,050	

\* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

\*\* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

**LISA 2 Seosed tööga seotuse ja demograafiliste andmete vahel (Allikas: autori koostatud)**

		Sugu	Vanus	Amet	Keel	Haridustase	Staaž	Tarmukus	Pühendumus	Tööst haaratus
Sugu	r	1	-,207*	-,232*	-,178	-,176	,018	-,207*	-,131	-,200*
	p		,033	,016	,064	,067	,855	,032	,180	,038
Vanus	r	-,207*	1	,076	,291**	,138	,274**	,065	,075	,147
	p	,033		,437	,002	,156	,004	,507	,445	,132
Amet	r	-,232*	,076	1	-,026	,173	-,231*	,074	,013	,039
	p	,016	,437		,793	,074	,016	,451	,894	,688
Keel	r	-,178	,291**	-,026	1	-,191*	,236*	-,071	-,162	-,069
	p	,064	,002	,793		,046	,013	,466	,096	,479
Haridustase	r	-,176	,138	,173	-,191*	1	-,189*	,051	,041	,093
	p	,067	,156	,074	,046		,050	,600	,675	,339
Staaž	r	,018	,274**	-,231*	,236*	-,189*	1	-,053	-,027	,114
	p	,855	,004	,016	,013	,050		,586	,785	,239
Tarmukus	r	-,207*	,065	,074	-,071	,051	-,053	1	,738**	,789**
	p	,032	,507	,451	,466	,600	,586		,000	,000
Pühendumus	r	-,131	,075	,013	-,162	,041	-,027	,738**	1	,792**
	p	,180	,445	,894	,096	,675	,785	,000		,000
Tööst haaratus	r	-,200*	,147	,039	-,069	,093	,114	,789**	,792**	1
	p	,038	,132	,688	,479	,339	,239	,000	,000	

\* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

\*\* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

**LISA 3 Seosed töörahulolu, sisemise motivatsiooni ja tööalase enesearengu ning motivatsioonifaktorite vahel (Allikas: autori koostatud)**

		Üldine rahulolu	Sisemine motivatsioon	Tööalane eneseareng	Tagasiside	Iseseisvus töö tegemisel	Ülesande olulisus	Ülesande määratletus	Oskuste mitmekesisus
Üldine rahulolu	r	1	,370**	,484**	,290**	,132	,042	-,086	,214*
	p		,000	,000	,002	,173	,666	,372	,026
Sisemine motivatsioon	r	,370**	1	,322**	,162	,117	,126	-,041	,096
	p	,000		,001	,093	,226	,192	,674	,321
Tööalane eneseareng	r	,484**	,322**	1	,491**	,397**	,453**	,269**	,475**
	p	,000	,001		,000	,000	,000	,005	,000
Tagasiside	r	,290**	,162	,491**	1	,347**	,378**	,334**	,330**
	p	,002	,093	,000		,000	,000	,000	,000
Iseseisvus töö tegemisel	r	,132	,117	,397**	,347**	1	,534**	,600**	,656**
	p	,173	,226	,000	,000		,000	,000	,000
Ülesande olulisus	r	,042	,126	,453**	,378**	,534**	1	,533**	,505**
	p	,666	,192	,000	,000	,000		,000	,000
Ülesande määratletus	r	-,086	-,041	,269**	,334**	,600**	,533**	1	,528**
	p	,372	,674	,005	,000	,000	,000		,000
Oskuste mitmekesisus	r	,214*	,096	,475**	,330**	,656**	,505**	,528**	1
	p	,026	,321	,000	,000	,000	,000	,000	

\* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

\*\* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

**LISA 4 Seosed tajutavate emotsionaalsete seisundite ja tööga seotuse vahel (Allikas: autori koostatud)**

		Üldine rahulolu	Sisemine motivatsioon	Tööalane eneseareng (kasvuvajadus)	Tarmukus	Pühendumus	Tööst haaratus
Üldine rahulolu	r	1	,370**	,484**	,469**	,566**	,469**
	p		,000	,000	,000	,000	,000
Sisemine motivatsioon	r	,370**	1	,322**	,344**	,466**	,393**
	p	,000		,001	,000	,000	,000
Tööalane eneseareng (kasvuvajadus)	r	,484**	,322**	1	,548**	,739**	,608**
	p	,000	,001		,000	,000	,000
Tarmukus	r	,469**	,344**	,548**	1	,738**	,789**
	p	,000	,000	,000		,000	,000
Pühendumus	r	,566**	,466**	,739**	,738**	1	,792**
	p	,000	,000	,000	,000		,000
Tööst haaratus	r	,469**	,393**	,608**	,789**	,792**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	

\*\*Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

**LISA 5 Seosed rahulolu toetavate tegurite ja tööga seotuse vahel (Allikas: autori koostatud)**

		Rahulolu tööga kindlustatusega	Rahulolu töötasuga	Rahulolu kolleegidega	Rahulolu juhtidega	Tarmukus	Pühendumus	Tööst haaratus
Rahulolu tööga kindlustatusega	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,438** ,000	,519** ,000	,615** ,000	,596** ,000	,483** ,000	,418** ,000
Rahulolu töötasuga	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,438** ,000	1	,499** ,000	,459** ,000	,445** ,000	,572** ,000	,451** ,000
Rahulolu kolleegidega	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,519** ,000	,499** ,000	1	,499** ,000	,568** ,000	,657** ,000	,559** ,000
Rahulolu juhtidega	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,615** ,000	,459** ,000	,499** ,000	1	,454** ,000	,446** ,000	,346** ,000
Tarmukus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,596** ,000	,445** ,000	,568** ,000	,454** ,000	1	,738** ,000	,789** ,000
Pühendumus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,483** ,000	,572** ,000	,657** ,000	,446** ,000	,738** ,000	1	,792** ,000
Tööst haaratus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,418** ,000	,451** ,000	,559** ,000	,346** ,000	,789** ,000	,792** ,000	1

\*\*Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

**LISA 6 Seosed tajutavate psühholoogiliste seisundite ja tööga seotuse vahel (Allikas: autori koostatud)**

		Tarmukus	Pühendumus	Tööst haaratus	Töö tähenduslikkus	Vastutuse võtmine	Tulemuste teadvustamine
Tarmukus	r	1	,738**	,789**	,323**	,452**	,299**
	p		,000	,000	,001	,000	,002
Pühendumus	r	,738**	1	,792**	,529**	,541**	,218*
	p	,000		,000	,000	,000	,024
Tööst haaratus	r	,789**	,792**	1	,430**	,482**	,221*
	p	,000	,000		,000	,000	,021
Töö tähenduslikkus	r	,323**	,529**	,430**	1	,342**	,101
	p	,001	,000	,000		,000	,298
Vastutuse võtmine	r	,452**	,541**	,482**	,342**	1	,470**
	p	,000	,000	,000	,000		,000
Tulemuste teadvustamine	r	,299**	,218*	,221*	,101	,470**	1
	p	,002	,024	,021	,298	,000	

\*Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool < 0,05

\*\*Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool p < 0,01



**LISA 7 Seosed tööga seotuse ja motivatsioonifaktorite vahel (Allikas: autori koostatud)**

		Tarmukus	Pühendumus	Tööst haaratus	Tagasiside	Oskuste mitmekesisus	Ülesande määratletus	Ülesande olulisus	Iseseisvus
Tarmukus	r	1	,738**	,789**	,256**	,419**	,232*	,218*	,253**
	p		,000	,000	,008	,000	,016	,023	,009
Pühendumus	r	,738**	1	,792**	,440**	,582**	,295**	,432**	,393**
	p	,000		,000	,000	,000	,002	,000	,000
Tööst haaratus	r	,789**	,792**	1	,265**	,508**	,212*	,243*	,336**
	p	,000	,000		,006	,000	,028	,011	,000
Tagasiside	r	,256**	,440**	,265**	1	,330**	,334**	,378**	,347**
	p	,008	,000	,006		,000	,000	,000	,000
Oskuste mitmekesisus	r	,419**	,582**	,508**	,330**	1	,528**	,505**	,656**
	p	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Ülesande määratletus	r	,232*	,295**	,212*	,334**	,528**	1	,533**	,600**
	p	,016	,002	,028	,000	,000		,000	,000
Ülesande olulisus	r	,218*	,432**	,243*	,378**	,505**	,533**	1	,534**
	p	,023	,000	,011	,000	,000	,000		,000
Iseseisvus	r	,253**	,393**	,336**	,347**	,656**	,600**	,534**	1
	p	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

\*Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

\*\*Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

## LISA 8 Seosed tööga seotuse ja töötajate ootuste vahel (Allikas: autori koostatud)

		Tarmukus	Pühendumus	Tööst haaratus	Austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt	Innustav töö	Võimalus iseseisvalt otsustada	Töökohta kindlustatus	Sõbralikud suhted kolleegidega	Võimalus õppida ja omandada uusi oskusi	Kõrge töötasu ja lisasoodustused	Võimalus olla loomingu-line	Edutamism- võimalused	Võimalus enesearenguks	Minu töö on tänuväärne
Tarmukus	r	1	,738**	,789**	,265**	,297**	,252**	,238*	,158	,214*	-,183	,224*	,188	,232*	,319**
	p		,000	,000	,006	,002	,009	,013	,102	,026	,058	,020	,051	,016	,001
Pühendumus	r	,738**	1	,792**	,208*	,168	,230*	,273**	,212*	,239*	-,151	,148	,102	,227*	,375**
	p	,000		,000	,031	,083	,017	,004	,028	,013	,120	,128	,295	,018	,000
Tööst haaratus	r	,789**	,792**	1	,201*	,200*	,284**	,239*	,173	,210*	-,245*	,187	,042	,177	,416**
	p	,000	,000		,037	,038	,003	,013	,073	,029	,011	,053	,671	,067	,000
Austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt	r	,265**	,208*	,201*	1	,490**	,417**	,336**	,422**	,419**	,364**	,404**	,476**	,430**	,417**
	p	,006	,031	,037		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Innustav töö	r	,297**	,168	,200*	,490**	1	,553**	,382**	,358**	,635**	,183	,585**	,418**	,595**	,413**
	p	,002	,083	,038	,000		,000	,000	,000	,000	,057	,000	,000	,000	,000
Võimalus iseseisvalt otsustada	r	,252**	,230*	,284**	,417**	,553**	1	,386**	,274**	,561**	,034	,421**	,383**	,532**	,448**
	p	,009	,017	,003	,000	,000		,000	,004	,000	,724	,000	,000	,000	,000
Töökohta kindlustatus	r	,238*	,273**	,239*	,336**	,382**	,386**	1	,473**	,332**	,205*	,312**	,184	,342**	,359**
	p	,013	,004	,013	,000	,000	,000		,000	,000	,033	,001	,057	,000	,000
Sõbralikud suhted kolleegidega	r	,158	,212*	,173	,422**	,358**	,274**	,473**	1	,315**	,299**	,310**	,234*	,354**	,403**
	p	,102	,028	,073	,000	,000	,004	,000		,001	,002	,001	,015	,000	,000
Võimalus õppida ja omandada uusi oskusi	r	,214*	,239*	,210*	,419**	,635**	,561**	,332**	,315**	1	,214*	,595**	,570**	,734**	,390**
	p	,026	,013	,029	,000	,000	,000	,000	,001		,026	,000	,000	,000	,000
Kõrge töötasu ja lisasoodustused	r	-,183	-,151	-,245*	,364**	,183	,034	,205*	,299**	,214*	1	,331**	,324**	,259**	,144
	p	,058	,120	,011	,000	,057	,724	,033	,002	,026		,000	,001	,007	,136
Võimalus olla loomingu-line	r	,224*	,148	,187	,404**	,585**	,421**	,312**	,310**	,595**	,331**	1	,588**	,655**	,465**
	p	,020	,128	,053	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000		,000	,000	,000
Edutamism- võimalused	r	,188	,102	,042	,476**	,418**	,383**	,184	,234*	,570**	,324**	,588**	1	,790**	,389**
	p	,051	,295	,671	,000	,000	,000	,057	,015	,000	,001	,000		,000	,000
Võimalus enesearenguks	r	,232*	,227*	,177	,430**	,595**	,532**	,342**	,354**	,734**	,259**	,655**	,790**	1	,539**
	p	,016	,018	,067	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000		,000
Minu töö on tänuväärne	r	,319**	,375**	,416**	,417**	,413**	,448**	,359**	,403**	,390**	,144	,465**	,389**	,539**	1
	p	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,136	,000	,000	,000	

\*Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

\*\*Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

**LISA 9 Tööga rahulolu küsimustiku vastuste protsentuaalne jagunemine (Allikas: autori koostatud)**

	ÜLDSE MITTE RAHUL	EI OLE RAHUL	PIGEM EI OLE RAHUL	PIGEM OLEN RAHUL	OLEN RAHUL	OLEN VÄGA RAHUL
<b>TÖÖGA KINDLUSTATUS (TAGATUS TÖÖGA)</b>	0,0%	1,9%	2,8%	12,0%	63,0%	20,4%
<b>TÖÖTASU JA LISASOODUSTUSED</b>	1,9%	8,3%	25,0%	35,2%	28,7%	0,9%
<b>ISIKLIKU ARENGU VÕIMALUSED</b>	4,6%	7,4%	21,3%	33,3%	26,9%	6,5%
<b>KOLLEEGID JA INIMESED, KELLEGA TÖÖS KOKKU PUUTUN</b>	0,9%	0,9%	2,8%	23,1%	58,3%	13,9%
<b>AUSTUS JA ÕIGLANE KOHTLEMINE JUHI POOLT</b>	0,9%	2,8%	1,9%	25,9%	47,2%	21,3%
<b>TUNNE, ET MINU TÖÖ ON VÄÄRTUSLIK</b>	0,9%	1,9%	7,4%	32,4%	47,2%	10,2%
<b>VÕIMALUS INIMESTEGA TUTVUDA</b>	3,7%	8,3%	18,5%	23,1%	39,8%	6,5%
<b>OTSESE JUHI POOLT SAADAV TOETUS</b>	1,9%	6,5%	2,8%	32,4%	49,1%	7,4%
<b>ÕIGLANE TASUSTAMINE (TASU VASTAB TÖÖPANUSELE)</b>	2,8%	11,1%	22,2%	36,1%	26,9%	0,9%
<b>VÕIMALUS ISESEISVALT OTSUSTADA JA TEGUTSEDA</b>	0,0%	6,5%	3,7%	34,3%	48,1%	7,4%
<b>MINU VÕIMALUSED JA VÄLJAVAATED SELLES ORGANISATSIOONIS</b>	2,8%	2,8%	17,6%	34,3%	36,1%	6,5%
<b>VÕIMALUS INIMESI AIDATA</b>	0,9%	3,7%	5,6%	29,6%	51,9%	8,3%
<b>VÕIMALUS END TÖÖS PROOVILE PANNA</b>	0,0%	1,9%	10,2%	19,4%	55,6%	13,0%
<b>ÜLEÜLDINE TOETUSE JA JUHENDAMISE KVALITEET</b>	1,9%	1,9%	11,1%	34,3%	44,4%	6,5%
<b>KAS TEIE TÖÖKOHAL ON KOLLEEGIDE VAHEL HEA KOOSTÖÖ</b>	1,9%	2,8%	10,2%	24,1%	52,8%	8,3%
<b>RAHULOLU TÖÖKESKKONNAGA</b>	0,9%	0,0%	8,3%	25,0%	44,4%	21,3%

LISA 10 UWES küsimustiku vastuste protsentuaalne jagunemine (Allikas: autori koostatud)

		KINDLASTI EI OLE	EI OLE	PIGEM EI OLE	PIGEM ON	ON OMASED	KINDLASTI ON
TARMUKUS	TÖÖD TEHES TUNNEN END ENERGIAST PAKATAVAT	1,9%	9,3%	19,3%	38,0%	29,6%	1,9%
	TUNNEN END TÖÖ JUURES ENERGIILISE JA JÕUDSANA	0,0%	9,2%	17,4%	41,3%	28,4%	3,7%
	HOMMIKUL TÕUSTES OLEN MEELSASTI NÕUS TÖÖLE MINEMA	3,7%	8,3%	16,5%	30,3%	35,8%	5,5%
	OLEN SUUTELINE PIKALT JÄRJEST TÖÖTAMA	4,6%	4,6%	11,9%	32,1%	38,5%	8,3%
	TUNNEN, ET TÖÖD TEHES OLEN VAIMSELT VÄGA VASTUPIDAV	0,0%	0,9%	14,7%	44,0%	33,9%	6,4%
	OLEN TÖÖD TEHES VÄGA JÄRJEKINDEL KA SIIS KUI KÕIK EI LAABU HÄSTI	0,9%	2,8%	9,2%	43,1%	26,6%	17,4%
PÜHENDUMUS	MINU TÖÖ ON TÄHENDUSRIKAS JA SEL ON SELGE EESMÄRK	0,0%	0,9%	8,3%	32,4%	38,0%	20,4%
	OLEN INNUSTUNUD OMA TÖÖD TEHES	0,0%	5,5%	12,8%	36,7%	39,4%	5,5%
	MINU TÖÖ INSPIREERIB MIND	0,9%	5,6%	20,6%	39,3%	27,1%	6,5%
	OLEN UHKE TÖÖ ÜLE, MIDA TEEN	0,0%	4,6%	14,7%	34,9%	29,4%	16,5%
	MINU JAOKS ON TÖÖ MEELDIV VÄLJAKUTSE	0,9%	7,3%	16,5%	29,4%	36,7%	9,2%
TÖÖST HAARATUS	TÖÖD TEHES AEG LAUSA LENDAB KÄES	0,9%	6,4%	11,9%	27,6%	30,3%	22,9%
	TÖÖTADES UNUSTAN KÕIK TEISED ASJAD JA MURED	4,6%	12,8%	25,7%	27,6%	22,9%	6,4%
	TUNNEN END HÄSTI, KUI SAAN INTENSIIVSELT TÖÖTADA	0,0%	6,4%	8,3%	37,6%	28,4%	19,3%
	TAVALISELT "SUKELDUN" OMA TÖÖSSE	0,0%	5,5%	15,6%	32,1%	35,8%	11,0%
	TÖÖTADES SATUN TIHTI HOOGU	1,9%	6,4%	24,1%	26,9%	35,2%	5,6%
	MUL ON TIHTI RASKE END TÖÖST "LAHTI RAPUTADA"	6,4%	11,0%	31,2%	30,3%	14,7%	6,4%