

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut

Kersti Kuusalu  
**TÖÖMOTIVATSIOONI JA ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMISE**  
**OMAVAHELISED SEOSSED IKT ETTEVÖTTE NÄITEL**  
Magistritöö

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2017

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 Kersti Kuusalu

“.....” ..... 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja PhD Tiiu Kamdron

“.....” ..... 2017

Kaitsmisele lubatud “.....” ..... 2017

Personalitöö ja –arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees PhD Liina Randman

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on leida seoseid töömotivatsooni ja organisatsioonile pühendumuse vahel infotehnoloogia ja telekommunikatsiooni (edaspidi IKT) ettevõtte ASi Starman näitel. Lisaks uuritakse töötajate hinnangut ettevõttes pakutavatele motiveerivatele faktoritele ja analüüsitakse, kas leidub seoseid töömotivatsooni, organisatsioonile pühendumise ning olemasolevatele motiveerivatele faktoritele antud hinnangu vahel.

ASis Starman on küll koostatud põhjalik ja mitmetahuline motivatsioonisüsteem, kuid selle mõju töö väljunditele ja sellega rahulolu ei ole veel uuritud. Et olemasolevat motivatsioonisüsteemi parendada ja selle hästi toimivaid fragmente integreerida liidetava ettevõtte motivatsioonisüsteemi, on vaja välja selgitada selle tugevused ettevõttes üldiselt ja ka töötajate gruppide lõikes. Sellest tulenevalt on vajadus uurida, millises omavahelises seoses on olemasolev motivatsioonisüsteem, töömotivatsoon ja organisatsioonile pühendumine ja kas nende osas esineb erinevusi töötajate gruppide lõikes.

Töö koosneb kolmest osast: uuritavate valdkondade teoreetilisest ülevaatest, empiirilisest uurimisest ja arutelust, järeldustest ning ettepanekutest.

Käesoleva uuringu tulemusena leidis töö autor, et Starmani töötajatel on tugen töömotivatsoon ja organisatsioonile pühendumus ning et ettevõtte poolt pakutavad motiveerivad faktorid toetavad eelnimetatud tööhoiakuid. Ainus asi, millele peaks ettevõttes enam tähelepanu pöörama on infoliikuvuse parendamine.

Võtmesõnad: töömotivatsoon, organisatsioonile pühendumine, motiveerivad faktorid, IKT sektor

## **ABSTRACT**

### **TÖÖMOTIVATSIOONI JA ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMISE OMAVAHELISED SEOSSED IKT ETTEVÕTTE NÄITEL**

**Kersti Kuusalu**

“The relationship between work motivation and organizational commitment in ICT  
company”

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
ABSTRACT .....	4
SISUKORD .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
<b>1 TÖÖ TEOREETILINE ÜLEVAADE.....</b>	<b>9</b>
1.1 TÖÖMOTIVATSIOON .....	9
1.1.1 <i>Vajadustele põhinevad motivatsiooniteooriad</i> .....	10
1.1.2 <i>Enesemääratlemise teooria</i> .....	12
1.2 ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMINE .....	15
1.3 TÖÖMOTIVATSIOONI JA ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMISE SEOSD .....	20
1.4 TÖÖMOTIVATSIOONI JA ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMUST HÕLMAVAD UURINGUD EESTIS JA MUJAL MAAILMAS.....	23
<b>2 EMPIIRILINE UURING .....</b>	<b>27</b>
2.1 ETTEVÕTTE KIRJELDUS .....	27
2.2 UURINGU MEETOD .....	27
2.2.1 <i>Uuringu protseduur</i> .....	30
2.2.2 <i>Uuringu valim</i> .....	31
2.3 UURINGU TULEMUSED .....	33
2.3.1 <i>Töötajate töömotivatsioon</i> .....	33
2.3.2 <i>Töötajate organisatsioonile pühendumine</i> .....	35
2.3.3 <i>Motiveerivate faktoritega rahulolu ja nende olulisus töötajate jaoks</i> .....	36
2.3.4 <i>Organisatsioonile pühendumise ja töömotivatsiooni omavahelised seosed</i> .....	39
2.3.5 <i>Motiveerivate faktoritega rahulolu seosed organisatsioonile pühendumise ja töömotivatsiooniga</i> .....	41
2.3.6 <i>Regressioonanalüüs</i> .....	44
<b>3 ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....</b>	<b>48</b>
<b>KOKKUVÕTE .....</b>	<b>53</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>54</b>
<b>KASUTATUD KIRJANDUS .....</b>	<b>55</b>
<b>LISAD.....</b>	<b>59</b>
LISA 1 EESTI TÖÖJÕUTURUGA SEOTUD DEMOGRAAFILISED ANDMED .....	59
LISA 2 KÜSIMUSTIK .....	60
LISA 3 TÖÖMOTIVATSIOONI VÄIDETE KESKMISED, STANDARDHÄLBED JA VASTUSTE SAGEDUSJAOTUS LIKERTI 5-PUNKTI SKAALAL (N=86).....	64
LISA 4 ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMISE VÄIDETE KESKMISED, STANDARDHÄLBED JA VASTUSTE SAGEDUSJAOTUS LIKERTI 5-PUNKTI SKAALAL (N=86) .....	65
LISA 5 .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>

## SISSEJUHATUS

AS Starman on üks Eesti juhtivaid IKT ettevõtteid, mille eesmärgiks on pakkuda oma klientidele kvaliteetseid teenuseid ja innovaatilisi lahendusi. Selleks on ettevõttel vaja professionaalseid, motiveeritud ja pühendunud töötajaid. Ettevõttes ei ole lihtsaid töökohti, väljaõpe on pikk ja kulukas ja tööjõupuuduse olukorras on raske leida sobivaid töötajaid, mistõttu on heade töötajate hoidmine ettevõttes väga oluline. Lisaks on Starmanis oodata ettevõtete ühinemisega kaasnevaid muudatusi.

IKT valdkond areneb väga kiirelt, nõudes suurel hulgal erinevate kompetentsidega töötajaid. Sihtasutuse Kutsekoda poolt läbiviidud uuringu põhjal on Eesti majanduse konkurentsivõime hoidmiseks ja tõstmiseks 2020. aastaks vaja 2011. – 2013. aastaga võrreldes 1,5 korda enam IKT-spetsialiste. (Mets & Leoma, 2016)

Statistikaameti (2017) andmetel on alates 2011. aastast olnud Eesti rahvastiku iive püsivalt negatiivne. Tänu tööhõive määra tõusule, töötuse määra langusele (va 2016. a) ja tööturul mitteaktiivse tööealise rahvaarvu langusele on tööga hõivatute arv seni veel tõusnud, kuid arvestades tööealise elanikkonna arvu langusega ei saa säärane kasv lõputult jätkuda (lisa 1).

Võttes aluseks IKT tööjõu vajaduse prognoosi ja olemasoleva demograafilise olukorra, on väga oluline motiverida olemasolevaid töötajaid, et vähendada tööjõu voolavust ja sellega kaasnevaid negatiivseid tagajärgi.

Eelkõige kõrge spetsialiseerituse tasemega töötajate hoidmine on ettevõtte seisukohast väga oluline. See aitab vähendada värbamisele, valikuprotsessile, sisseelamisprogrammidele ja töötajate asendamisele tehtavaid kulusid. Samuti aitab see kaasa ettevõttespetsiifilise oskustebe hoidmisele ja organisatsioonikultuuri tugevdamisele. (George, 2015)

Kuigi võib tunduda loomulik, et mõningane tööjõuvahetus mõjub töösooritusele positiivselt, viitavad mitmed uuringud vastupidisele: mida madalam on personali voolavus, seda edukamad organisatsioonid on (Pitts, Marvel, & Fernandez, 2011). Kuna pikema staažiga töötajad on paremini kursis ettevõtte toimimise traditsioonide ja äritavadega, tagab see ka suurema potentsiaali ettevõtte käibe ja kasumi suurendamiseks. (George, 2015)

Töölalast motivatsiooni ja pühendumust on väga laialdaselt uuritud kuna motiveeritud ja pühendunud töötajad aitavad kaasa ettevõtte tootlikkuse edendamisele (Battistelly, Galletta, Portoghese, & Vandenberghe, 2013). Teadlaste väitel mõjutavad organisatsiooniline õhkkond, organisatsiooni liikmelisuse tunnetus, emotsionaalne nakatuvus ja õiglustunne teenuse tulemuslikkust (Navasivayam, 2005). Seega, et saavutada edu, on soovitatav tõsta ettevõtte töötajate motiveerituse ja pühendumise taset.

Johnson jt (2014) on välja toonud, et kuigi motivatsiooni ja saavutuse vahel esineb arvestatav omavaheline positiivne seos, on see siiski väiksem, kui seni arvatud on. Mitmed eelnevalt läbiviidud uuringud näitasid positiivsete tulemuste 14%list kattuvust, kusjuures elimineerides madalama kvaliteediga uuringud, oli tulemus kõrgem, 24%. Uurimuste tulemused näitavad, et motivatsiooni tõstmisega kaasnevad ka kõrgemad saavutused ja vastupidi, kuid seni pole veel kindlaks tehtud, mil määral need karakteristikud tegelikult omavahelist mõju avaldavad (Johnson, Johnson, Roseth, & Shin, 2014). Johnson jt (2014) on välja pakkunud soovitusi struktureerida organisatsiooni liikmete vahelisi positiivseid seoseid, et tõsta nende motivatsiooni ja saavutuse taset.

Käesoleva uurimustöö eesmärk on välja selgitada, kuidas tõsta ja hoida töötajate töömotivatsiooni ja organisatsioonile pühendumist, et nad aitaksid kaasa ettevõtte arengule ega plaaniks ettevõttest lahkuda.

Käesoleva töö autor püüab leida vastust järgmistele uurimisküsimustele:

1. Milliseid tööandja poolt pakutavaid motiveerivaid tegureid hindavad erinevad töötajate grupid kõige enam?
2. Kas ja mil määral on omavahel seotud organisatsioonile pühendumine, töömotivatsioon ja rahulolu motiveerivate teguritega?

Töö autor püstitas eesmärgi saavutamiseks alljärgnevad uurimisülesanded:

1. kaardistada kuivõrd motiveeritud ja pühendunud on ASi Starman töötajad,
2. selgitada välja kuivõrd hindavad töötajad ettevõtte poolt pakutavaid motiveerivaid tegureid ja kuivõrd oluliseks nad neid peavad,
3. uurida, millised on seosed töömotivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja motiveerivate faktoritega rahulolu vahel,
4. kogutud andmete analüüsi tulemusel koostada ettevõttele ettepanekud töötajate töömotivatsiooni ja organisatsioonile pühendumise tõstmiseks.

Lähtuvalt töö eesmärgist kasutas käesoleva töö autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Püstitatud ülesannete lahendamiseks koostas autor neljast osast koosneva personaliuuringu küsimustiku, mille esimeses osas uuriti töömotivatsiooni, teises osas organisatsioonile pühendumist, kolmandas osas tööandja poolt pakutavate motiveerivate faktorite olulisust töötajate jaoks ja töötajate rahulolu nendega ning neljandas osas koguti andmeid vastaja kohta. Andmete kogumiseks kasutati Google Forms veebikeskkonda ja paber kandjal esitatavaid küsitluslehti. Saadud tulemusi analüüsitakse statistikaprogrammis SPSS ja MS Excel.

Käesoleva töö uudsus seisneb selles, et Starmanis viiakse küll kord aastas läbi rahulolu-uuring, mis keskendub töötajate rahulolule oma tööga ja otsese juhiga kuid varasemalt ie ole uuritud motivatsiooni, pühendumist ega rahulolu motiveerivate faktoritega..

Töö koosneb kolmest osast: esimeses osas antakse ülevaade uuritavate valdkondade teoreetilistest käsitlustest, teises osas kirjeldatakse läbiviidud empiirilise uuringu meetodit ja analüüsitakse kogutud andmeid ja kolmandas osas tuuakse välja analüüsi tulemused, järeldused ning ettepanekud.

Käesoleva uurimustöö tulemused on sisendiks ettevõtte motivatsioonisüsteemi edasisele kujundamisele ja abiks ettevõtte töötajate toetamisele arvestades ettevõttes eelseisvad muudatusi. 2016. aasta detsembris avalikustati Starmani Eesti äride müük Soome telekomiaoperaatorile Elisa. Ettevõtete ühinemised ja üleostmised tähendavad töötajate jaoks üldjuhul suuri muutusi, mistõttu on inimeste motivatsiooni ja pühendumuse uurimine ettevõttes hetkel eriti oluline.

Bartels, Douwes, de Jong ja Pruyn (2006) läbiviidud uuringu tulemused näitasid, et kui töötaja identifitseeris end läbi organisatsiooni enne ettevõtete ühinemist, siis see kandus peale ühinemist üle uuele organisatsioonile. See viitab vajadusele tõsta ja hoida töötajate emotsionaalset pühendumist ning isiklikku regulatsiooni. Käesoleva töö tulemused on sisendiks ka ettevõtte töötajate toetamisel käimasolevate ühinemisprotsesside vältel, aidates välja selgitada, millistes töötajate gruppides esineb (kõige enam) rahulolematust, madalat motivatsiooni ja vähest pühendumust.



# 1 TÖÖ TEOREETILINE ÜLEVAADE

Teoreetilist ülevaadet käsitlev peatükk annab ülevaate erinevatest teoreetilistest käsitlustest, kirjeldab uurimustöös kasutatavaid teooriaid, selgitab mõisteid ja annab teoreetilise raamistiku empiirilisele uuringule. Esimene alapeatükk käsitleb töömotivatsiooni ja erinevaid motivatsiooniteooriaid, teine organisatsioonile pühendumist, kolmas töömotivatsiooni ja organisatsioonile pühendumise seoseid ning neljas varsemalt läbiviidud uuringuid.

## 1.1 Töömotivatsioon

Mõistet motivatsioon on defineeritud mitmeti. Locke ja Latham (2004) kirjeldavad motivatsiooni kui sisemisi tegureid, mis ajendavad teatud tegevusele, ja väliseid tegureid, mis ahvatlevad teatud viisil tegutsema, kusjuures motivatsioon mõjutab käitumise suunda (otsused), tugevust (pingutus) ja kestvust (püsivus).

Mõiste motivatsioon on tuletatud ladina keelsest sõnast *movere* (liikumine). Motivatsioon on teatud käitumise tugevus, suund ja faktorid, mis mõjutavad inimesi teatud viisil käituma kusjuures motiiv on selle tegevuse põhjus. (Armstrong, 2014)

Motivatsioon on vajaduste rahuldamisele suunatud funktsionaalsete süsteemide eesmärgipärane aktiivsus. Motiiv on tunnetatud vajadus, mis kutsub esile tunnetatud aktiivsuse – motivatsiooni, motiiv aga konkretiseerib selle. (Bachmann & Maruste, 2011)

Turabik ja Baskan (2015) on välja toonud, et motivatsioon on tegutsemine soovitud või ihaldatud eesmärgi saavutamise nimel, kusjuures motiiv on pingutuste summa, mis ajendab üht või mitut inimest teatud suunas käituma.

Paljud töömotivatsiooni käsitlused tuginevad üldistele motivatsiooniteooriatele kirjeldades motivatsiooni sisendeid ja väljundeid töö kontekstis. Leonard, Beauvais ja Scholl (1999) on välja pakkunud töömotivatsiooni definitsiooni, mille kohaselt on töömotivatsioon protsess, mis tagab käitumise eesmärgipärasuse, püsivuse ja aktiivsuse organisatsiooni kontekstis. Meyer, Becker ja Vandenberghe (2004) on kirjeldanud töömotivatsiooni kui indiviidi olemuse sisemiste ja väliste energeetiliste jõudude kogumit, mis käivitab tööga seotud käitumise ning määrab kindlaks selle vormi, suuna, intensiivsuse ja kestuse (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004).

Tuginedes eeltoodule võib kokkuvõtvalt öelda, et töömotivatsioon on töötajast endast ja väljast poolt tulenevatest teguritest ajendatud tööalase eesmärgi saavutamisele suunatud protsess, mis määrab töötaja tegutsemise vormi, suuna, tugevuse ja kestvuse.

### ***1.1.1 Vajadustele põhinevad motivatsiooniteooriad***

Motivatsiooni, selle tekkemehhanisme ja mõjutegureid on väga palju uuritud, analüüsitud ja erinevate vaatenurkade abil kirjeldatud. Järgnevalt annat töö autor ülevate erinevatest motivatsiooniteooriatest.

Maslow (1943) kirjeldab vajaduste hierarhia teorias kuidas inimesed prioritseerivad oma vajadusi. Maslow teooria kohaselt püüdlevad inimesed oma isikliku potentsiaali saavutamise poole. Kõigepealt püütakse rahuldada oma peamisi füsioloogilisi vajadusi, mille saavutamise korral hakatakse püüdlema kõrgemate vajaduste rahuldamise poole. Seega, kui esimese astme ehk füsioloogilised vajadused (piisav kogus süüa ja juua, peavari, seksuaalne rahulolu) on rahuldatud, muutuvad oluliseks teise astme ehk turvalisusega seotud vajadused (füüsiline, emotsionaalne ja materiaalne turvalisus, sh kindlustunne nende kestvuse osas). Kolmanda astme ehk sotsiaalsete vajaduste hulka kuuluvad vajadus kuuluda perekonda, seltskonda, ühiskonda, vajadus armastuse ja sõpruse järele. Neljanda astme ehk lugupidamisega seotud vajadused on isikust (enesehinnang, sõltumatus ja saavutamine) ja keskkonnast tulenevad (staatus, tunnustus, tähelepanu, vajadus olla kasulik või vajalik teiste jaoks) faktorid. Kui eelnevalt nimetatud madalama astme vajadused on osaliselt või täielikult rahuldatud, ilmnevad viienda astme vajadused: vajadus eneseaktualisatsiooni ehk eneseteostuse järele. Viienda astme vajadused on seotud isikliku arengu ja potentsiaali saavutamise ning võivad avalduda näiteks loomingulises, altruistlikus, atleetlikus vormis. (Maslow, 1943)

Alderfer'i ERG teooria baseerub Maslow vajaduste hierarhia teooriale jaotades vajadused ümber kolmele astmele: eksisteerimisvajadused (existence), suhetevajadused (relatedness) ja arenguvajadused (growth). Eksisteerimisvajadus, mis vastab Maslow' füsioloogilisele ja turvalisuse vajadustele, viitab vajadusele ohutu ja turvalise elu järele eesmärgiga kauem elada ja oma sugupuud jätkata. Suhetevajaduse all peetakse silmas isiklike ja ärikontaktide loomist ja säilitamist. Arenguvajadused vastavad Maslow vajaduste hierarhia lugupidamise ja eneseaktualiseerimise vajadustele hõlmates nii vajadusi enesearengu ja edukuse järele. Alderfer on Maslow vajaduste hierarhia teooriast üle võetud ka põhimõtte, et kõigepealt on

vaja madalma astme vajadusi rahuldada ja alles seejärel avalduvad järgmised, kõrgema astme vajadused. Erinevalt Maslow twooriast käsitleb ERG teooria ka pettumuse ja kahetsuse printsiipe. Selle teoori kohaselt ebaõnnestumine kõrgema astme vajaduse rahuldamisel aktiveerib madalama taseme vajadused ja toob kaasa rahulolematuse madalama astme vajadustega. (Turabik & Baskan, 2015)

McClelland'i vajaduste rahuldamise teooria järgi peavad inimesel olema kolme liiki vajadused rahuldatud, et teda motiveerida tõstma tema panust oma töösse. McClelland eristab kolme liiki vajadusi: saavutusvajadus, sotsiaalsusvajadus ja võimuvajadus. Saavutusvajadusega inimestel on tugev soov ennast ületada, olla isiklikult seotud standardite määramisel, püstitada rekordeid ja püüelda edu poole. Organisatsioon ei saa olla edukas, kui seal ei ole kõrge saavutusvajadusega liikmeid või kui viimaste vajadus saavutuste järele jääb rahuldamata. Sotsiaalsusvajadus väljendub vajaduses teistele meeldida ja olla nende poolt aktsepteeritud ehk teisisõnu soov sõbralike ja lähedaste isiklike suhete järele. Võimuvajadus on suur soov omada mõju ja olla mõjuvõimas. McClellandi hinnangul peavad kõik eelnevad kolm vajadust olema inimestel rahuldatud, et tõsta töösooritust ja seeläbi organisatsiooni edu. (Arnolds & Boshoff, 2003) Tubarik'i ja Baskan'i hinnangul (2015) on organisatsiooni juhtide ülesanne kindlaks määrata töötajate vajadused ja vastavalt sellele määrata nende ametipositsioonid ja korraldada prsonali valik

Herzberg uuris faktoreid, mis avaldavad mõju inimeste motivatsioonile ja leidis, et motivatsiooni tõstvad ja langetavad tegurid on erinevad, seega ei ole motivatsiooni ja selle puudumise näol tegemist teineteise vastanditega. Herzbergi väitel baseeruvad motivatsiooni langetavad ja tõstvad tegurid erinevatel inimvajadustel. Selleks, et töötajat motiveerida, peab esmalt kõrvaldama motivatsiooni pärssivad tegurid ja alles siis saab keskenduda motivatsiooni tõstmisele. Tööd mitteiseloomustavad ja tööga rahulolematust vältivad ehk hügieenifaktorid on ettevõtte poliitika ja juhtimine, kontroll, kolleegide omavaheline läbisaamine, töökultuur, töötingimused, palk, staatus ja turvalisus. Tööga seotud ja rahulolu tõstvad ehk motivatsioonifaktorid on saavutusvajaduse rahuldamine, tunnustus, töö ise, vastutus ja edutamine. Herzbergi kahe-faktori teooria kohaselt aitab töö rikastamine töötaja potentsiaali paremini ära kasutada. (Herzberg, 2003)

### **1.1.2 Enesemääratlemise teooria**

Deci ja Ryani loodud enesemääratlemise teooria (edaspidi EMT) pakub välja motivatsiooni mitmemõõtmelise käsitlemise hõlmates seejuures nii sõltumatut kui ka kontrollitud vormi. Mudeli autorid toovad välja, et sõltumatu motivatsioon on positiivselt seotud inimese optimaalse toimimisega (nt heaolu, sooritus), kontrollitud vormi korral see seos oluliselt nõrgem. (Gagné, et al., 2015)

EMT võimaldab hinnata nii motivatsiooni taset kui ka selle kvaliteeti ja toob välja, kuidas erinevat liiki motivatsiooni soodustada või pidurdada. Gagné jt (2015) eristavad kolme liiki motivatsiooni:

1. Amotivatsioon (*amotivation*);
2. Sisemine motivatsioon (*intrinsic motivation*);
3. Väline motivatsioon (*extrinsic motivation*):
  - Väline regulatsioon (*external regulation*);
  - Ülekantud regulatsioon (*introjected regulation*);
  - Isiklik regulatsioon (*identified regulation*). (Gagné, et al., 2015).

Amotivatsioon väljendub motiveeritud tegevuse puudumises (Gagné, et al., 2015). Gheon ja Reeve (2015) on lisaks motivatsiooni puudusele kirjeldanud amotivatsiooni kui motivatsioonilist apaatiat, kus inimene ei tunne huvi ega seotust tegevuse või eesmärkidega. Amotivatsioon tuleneb inimese madalast kompetentsuse tajust ehk uskumusest, et puuduvad teadmised ja oskused vastava ülesande täitmiseks; soovimatusest kulutada vajalikul määral energiat konkreetsele tegevusele; vastava tegevuse või eesmärgi mitte väärtustamisest või sellest kui tegevus või eesmärk ei ole isiklikult atraktiivne (Cheon & Reeve, 2015).

Sisemine motivatsioon väljendub tegevustes, mida tehakse iseeenda jaoks sest need tegevused on huvitavad ja nauditavad (Gagné, et al., 2015). Lisaks toovad Benedetti jt (2015) välja, et sisemine motivatsioon on seotud kõrgema saavutuse, kompetentsustaju, enesehinnangu ja järjekindlusega.

Väline motivatsioon viitab tegevustele, millega tegeldakse kasu saamise eesmärgil (tasu ja heakskiidu saamine, karistuse või kriitika vältimine, enesehinnangu tõstmine või isikliku tähtsusega eesmärgi saavutamine). Välise motivatsiooni puhul eristatakse: kasule ja

eesmärgile orienteeritud tegevusi, mis algselt on mõjutatud välistest teguritest (tasu või karistus) kuid on sisemiselt reguleeritud. (Gagné, et al., 2015) Väline motivatsioon on seotud ka psühholoogilise väsimuse ja kohusetundega (Benedetti, Diefendorff, Gabriel, & Chandler, 2015). Välist motivatsiooni jagatakse ka reguleerimisest tulenevalt:

- Väline regulatsioon viitab tegevustele, mis on ajendatud teiste poolt tuleneva tasu saamisest (väline materiaalne regulatsioon) või karistuse vältimisest / kiituse saamisest (väline sotsiaalne regulatsioon) (Gagné et al 2015);
- Ülekantud regulatsioon viitab seesmiselt survet avaldavatele teguritele nagu näiteks eneseväärikus, seesmine sundus (Zhang, Zhang, Song, & Gong, 2016), ego-tunnetus (*ego involvement*), häbi ja süütunne ning seda tajutakse kontrollimisena (Gagné et al 2015);
- Isiklik regulatsioon viitab tegevusele, mis on ajendatud sellest, et inimene identifitseerib end läbi väljastpoolt tuleneva mõjutaja väärtuste ja tähenduse, ja võtab neid kui endast tulenevaid ehk isiklike väärtusi ja tähendust. (Gagné, et al., 2015).

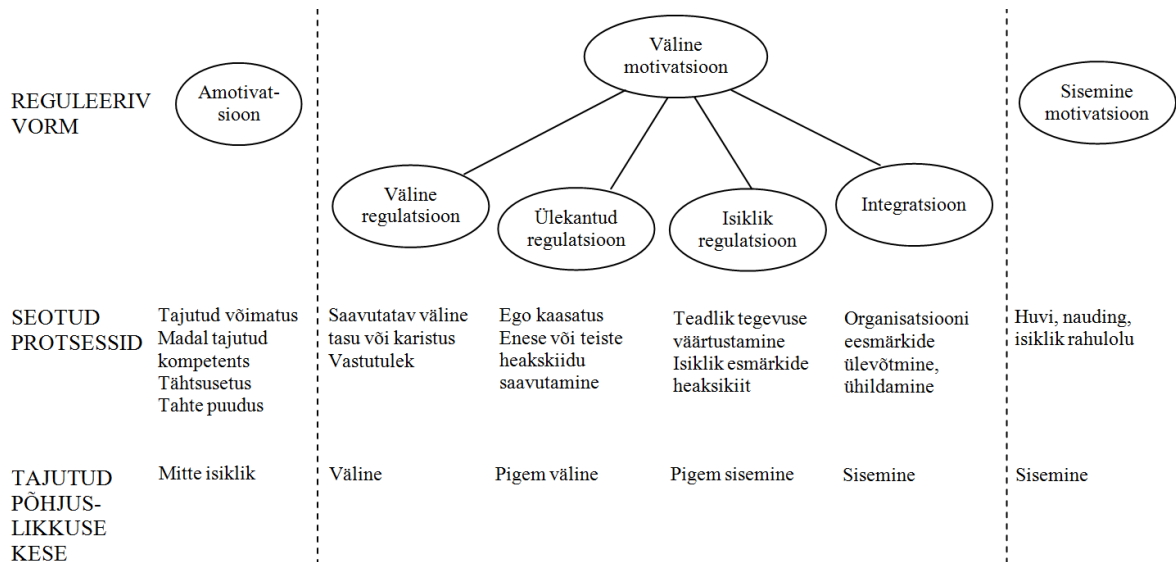
Isiklik regulatsioonil on kõige tugevam positiivne seos töösoorituse tõstmisel, ettevõtte väärtuste omaksvõtmine tõstab töötaja püsivust, positiivset enesetunnetust ja tema tööga seotust, mis omakorda aitab kaasa parema töösoorituse saavutamisele (Zhang, Zhang, Song, & Gong, 2016). Seega soovivad Zhang et al (2016) juhtidel pöörata rohkem tähelepanu toetava keskkonna loomisele ja arendamisele, et soodustada töötaja seesmist arusaama ettevõtte eesmärkide olulisusest. (Meyer & Herscovitch, Commitment in the workplace: Toward a general model, 2001)

EMT baasil on Gagné jt (2015) loonud mitmemõõtmelise töömotivatsiooni skaala (MMTMS), mis mõõdab konkreetse töö erinevaid tahke.

MMTS-i aluseks olev Ryani ja Deci (2000) on välja pakkunud motivatsiooni liigitamisel tervikliku toimimise teooria (*Organismic Integration Theory*), mis lähtub motivatsiooni tekke autonoomsusest ja enesemääratlusest.

Joonisel 1 on toodud Ryani ja Deci loodud motivatsioonisüsteem, mis kujutab erinevaid motivatsiooni liike, kus vasakul pool on amotivatsioon ehk motiveeritud käitumise puudumine, edasi asetsevad motivatsiooni liigid selliselt, et vasakult paremale

motivatsiooni tekke autonoomsus aina väheneb ja enesemääratluse osakaal tõuseb, kusjuures äärtes asetsevad puhtad vormid. Antud süsteem erineb Gagné et al EMT motivatsiooni liigitusest selle poolest, et selles ei ole eristatud välise motivatsiooni puhul sotsiaalset ja materiaalist mõõdet, kuid seal on eristatud integreeritud regulatsiooni. Integratsioon avaldub siis kui isikustatud regulatsioon on töötaja poolt täielikult omaks võetud (Ryan & Deci, 2000).



### Joonis 1 Motivatsioonisüsteem

Allikas: Ryan & Deci, 2000

Gagne jt (2015) on välja toonud MMTMS-i eelised võrreldes eelnevate samalaadsete skaaladega:

1. Esitatud väited peegeldavad varasemast tugevamini ja selgemalt töötaja poolt tehtava pingutuse ja saadava tasu omavahelist sõltuvust;
2. Nii välise kui ka ülekantud regulatsiooni puhul on välja toodud nii lähenemise kui ka vältimise vorm (approach & avoidance – kas õigesti tõlgitud) ja välise regulatsiooni puhul on eristatud materiaalist ja sotsiaalset mõõdet;
3. Ei kasutata samaväärseid väidete konstruktsioone;
4. Väited on sõnastatud selliselt, et neid saaks kasutada erinevates kultuurides. (Gagné, et al., 2015)

## 1.2 Organisatsioonile pühendumine

Meyer, Becker ja Vandenberghe (2004) on kirjeldanud pühendumust kui jõudu, mis kohustab indiviidi tegutsema vastava eesmärgi saavutamise suunas.

Meyer ja Herscovitch (2011) defineerivad pühendumust kui meelteseisundit (*mind-set*), mis võib võtta erinevaid vorme ja seob inimese konkreetsele eesmärgistatud tegevusele.

Armstrong (2014) määratleb pühendumust kui kahemõõtmelist tunnetuslikku motivaatorite kogumit, mille maksimaalselt kõrge tulemuse saavutamisel tekib töötajates tugev motivatsioon selles organisatsioonis antud tööd väga hästi teha. Eristatakse tööle pühendumust ja organisatsioonile pühendumust. Tööle pühendumus näitab, kui tugev on töötaja huvi konkreetse töö vastu, kui positiivselt ja millise põnevusega ta sellesse suhtub, loomingulisust ülesannete lahendamisel ja motiveeritust saavutama kõrgemat soorituse taset. Organisatsioonile pühendumus väljendub selles, kui tugevalt töötaja samastab end organisatsiooniga ja tunneb end sellega seotuna. Pühendumus viitab ka lojaalsusele organisatsioonile ja emotsionaalsele seotusele. (Armstrong & Taylor, 2014)

Elizur ja Kozlowsky (2001) defineerivad organisatsioonile pühendumist kui inimese emotsionaalset ja funktsionaalset seotust tema töökohaga.

Armstrong (2014) on välja toonud organisatsioonile pühendumuse 3 tunnust:

1. Tugev soov jääda ettevõtte liikmeks;
2. Tugev usk ettevõtte väärtustesse ja eesmärkidesse, ning nende omaksvõtmine;
3. Valmidus ettevõtte nimel rakendada arvestatavat pingutust.

Allen ja Meyer (1990) uurisid erinevaid organisatsioonile pühendumise tõlgendusi ja nad leidsid, et kõik käsitlused kajastavad üht kolmest aspektist: emotsionaalne seotus, tunnetatud kaotus ja kohustus. Kõige enam kirjeldati organisatsioonile pühendumist afektiivse või emotsionaalse seotusena, kus tugevalt pühendunud liikmed identifitseerisid end läbi organisatsiooni, tundsid end selle liikmetena ja nautisid selle liikmeks olemist. Teiste organisatsioonile pühendumise käsitluste kohaselt on emotsioonil vaid väike roll. Selle asemel vaadeldi pühendumust kui kalduvust jääda organisatsiooni liikmeks sest tajuti lahkumise korral teatavat kaotust. Lõpuks, kõige vähem levinud kuid eelnevatega võrdselt rakendatav lähenemine kirjeldas pühendumist kui tunnetatud kohustust organisatsiooni ees.

Kuigi erinevatel pühendumist käsitlevatel teooriatel on omavahel palju ühist, tuleks keskenduda eelkõige nende erinevustele. (Allen & Meyer, 1990)

Allen ja Meyer (1990) töötasid erinevate organisatsioonile pühendumise käsitluste baasil välja kolmeosalise pühendumise mudeli, eristades pühendumise vorme vastavalt nende olemusele:

1. Afektiivne ehk emotsionaalne pühendumine (*affective commitment*);
2. Alalhoidlik pühendumine (*continuance commitment*);
3. Normatiivne pühendumine (*normative commitment*).

Emotsionaalset, alalhoidlikku ja normatiivset pühendumist tuleb vaadelda pigem pühendumise erinevate komponentide kui liikidena: töötajad võivad neid psühholoogilisi seisundeid kogeda samaaegselt ning erineval määral. Kuigi kõik kolm mõõded on seotud madalama tööjõu voolavusega, on nad oma olemuselt erinevad. Tugeva emotsionaalse pühendumisega töötajad jäävad ettevõttesse sest nad tahavad seda, tugeva alalhoidliku pühendumusega töötajad tunnevad, et neil on vaja jääda ja tugeva normatiivse pühendumusega töötajad tunnevad, et nad peaksid jääma. (Allen & Meyer, 1990)

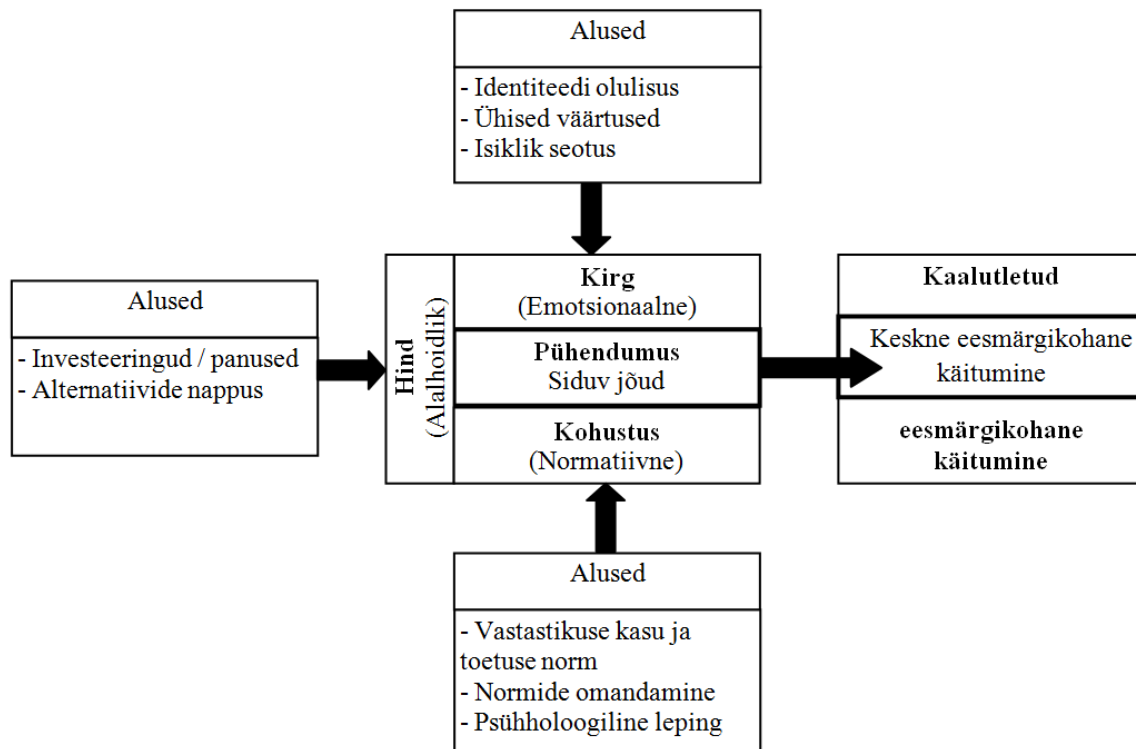
Emotsionaalne pühendumine väljendab töötaja emotsionaalset seotust organisatsiooniga, tema enesemääratlemist läbi organisatsiooni ja selle liikmena tundmist (Allen & Meyer, 1990). Kõrge emotsionaalse pühendumisega töötajad soovivad jääda organisatsiooni liikmeteks sest selle väärtused, eesmärgid ja algatused ühtivad tema vaadetega (Posey, Roberts, & Lowry, 2015)

Alalhoidlik pühendumine tuleneb soovist vältida organisatsioonist lahkumisega seotud kulutusi (elukoha vahetusega seotud kulutused, kaotamine töötasus, kolleegidega kontaktide katkemine) näidates, millist hinda töötaja tunneb, et ta peab sealt lahkudes maksma (Allen & Meyer, 1990). Alalhoidliku pühendumise kujunemine on seotud kahe faktoriga: alternatiivsete võimaluste nappuse ja tehtud investeeringute või panuste ulatusega. Investeering võib väljenduda näiteks ajas, mida töötaja on panustanud ettevõttespetsiifiliste oskuste õppimiseks. Kõrge alalhoidliku pühendumisega töötajad jäävad ettevõttesse sest lahkudes maksaksid nad liiga kõrget hinda ja alternatiivsed võimalused ei paku paremaid soodustusi (Posey jt, 2015).



Normatiivne pühendumine peegeldab moraalieetilisi kohtustusi organisatsiooni suhtes näidates, mil määral tunneb töötaja kohustust organisatsiooni jääda (Allen & Meyer, 1990). Kõrge normatiivse pühendumisega töötajad tunnevad kohustust ettevõttesse jääda sest neilt oodatakse seda, või selle pärast, et nad on lahkumise jaoks liiga palju aega investeerinud sellesse organisatsiooni (Posey jt 2015). Normatiivne pühendumine võib väljenduda ka töötaja tunnetatud kohustuses majanduslikult raskel ajal tööandjat mitte kahjustada konkurendi juurde minemisega (Allen & Meyer, 1990).

Joonisel 2 on kujutatud Meyeri & Herscovitchi (2001) organisatsioonile pühendumise mudel, kus kesksel kohal on organisatsioonile pühendumine, mis moodustub erinevatest hoiakutest: emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne. Need hoiakud kujunevad erinevat laadi teguritest (joonisel nimetatud kui “alused”). Emotsionaalse ehk kirgliku hoiaku alusteks on identiteedi olulisus, ühised väärtused ja isiklik seotus organisatsiooniga. Alalhoidliku hoiaku puhul on oluline nõ lahkumise hind ehk organisatsiooniga seotud investeeringud ja panused, millest peaks lahkused loobuma, ja alternatiivsete võimaluste nappus. Normatiivne hoiak põhineb tunnetatud kohustusel organisatsiooni ees ja selle kujunemise alusteks on vastastikune kasulikkus ja toetus, organisatsiooni normide ülevõtmine ja sõlmitud psühholoogilised lepingud. Kolme hoiaku koosmõjul tekib organisatsioonile pühendumine ehk siduv jõud, mis tõukab keskse eesmärgikohase ja kaalutsetud käitumise poole. (Meyer et al, 2001) Antud mudel annab ülevaate organisatsioonile pühendumise tekkemehhanismist ja toimimisest.



**Joonis 2** Organisatsioonile pühendumise mudel

Allikas: Meyer & Herscovitch, 2001

Allen ja Meyer (1990) ja Meyer, Stanley, Herscovitch ja Topolnytsky (2002) leidsid, et alalhoidlikul pühendumisel on emotsionaalse ja normatiivse pühendumisega praktiliselt olematu või väga nõrk seos ning et emotsionaalse ja normatiivse pühendumise vahel on keskmise tugevusega seos.

Kõik varasemad organisatsioonile pühendumise käsitlused on leidnud, et organisatsioonile pühendumine on seotud tööjõu volavusega: kõrge pühendumusega töötajad on need, kes kõige väiksema tõenäosusega lahkuvad organisatsioonist. (Allen & Meyer, 1990) Pühendumine võib mõjutada organisatsiooni efektiivsust ja töötajate heaolu (Meyer & Herscovitch, 2001).

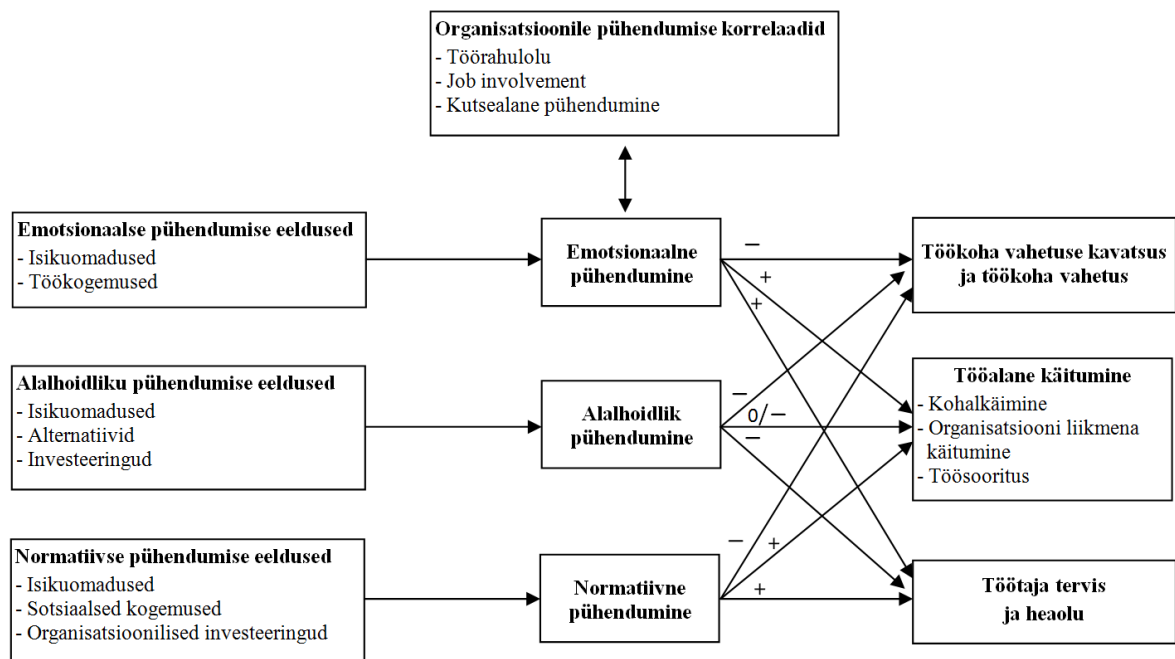
Meyer ja Herscovitchon (2001) on välja toonud, et kolmest pühendumuse komponendist on just afektiivsel pühendumisel kõige tugevam seos tööväljunditega (tööjõuvoolavus, töölt lahkumise kavatsus, põhjuseta puudumine, organisatsiooni liikmena tunnetus jne). Posey jt (2015) on välja toonud, et kõrge afektiivse pühendumisega töötajate töötulemused madala emotsionaalse pühendumisega kolleegidest kõrgemad ja esimesed reageerivad suurema tõenäosusega positiivsemalt negatiivsele infole. Meyer et al (2001) uuringu tulemused näitasid, et kõik kolm pühendumuse vormi on negatiivselt seotud kavatsusega

töölt lahkuda kuid nende korrelatsioonide ulatus oli erinev: kõige tugevam seos oli emotsionaalsel pühendumisel, seejärel normatiivsel pühendumisel ja kõige nõrgem seos oli alalhoidlikul pühendumisel. Korrelatsioon tegeliku tööjõuvoolavusega oli sama muustriga kuid nõrgem. Emotsionaalsel pühendumisel oli negatiivne seos põhjuseta puudumisega, positiivne seos töösooritusega ja organisatsiooni liikmenasega. Normatiivsel ja alalhoidlikul pühendumisel oli nõrk positiivne seos põhjuseta puudumisega. Normatiivsel pühendumisel leiti nõrk positiivne seos töösooritusega, alalhoidlikul pühendumisel oli seos negatiivne. Normatiivse pühendumise seos organisatsiooni liikmena tunnetusega oli nõrgem kui emotsionaalse pühendumisega, (Meyer & Herscovitch, 2001)

Meyer jt (2002) tõid välja, et kõik kolm pühendumise komponenti on negatiivses korrelatsioonis tööjõuvoolavuse ja töölt lahkumise kavatsusega. Emotsionaalsel pühendumisel on kõige tugevam positiivne seos organisatsiooni liikmena tunnetusega ja töörahuloluga, normatiivsel pühendumisel on vastav seos nõrgem.

Erinevad uuringud on välja toonud, et pühendumine avaldab positiivset mõju madalale tööjõu voolavusele, töökliimale ja töötulemustele ning aitab kaasa ka talentide meelitamisele läbi ettevõtte positiivse maine kujundamise (Kontoghiorghes, 2016).

Meyer jt (2002) tõid välja, et eelnevalt nimetatud pühendumise vormid on oma eelduste ja mõju poolest samal ajal omavahel nii seotud kui ka eristatavad. Joonisel 3 on vasakul pool välja toodud peamised tegurid, mida peetakse emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumise eelduseks. Joonise paremas servas on loetletud erinevad pühendumise tagajärjed.



**Joonis 3** Organisatsioonile pühendumise mudel

Allikas: Meyer et al, 2002

Organisatsioonile pühendumist, selle mõjutegureid ja selle mõju tööväljunditele on väga palju erinevate autorite poolt uuritud. Kõik antud töös välja toodud organisatsioonile pühendumise uuringud on aluseks võtnud Alleni ja Meyeri käsitluse, mis eristab organisatsioonile pühendumise puhul kolme komponenti, mis võivad esineda samaaegselt ja erinevas ulatuses. Kõik uuringud on ühiselt leidnud, organisatsioonile pühendumine on negatiivses seoses töölt lahkumisega (Allen et al, 1990, Meyer et al, 2001, Meyer, 2002, Posey et al, 2015, Kontoghiorghes, 2016) ja emotsionaalsel pühendumisel on organisatsioonile kasulike tööväljunditele (töösooritus, organisatsiooni liikmena tunnetus) kõige tugevam mõju (Allen et al, 1990, Meyer et al, 2001) (Meyer et al, 2002, Posey et al, 2015, Kontoghiorghes, 2016).

### 1.3 Töömotivatsiooni ja organisatsioonile pühendumise seosed

Kui võrrelda motivatsiooni ja pühendumise definitsioone, selgub ilmne sarnasus: mõlemat on kirjeldatud liikumapaneva jõuna, mis suunab käitumist. Motivatsioon on laiem mõiste kui pühendumus, pühendumus on üks liikumapanevatest jõududest, mis soodustab motiveeritud (tahtlikku) käitumist. Lisaks selgub, et nii motivatsiooni kui ka pühendumise teooriate eesmärk on püüda mõista, ennustada ja mõjutada töötaja käitumist, küll aga

motivatsiooni teoreetikud keskenduvad rohkem ülesande soorituse selgitamisele. (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004)

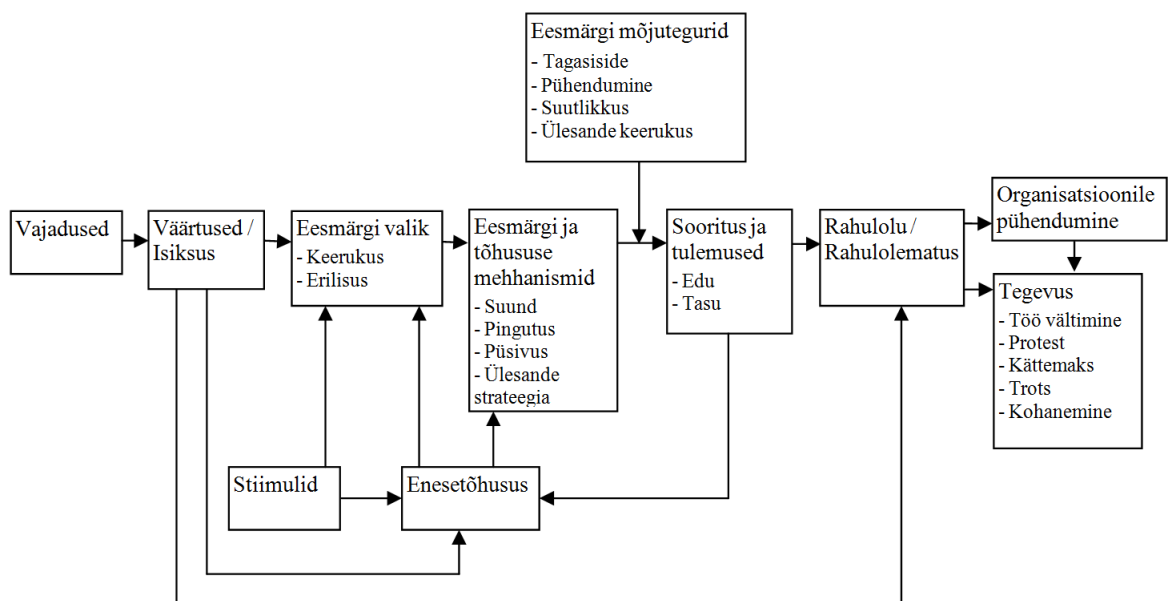
Mayer'i jt (2004) andmetel ei ole töötajate pühendumust ja motivatsiooni uurivad teadlased piisvalt teineteise tööd ära kasutanud. Uurides pühendumust on harva vaadeldud motivatsiooni mõju pühendumusele ja sellet tulenevale käitumisele. Samas ei ole motivatsiooni uurijad täheldanud olulisi erinevusi pühendumuse vormide, fookuse ja aluste vahel. Varasemalt on motivatsiooniteooriaid kasutatud tööjõu voolavuse selgitamiseks ning pühendumist on uuritud kui töösooritust ja ettevõtte liikmena käitumist mõjutava tegurina. (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004) Julgustamaks neid mõisteid samaaegselt uurima, on Mayer jt (2004) loonud ühise raamistiku, mille alusel on pühendumus üks paljudest motiveeritud käitumise põhjustest.

Battistelly jt (2013) on välja toonud, et tööalast motivatsiooni ja pühendumust on väga laialdaselt uuritud, kuna motiveeritud ja pühendunud töötajad aitavad kaasa ettevõtte tootlikkuse edendamisele. Sarnaselt Meyerile jt (2004) on ka Battistelly jt (2013) kirjeldanud pühendumust kui jõudu, mis suunab isikut motiveeritud käitumisele.

Erinevd uuringud on näidanud, et kõrge töömotivatsioon avaldab positiivset mõju töötaja organisatsioonile pühendumisele, mistõttu soovivad need töötjad organisatsiooni liikmeks jääda. C. Kontoghiorghese läbiviidud uuringus ilmnes, et töömotivatsioon ja organisatsioonile pühendumine on mõlemad tugevalt seotud töösooritusega. (Kontoghiorghes, 2016).

Mayer jt (2004) on kirjeldanud Locke'i motivatsiooniprotsessi mudelit, mis annab hea ülevaate motivatsiooni ja pühendumise seostest. Motivatsiooniprotsessi keskmes on eesmärgi püstitamine (joonis 4). Eeldatavasti on kõik teadlikult motiveeritud tegevused orienteeritud eesmärgile, sh nii enese kui teiste poolt püstitatud ülesanded. Iseenesest tekkivad eesmärgid tulenevad inimese põhivajadustest: isiklikest väärtushinnangutest, iseloomust ja enesetõhusustunnetusest, mis on kujunenud kogemuste ja sotsiaalse keskkonna baasil. Lisaks püstitatakse või aktsepteeritakse välisest stiimulist ajendatud eesmärgid. Valitud eesmärgid võivad varieeruda keerukuse ja spetsiifilisuse poolest, ja need omadused, kombineerituna enesetõhusustunnetusega, aitavad määrata käitumise suunda, rakendatava pingutuse suurust, järjekindluse määra ja tõenäosust, mil määral töötajad rakendavad ja arendavad strateegiat, aitamaks kaasa eesmärkide saavutamisele. Viimane

toimib mehhanismina, läbi mille eesmärgist tulenevad valikud ja usk nende tõhususse mõjutavad inimese käitumist. Eelnevast tingitud pingutuse tulemusena ilmnev töösooritus mõjutab kogetava rahulolu taset, mis omakorda avaldab mõju organisatsioonile pühendumisele ja kutsub esile käitumisvorme (sh töö vältimine, trots, kohandumine). Lisaks kirjeldatud sisemistest ja välistest stiimulitest eesmärgideni ja lõpuks soorituse ja rahuloluni viivale põhjuslikule jadale on Mayer jt kirjeldanud eesmärgi saavutamist mõjutavad tegurid: tagasisidestamine, eesmärgile pühendumine, võimekus ja ülesande keerukus. (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004)



**Joonis 4** Locke'i motivatsiooniprotsess

Allikas: Meyer et al, 2004

Eby, Freeman, Rush ja Lancet (1999) on leidnud, et sisemine motivatsioon mõjutab mitmete eksogeensete muutujate (tööiseloom ja töökeskkond) ja tööhoiakute (emotsionaalne organisatsioonile pühendumine ja üldine töörahulolu) omavahelisi seoseid. Sisemine motivatsioon ja emotsionaalne pühendumine korreleeruvad omavahel nii vahetult kui ka läbi üldise töörahulolu, kusjuures viimane käitub antud korrelatsioonis mediaatorina. (Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999).

Kõrge töemotivatsioon avaldab positiivset mõju organisatsioonile pühendumisele, kusjuures mõlemad on tugevalt seotud töösooritusega (Kontoghiorghes, 2016). Eby et al (1999) on välja toonud, et eelkõige on tugevalt omavahel seotud sisemise motivatsiooni ja emotsionaalne organisatsioonile pühendumine.

#### **1.4 Töömotivatsiooni ja organisatsioonile pühendumust hõlmavad uuringud Eestis ja mujal maailmas**

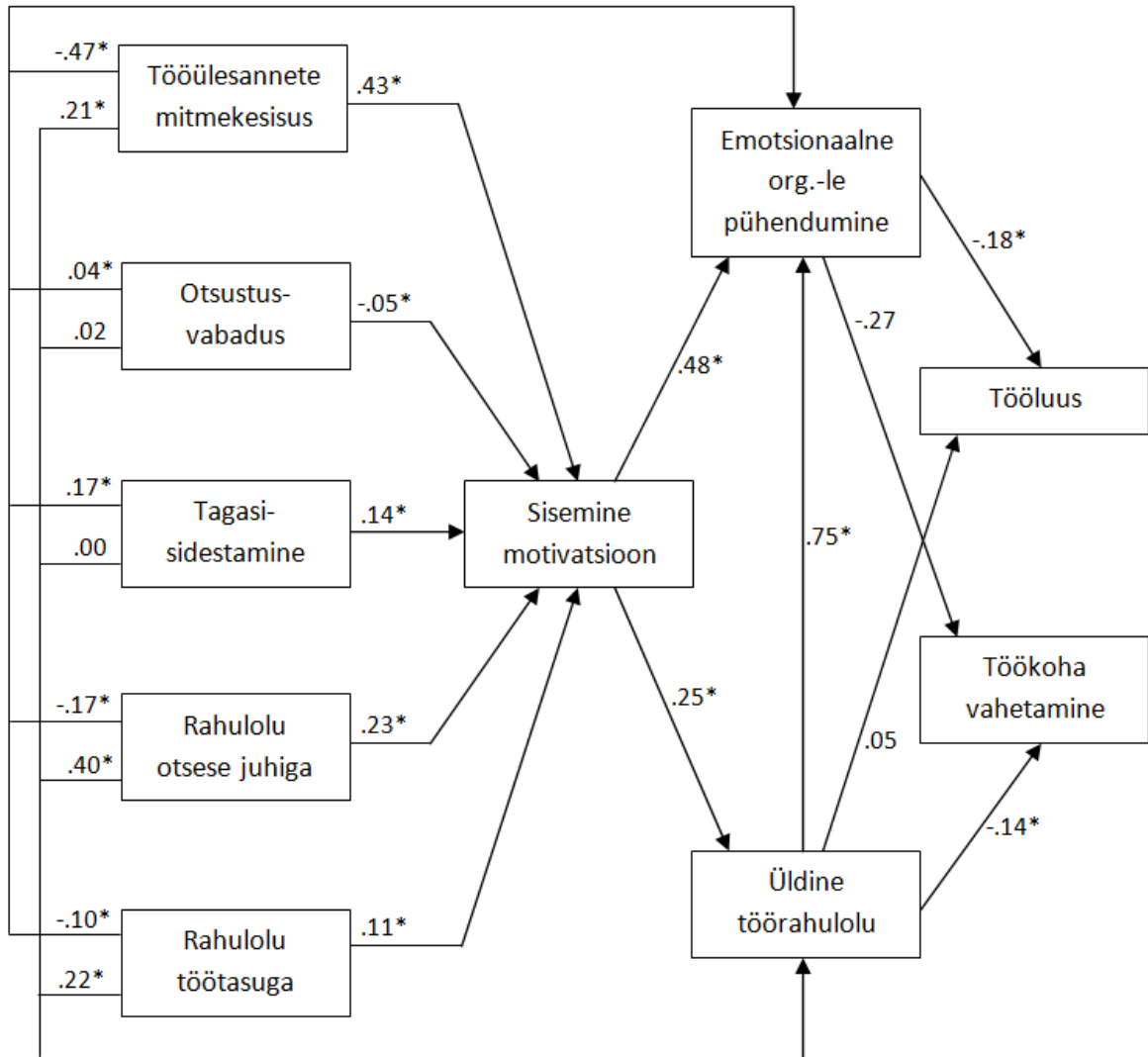
Järgnevalt annab käesoleva töö autor ülevaate nii Eestis kui ka mujal maailmas läbi viidud töömotivatsiooni ja organisatsioonile pühendumise uuringutest.

Kamdron (2005) viis läbi kõrgemate riigiametnike töömotivatsiooniuringu, mille tulemused näitasid, et töömotivatsioon on mediaatoriks töörahulolu ja töötõhususe vahel kusjuures kahe esimese vahel esines mõõdukas seos. Töömotivatsiooni mõjutavad ümbritseb sotsiaalsed tingimused, töösooritusega seotud tasusüsteem. Töömotivatsioon on seotud juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuriga, mis mõjutavad töötaja iseseisvust, riskide võtmist, koostöötaset, juhtidepoolset tagasisidestamist ja toetust, tasusüsteemi, kriitika ja konfliktide iseloomu ja infoliikuvust. Organisatsioonikultuuril on tugev mõjutõtõtaja väärtustele ja prioriteetidele. (Kamdron, 2005)

Kont ja Jantson (2014) viisid Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogus läbi organisatsioonile pühendumise uuringu, mille tulemused näitasid, et raamatukogu töötajad olid üldiselt pühendunud ja lojaalsed oma tööandjale. Pühendumuse peamisteks mõjutajateks olid üldine töörahulolu, tööturvalisuse tunnetus, head suhted lähimate kolleegidega, otsese juhi poolne toetus ja tunnustus. Sellele vaatamata oli 42% töötajatest parema pakkumise korral valmis tööandjat vahetama. Tulemused näitasid, et konkreetse raamatukogu puhul oli töösuhte pikkus positiivselt seotud tööle pühendumisega ja headel suhetel juhiga oli suurem mõju organisatsioonile pühendumisele kui tagasisidel töötaja töösooritusele. Eesti ülikoolide raamatukogude juhtkonna suurimaks väljakutseks on nii noorte spetsialistide organisatsioonile pühendumise tõstmine kui ka nende tööle pühendumise säilitamine. (Kont & Jantson, 2014)

Eby et al (1999) uurisid tööomaduste, sisemise motivatsiooni, emotsionaalse pühendumise ja töö väljundite omavahelisi seoseid (joonis 5). Uuringu tulemusena selgus, et üldine töörahulolu on mediaatoriks sisemise motivatsiooni ja emotsionaalse pühendumise vahel. Sisemise motivatsiooni ja emotsionaalse pühendumise vahel on statistiliselt oluline keskmise tugevusega otsene seos ja üldise töörahulolu vahendusel kaudne seos. Lisaks näitas läbiviidud uuring, et sisemist motivatsiooni mõjutavad kõige enam tööülesannete mitmekesisus ja rahulolu otsese juhiga, sisemine motivatsioon aga avaldab mõju emotsionaalsele pühendumisele ja üldisele töörahulolule. Emotsionaalset pühendumist

mõjutavad kõige enam üldine töörahulolu ja sisemine motivatsioon. Uuringu tulemused näitasid, et tööülesannete mitmekesisusel oli oluline negatiivne mõju emotsionaalsele pühendumisele ehk teisisõnu, tööülesannete rikastamine vähendab emotsionaalset pühendumist. Emotsionaalne pühendumine avaldab negatiivset mõju töölt lahkumisele ja tööluusile.



**Joonis 5** Tööomaduste, sisemise motivatsiooni, emotsionaalse organisatsioonile pühendumise ja töö väljundite omavahelised seosed (\*p=0,05)

Allikas: Eby et al, 1999

Hallberg ja Schaufeli (2006) uurisid rahvusvahelise IKT ettevõtte Rootsi osakonnas organisatsioonile pühendumise seotust töötaja tervisekaebuste, töö karakteristikute ja isiklike faktoritega. Uuringu valimiks olid IT töötajad (tarkvaraarendajad, IT tugi, programmeerijad, projektijuhid, juhtkonna konsultandid) ja administratiivtöötajad.



Uuringu tulemused näitasid, et organisatsioonile pühendumine on tugevas positiivses seoses tööga kaasatuse (*work engagement*), tööga seotusega (*job involvement*), tööautonoomsuse ja tagasisidestamisega ning tugevas negatiivses seoses töölt lahkumise kavatsuse, küünilisuse, emotsionaalse kurnatuse, unehäirete, depressiivsete sümptomite ja rollikonfliktiga. (Hallberg & Schaufeli, 2006)

Hung, Durcikova, Lai ja Lin (2011) uurisid välise ja sisemise motivatsiooni mõju töötaja soovile oma teadmisi kolleegidega jagada. Uuringu tulemused näitasid, et välisel materiaalsel regulatsioonil puudus pikaajaline seos teadmiste edasi andmisele, ideede genereerimisele ja nende kvaliteedile, seda sobib vaid projektipõhises kasutuses. Välisel sotsiaalsel regulatsioonil (mainealne tagasisidestamine, selle kujundamine ja loomine) oli oluline seos töötaja panuse kvantiteedile ja kvaliteedile kuid puudus seos tunnetatud vajaduste rahuldamisele. Sisemisel motivatsioonil puudus seos töötaja panusega kuid oli tugev seos tema vajaduste rahuldamisega (ta oli rahul, et sai aidata, kasulik olla). Seega peaks IKT sektoris rohkem tähelepanu pöörama välisele sotsiaalsele regulatsioonile motiveerimaks töötajaid omavahel kasulikke infot jagama. (Hung, Durcikova, Lai, & Lin, 2011)

Meyer, Stanley, Jackson, McInnis jt (2012) uurisid pühendumuse komponentide määra varieeruvust kultuuride lõikes. Uurimuse tulemusena leiti, et emotsionaalsel pühendumusel on ootuspäraselt tugev positiivne seos kollektivistliku kultuuriga ja negatiivne seos individualistliku kultuuriga. Ka normatiivse pühendumise tulemus vastas püstitatud hüpoteesile olles tugevas positiivses korrelatsioonis kollektivistliku kultuuriga (ja negatiivses seoses individualismiga) ja võimu kaugusega (*power distance*). Alalhoidlikul pühendumusel leiti rahvuslikel tasanditel nõrk seos kultuuriliste väärtuste ja tavadega, mis võib tuleneda sellest, et eri kultuurides mängivad töökoha vahetamisega kaasnevad tunnetatud kulutused võrdset rolli. Vastupidiselt ootustele puudus alalhoidlikul pühendumusel seos võimu kaugusega. (Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin, & Sheppard, 2012)

Naqvi ja Bashir (2015) uurisid Pakistani avaliku sektori infotehnoloogia spetsialistide organisatsioonile pühendumuse ja töökarakteristikute omavahelisi seoseid. Uuringu tulemused näitasid, et antud valimi puhul oli organisatsioonile pühendumine tugevas positiivses seoses nii töötasu, koolitus- ja arendustegevuse kui ka otsese juhi toetusega. (Naqvi & Bashir, 2015)

Zhang et al (2016) viisid Hiinas läbi uuringu, mis hõlmas EMT nelja motivatsiooni profiili mõju töösooritusele. Uuringu tulemused näitasid, et isikliku regulatsiooniga kaasnes töösoorituse olulisuse isiklik tajumine, seevastu välisel ja ülekantud regulatsioonil ning sisemisel motivatsioonil ei olnud olulist mõju töösoorituse olulisusele. Lisaks näitasid uuringu tulemused, et vaid isiklikul regulatsioonil oli oluline mõju töösooritusele. (Zhang, Zhang, Song, & Gong, 2016)

Erinevate uuringute tulemused näitavad, et nii töömotivatsioonil kui ka organisatsioonile pühendumisel on positiivne mõju töösooritusele. Motivatsiooni liikidest on täheldatud kõige tugevamat mõju töösooritusele isiklikul regulatsioonil (Zhang et al, 2016) ja sisemisel motivatsioonil (Eby et al, 1999). Organisatsioonile pühendumise komponentidest on ettevõttel kõige enam kasu emotsionaalsest ja alalhoidlikust pühendumisest (Meyer, 2002).

## **2 EMPIIRILINE UURING**

### **2.1 Ettevõtte kirjeldus**

Käesolev empiiriline uuring on läbi viidud IKT ettevõttes AS Starman. Starman on 1992. aastal asutatud tele- ja internetiteenuseid pakkuv ettevõtte, kus töötab ligikaudu 320 töötajat. Kuna ettevõttes ei ole lihtsaid ametipositsioone, püütakse luua töötajatele meeldivat töökeskkonda ja häid töötingimusi, et säilitada väärtuslikke kompetentse ettevõttes ja seeläbi tõsta pakutava teenuse kvaliteeti.

2016. aasta detsembris teavitas Soome telekomiaoperaator Elisa avalikkust Starmani Eesti äride ja 2017. aasta märtsis turvalistele võrgu- ja andmekeskuste lahendustele spetsialiseerunud ettevõtte Santa Monica Networks Group Eesti ja Soome äritegevuste ostust. Uuringu läbiviimise hetkel olid Starmani töötajad küll teadlikud ettevõtete tulevases ühinemisest kuid nende igapäevatoos see veel ei kajastunud.

### **2.2 Uuringu meetod**

Empiirilise uuringu andmete kogumiseks kasutati neljast osast koosnevat küsimustikku (lisa 2). Küsimustiku esimeses osas uuriti töötajate töömotivatsiooni, teises osas organisatsioonile pühendumist, kolmandas osas tööandja poolt pakutavate motiveerivate faktorite olulisust töötajate jaoks ja töötajate rahulolu nendega ning neljandas osas koguti andmeid vastaja kohta.

Esimeses kahes küsimuste plokis on küsimused esitatud väidete vormis, kolmandas plokis on motiveerivad faktorid paigutatud küsimuse järele loeteluna ja neljandas plokis on ette antud vastusevariandid, mille vahel vastaja pidi valima. Selleks, et tulemused oleksid omavahel võrreldavad, on kogu küsimustikus kasutatud 5-pallist Likerti skaalat, kus 1 tähistab vastavalt küsimuste plokile väitega absoluutset mittenõustumist, faktori ebaolulisust või väga madalat rahulolematust sellega ja 5 tähistab väitega täielikku nõustumist, faktori maksimaalset olulisust või kõrget rahulolu sellega. Kahes esimeses küsimuste plokis on küsimuste järjekorda muudetud selliselt, et sarnased küsimused ei oleks kõrvuti.

Töötajate töömotivatsiooni taseme hindamiseks kasutas töö autor Gagné jt (2015) väljatöötatud mitmemõõtmelist töömotivatsiooni skaalat (MMTMS), mis eristab kuut motivatsiooni liiki neid mõjutavate faktorite järgi: amotivatsioon, väline sotsiaalne mõjutus, väline materiaalne mõjutus, ülekantud mõjutus, isiklik regulatsioon ja sisemine motivatsioon. Töö autor valis töömotivatsiooni mõõtmiseks MMTMS-i sest selles esitatud väited peegeldavad vastaja poolt tehtava pingutuse ja saadava tasu omavahelist sõltuvust, väited mõõdavad motivatsiooni kõiki erinevaid dimensioone, välise ja ülekantud regulatsiooni puhul on välja toodud nii kasu saamise kui ka kahju vältimise vorm, välise regulatsiooni puhul on eristatud nii materiaalsed kui ka sotsiaalsed mõõdet ning kasutusel on erinevad väidete ülesehitused.

Organisatsioonile pühendumise mõõtmiseks võeti aluseks Alleni ja Meyeri (1990) poolt koostatud ja hiljem korduvalt läbitöötatud organisatsioonile pühendumise küsimustik, mis ei mõõda töötajare organisatsioonile pühendumist üldises võtmes vaid eristab kolme organisatsioonile pühendumise komponenti nende allikate alusel: emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne pühendumine. Antud küsimustiku eeliseks võib lugeda ka asjaolu, et alates selle väljatöötamise hetkest on see mitmete autorite poolt läbi töötatud ja valiidselt tunnustatud. Ka siin ei esine küsimuste konstruktsioonis kordusi ning kasutusel on pööratud võtmega küsimused.

Kolmas küsimuste plokk käsitles tööandja poolt pakutavaid motiveerivaid faktoreid. Kõigepealt paluti vastajal hinnata motiveerivate faktorite olulisust tema jaoks ja seejärel paluti hinnata, kuivõrd rahul ta nendega on.

Küsimustiku neljandas plokis koguti vastajate kohta minimaalselt andmeid, mis ühest küljest toetaks uurimustöö eesmärgi saavutamist ja teisest küljest jätaks vastajatele anonüümsuse tunnetuse, et seeläbi saavutada suurem uuringus osalemise määr. Tulemuste võrdlemiseks erinevate töötajate gruppide lõikes kogutakse järgmisi andmeid: töötaja sugu, tööstaaz Starmanis, ametipositsioon ja kontor või piirkond, kus vastaja töötab.

Uurimisküsimusi uuriti käesoleva magistr töö raames läbiviidud küsimustikust saadud andmete baasil. Iga küsimuste ploki kohta koostati kirjeldav tabel, kus on välja toodud iga väite keskmised väärtused, standardhälbed ja vastuste sagedusjaotus, mis aitab paremini näha vastajate hoiakuid. Lisaks koostati kirjeldav statistiline analüüs kajastamaks töötajate

üldisi hoiakuid, võrdlev statistiline avalüüs leidmaks erinevusi töötajate gruppide vahel ja korrelatsiooninalüüs, et leida seoseid erinevte hoiakute vahel.

Et saavutada võimalikult kõrget osalusmäära, kasutatakse küsimustiku vastuste kogumiseks Google Forms veebikeskkonda ja paber kandjal esitatavaid küsitluslehti. Saadud tulemusi analüüsitakse statistikaprogrammis SPSS ja MS Excel. Gruppidevaheliste keskmiste väärtuste võrdlemiseks kasutatakse T-testi ja Anova test (Scheffe). Küsimuste plokkide vaheliste seoste leidmiseks koostati korrelatsioonianalüüs kasutades Pearson'i korrelatsioonikoefitsente. Motiveerivate faktoritega rahulolu, töömotivatsiooni alaskaalade ja organisatsioonile pühendumise vahelist seost kirjeldava mudeli leidmiseks viis töö autor läbi lineaarse regressioonianalüüsi kasutades *Stepwise* (astmelist) meetodit.

Selgitamaks välja küsimustiku usaldusväarsuse, leidis töö autor küsimuste gruppide ja plokkide sisereliaabluskoeffitsendi Cronbachi alfa. Cronbachi alfa näitab kui võrd mõõtmine on olnud töökindel (Tooding, 2015) ehk kui võrd sarnased on sama valdkonda mõõtvate küsimuste vastused. Sotsiaalteadustes peetakse tulemust usaldusväärseks, kui  $\alpha > 0.7$ . Saadud tulemused on esitatud tabelites 4 ja 5.

Töömotivatsiooni küsimustiku analüüsimisel leidis autor tabelis 1 näidatud Cronbachi alfa väärtused. Antud juhul võib öelda, et amotivatsiooni, sisemist motivatsiooni ja isiklikku regulatsiooni mõõtvad küsimusteplokkid on nõuetekohase sisereliaablusega, kusjuures kahel esimesel on hea sisemine reliaablus, viimast võib lugeda rahuldavaks. Kuna välise materiaalse regulatsiooni ja ülekantud regulatsiooni küsimuste gruppide sisereliaablused olid väga madalad (vastavalt  $\alpha=0.593$  ja  $\alpha=0.511$ ), välistas autor edasistest arvutustest ja analüüsidesidest kummastki küsimuste grupist ühe küsimuse (eemaldatud küsimused vastavalt "Ainult pingutades saan ma piisavat rahalist tasu", "See töö paneb mind enda üle uhkust tundma"). Kogu töömotivatsioonitegureite küsimuste ploki sisereliabluse näitaja on 0.695, mis näitab, et tegemist on nõuetekohase ehk rahuldava sisemise seosega.

**Tabel 1** Sisereliaabluskoeffitsendid töömotivatsiooni küsimustiku alaskaalade kaupa

Motivatsiooni liik	Cronbachi $\alpha$
Amotivatsioon	0.834
Väline sotsiaalne regulatsioon	0.613
Väline materiaalne regulatsioon	0.628*

Ülekantud regulatsioon	0.572*
Isikik regulatsioon	0.694
Sisemine motivatsioon	0.825

\* sisereliaabluse tõstmiseks välistati 1 küsimus

Allikas: autori koostatud

Organisatsioonile pühendumise küsimustiku analüüsimisel leidis töö autor tabelis 2 esitatud Cronbachi alfa väärtused. Antud juhul võib öelda, et pühendumise komponentide küsimuste plokkide sisemine reliaablus on nõuetekohane. Kogu pühendumise komponentide küsimuste ploki sisereliaabluse näitaja on 0.818, mis näitab, et tegemist on hea seesmise seosega.

**Tabel 2** Sisereliaabluskoeffitsendid organisatsioonile pühendumise küsimustiku alaskaalade kaupa

<b>Organisatsioonile pühendumise komponent</b>	<b>Cronbach'i <math>\alpha</math></b>
Emotsionaalne pühendumine	0.716
Alalhoidlik pühendumine	0.733
Normatiivne pühendumine	0.685

Allikas: autori koostatud

Nagu eelnevalt välja toodud on töömotivatsiooni ja organisatsioonile pühendumise küsimustike plokkide sisereliaablus nõuetekohane. Töömotivatsiooni alaskaalade seas esines nii nõrka, rahuldavat kui ka head seesmist seost. Organisatsioonile pühendumise komponentide alaskaalade sisereliaablused olid nõuetekohased.

### **2.2.1 Uuringu protseduur**

Uurimus viidi läbi IKT ettevõttes AS Starman 2017. aasta märtsikuus. Kõigepealt korraldas töö autor pilootuuringu, mille raames palus ta valminud küsimustikku täita viiel inimesel, kellest kaks töötasid ettevõttes, kus uurimus läbi viidi. Pilootuurimuse osalejatel paluti vastata eelkõige järgmistele küsimusele:

- Kui kaua küsimustikule vastamine aega võttis?
- Kas küsimused olid arusaadavad ja üheselt mõistetavad?
- Kumb hindamiskaala tundub sobivam, kas viie- või seitsmepalline Likerti skaala?
- Kuidas hindate küsimustiku visuaalset külge?

- Muud ettepanekud tähelepanekud.

Saadud tagasiside oli üldiselt positiivne. Küsimustele vastamine võttis pilootuuringus osalejatel aega 8 – 10 minutit, küsimuste sõnastus tundus selge ja üheselt mõistetav ning ka visuaalne külge meeldis neile. Neli vastajat märkisid, et neil oli keeruline 7-pallise skaala äärmiste punktide vahel valida ja nad oleksid eelistanud 5-pallist skaalat. Lisaks toodi välja paar küsimust, mida soovitati lühemaks teha. Vastavalt saadud tagasisidele viis töö autor küsimustikku sisse muudatused, mis puudutasid sissejuhatavat teksti, skaala pikkust ja paari küsimuse lühemat sõnastamist.

Uurimuse läbiviimiseks vormistati küsimustik nii veebikeskkonnas Google Forms kui ka paberkandjal, et vastavalt eelistusele oleks kõigil vastajatel mugav küsimustikku täita. Küsimustiku veebipõhine link saadeti ettevõtte personalitöötjale, kes edastas selle e-posti teel kõigile ettevõtte töötajatele. Samas e-kirjas tõi personalitöötaja välja küsimustiku paberkandjal täitmise võimaluse ning ankeetide ja kogumiskasti asukoha. Lisaks informeeriti juhtide koosolekul juhte uurimuse olulisusest ja paluti neil oma töötajaid innustada küsimustikku täitma. Küsimustiku täitmiseks anti töötajatele aega üks nädal, mida hiljem pikendati veel ühe nädala võrra. Kahe nädala jooksul saadeti töötajatele 4 meeletuletuskirja, lisaks toimusid suulised üleskutsed valitud koosolekutel.

### ***2.2.2 Uuringu valim***

Kuna oluline oli uurida kõikide töötajate motivatsiooni taset ja pühendumuse määra, saadeti küsimustik kogu kollektiivile. Ankeedi täitsid 86 inimest (27% kogu kollektiivist), kellest 35 olid mehed ja 51 naised. Ankeetide täitmisel ei esinenud andmelünkasid. Tagasiside osakaal oli ootuspärane kuna ka varasemate ettevõttesiseste uuringute osalusprotsent on olnud ligikaudu 30% kogu kollektiivist. Järgnevalt on välja toodud vastajate jagunemine erinevate tunnuste alusel.

Tabelist 3 nähtub, et kõige enam vastajaid oli just pikema staažiga töötajate hulgas. Tööstaaži alusel uuritavas ettevõttes jagunesid vastajad järgmiselt: 16 vastajat (18%) on töötanud Starmanis kuni ühe aasta, 29 vastaja (34%) töötstaaž on 2 – 5 aastat ja 41 vastajat (48%) on Starmanis töötanud üle 5 aasta.

**Tabel 3** Vastajate jaotus tööstaaži alusel

Tööstaaž aastates	Sagedus	Osakaal vastajate seas (%)
0 - 1	16	18
2 - 5	29	34
üle 5	41	48
Kokku	86	100

Allikas: autori koostatud

Tabelist 4 nähtub huvitav asjaolu, et kõige aktiivsemad küsimustiku täitjad on kõnekeskuse töötajad ja kliendikonsultandid (37 vastajat, 43% kõikidest antud ametipositsiooni töötajtest) kuigi just nende seast võis oodata madalaimat osalust kuna neil on kõige vähem võimalust oma tööaega planeerida. Ülejäänud küsimustiku täitjad jagunesid järgnevalt: kontoritöötajad 22 (17%), tehnikud 21 (28%) ja juhte oli 6 moodustades 20% juhtiva positsiooni töötajatest.

**Tabel 4** Vastajate jaotus ja osakaal ametipositsiooni alusel

Ametipositsioon	Vastajate arv	Osakaal vastajate seas (%)	Ametipos.- I töötajate arv kokku	Osalusmäär ametipositsiooni lõikes (%)
Kõnekeskuse töötaja / kliendikonsultant	37	43	87	43
Kontoritöötaja	22	26	129	17
Tehnik	21	24	74	28
Juht	6	7	30	20
Kokku	86	100	320	27

Allikas: autori koostatud

Tabelist 5 on selgelt näha, et kõige enam vastuseid tuli Sõpruse kontorist. Ankeedi täitjad jagunesid kontori või tööpiirkonna alusel järgmiselt: Akadeemia kontorist 14 (16%), Sõpruse kontorist 37 (43%), Tallinn / Harjumaa piirkonnast 12 (14%), Läänemaa piirkonnast 5 (6%), Lõuna piirkonnast 8 (9%), muust piirkonnast 10 (12%) vastajat.

**Tabel 5** Vastajate jaotus kontori või tööpiirkonna alusel

Kontor / tööpiirkond	Sagedus	Protsent
Akadeemia kontor	14	16
Sõpruse kontor	37	43



Tallinn / Harjumaa piirkond	12	14
Läänemaa piirkond	5	6
Lõuna piirkond	8	9
Muu piirkond	10	12
Kokku	86	100

Allikas: autori koostatud

Uuringus osales 27% kogu ettevõtte töötajatest. Veendumaks, kas antud valimi põhjal saab teha järeldusi kogu ettevõtte töötajate kohta tõi töö autor välja ka töötajate gruppide sisese osalusmäära, millest nähtub, et üldistavaid järeldusi saab teha kõnekeskusetöötajate, kliendikonsultantide ja tehnikute kohta, kontoritöötajate ja juhtide kohta saab vaid uuringus osalenud valimi kohta järeldusi teha, sest nende osalusmäär oli madal.

### 2.3 Uuringu tulemused

Järgnevalt on esitatud käesoleva magistritöö raames läbi viitud uuringu tulemused. Kõigepealt on kirjeldatud Starmani töötajate töömotivatsiooni taset, seejärel organisatsioonile pühendumise määra ja lõpuks motiveerivate faktoritega rahulolu ning nende olulisust töötajate jaoks. Esmalt on tulemused esitatud kogu valimi kohta ja seejärel töötajate gruppide lõikes.

Uuringu tulemuste viimases alapeatükis analüüsitakse töömotivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja motiveerivate faktoritega rahulolu omavehelisi seoseid.

#### 2.3.1 Töötajate töömotivatsioon

Järgnevalt antakse ülevaade uuringus osalenud Starmani töötajate töömotivatsiooni kohta. Tabelis 6 on esitatud töömotivatsiooniplokkide üldistatud tulemused, lisas 3 on esitatud väidete keskmised väärtused, standardhälbed ja sagedusjaotus. Tabelist 6 on näha, et motivatsiooni alaskaala autonoomsuse määra suurenemisega tõuseb ka väidetega nõusolek. Starmani töötajate amotivatsiooni tase 5-põllisel skaalal on madal ( $M=1.53$ ,  $SD=0.768$ ), uuringus osalenud töötajad olid vaid 5%-i amotivatsiooni väljendavate väidega “pigem nõus” või “täiesti nõus”.

Antud valimi puhul mõjuvad välise regulatsiooni osas pigem materiaalsed kui sotsiaalsed stiimulid. Välist sotsiaalset regulatsiooni peegeldavate väidetega (M=2.99, SD=0.915) oldi “pigem nõus” või “täiesti nõus” 41%-l juhtudest, hinnanguga “ei nõustu” või “pigem ei nõustu” vastati 35% juhtudest. Välist sotsiaalset regulatsiooni peegeldavate väidete positiivsema tooniga kasnes ka kõrgem hinnang. Kõige enam nõustuti väitega, mis peegeldasid teiste poolt väärtustamist ja kõige vähem nõustuti väitega, mis kajastas teiste poolt tulenevat kriitikat.

Välise materiaalse regulatsiooni (M=3.24, SD=0.978) alaskaala väidetega nõustuti osaliselt või täielikult 50%-l juhtudest, hinnanguga “ei nõustu” või “pigem ei nõustu” vastati 26% juhtudest. Positiivses võtmes esitatud väidetega nõustiti enam kui negatiivse alatooniga väidetega.

Antud valimi puhul oli üldiselt eneseväärikuse aspekt oluline: ülekantud regulatsiooni peegeldavate väidetega (M=3.49, SD=0.952) olid pigem nõus või täiesti nõus 65%-vastatelt, hinnanguga “ei nõustu” või “pigem ei nõustu” vastati 21% juhtudest.

Starmani töötajad nõustusid kõige enam väidetega, mis peegeldasid isiklikku regulatsiooni (M=4.03, SD=0.721) ja sisemist motivatsiooni (M=4.17, SD=0.739). Isiklik regulatsioon väljendub organisatsiooni väärtuste ülevõtmises ja sisene motivatsioon isiklikus huvis ja soovis seda tööd teha. Isiklikku regulatsiooni peegeldavate väidetega oldi pigem nõus või täiesti nõus 78%-l juhtudest, hinnanguga “ei nõustu” või “pigem ei nõustu” vastati 5% juhtudest. Sisemist motivatsiooni peegeldavate väidetega oldi pigem nõus või täiesti nõus 83%-l juhtudest, hinnanguga “ei nõustu” või “pigem ei nõustu” vastati 6% juhtudest.

**Tabel 6** Kirjeldav statistika töömotivatsiooni küsimustiku alaskaalade kaupa (N=86)

<b>Töömotivatsiooni liik</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Amotivatsioon	1,53	0,768	1,00	4,67
Väline sotsiaalne regulatsioon	2,99	0,915	1,00	5,00
Väline materiaalne regulatsioon	3,24	0,978	1,00	5,00
Ülekantud regulatsioon	3,49	0,952	1,00	5,00
Isiklik regulatsioon	4,03	0,721	2,00	5,00
Sisemine motivatsioon	4,17	0,739	2,00	5,00

Allikas: töö autor

Piirkondade võrdluses esines statistiliselt oluline erinevus ( $p=0.024$ ) töötajate ülekantud regulatsiooni osas: Akadeemia ( $M=3.714$ ,  $SD=1.037$ ) ja Sõpruse kontori ( $M=3.766$ ,  $SD=0.769$ ) töötajate keskmine hinnang oli kõrgeim ning “muus piirkonnas”, kuhu kuulusid Ida-Virumaa, Saaremaa ja Hiiumaa, oli hinnang madalaim ( $M=2.733$ ,  $SD=1.040$ ). Ilmselt tingituna “muu piirkonna” valimi regionaalsetest erinevustest on selle grupi antud motivatsiooni liigi vastuste varieeruvus üsna kõrge ehk 95% antud vastustest jäi vahemikku 1.693 – 3,773. Teistes töötajate gruppides statistiliselt olulisi ( $p=0.05$ ) erinevusi ei esinenud.

### 2.3.2 Töötajate organisatsioonile pühendumine

Järgnevalt antakse ülevaade uuringus osalenud Starmani töötajate organisatsioonile pühendumise kohta. Tabelis 7 on esitatud organisatsioonile pühendumise erinevaid komponente peegeldavatele väidetele antud hinnangute keskmised väärtused, standardhälbed, minimaalsed ja maksimaalsed väärtused alaskaalade kaupa. Organisatsioonile pühendumise väidete keskmised väärtused, standardhälbed ja sagedusjaotus on välja toodud lisas 4.

Starmani töötajate organisatsioonile pühendumine komponentide lõikes on ühtlane ja keskmine hinnang oma pühendumisele on pigem nõustuv. Emotsionaalset pühendumist ( $M=3.70$ ,  $SD=0.606$ ) peegeldavate väidetega (“ma tahan organisatsiooni tööle jääda”) oldi pigem nõus või täiesti nõus 64%-l juhtudest, hinnanguga “ei nõustu” või “pigem ei nõustu” vastati 17% juhtudest. Alalhoidlikku pühendumist ( $M=3.45$ ,  $SD=0.662$ ) peegeldavate väidetega (“mul on vaja organisatsiooni tööle jääda”) oldi pigem nõus või täiesti nõus 52%-l juhtudest, hinnanguga “ei nõustu” või “pigem ei nõustu” vastati 21% juhtudest. Normatiivset pühendumist ( $M=3.53$ ,  $SD=0.611$ ) peegeldavate väidetega (“ma pean organisatsiooni tööle jääma”) oldi pigem nõus või täiesti nõus 55%-l juhtudest, hinnanguga “ei nõustu” või “pigem ei nõustu” vastati 20% juhtudest.

**Tabel 7** Kirjeldav statistika organisatsioonile pühendumise küsimustiku alaskaalade kaupa ( $N=86$ )

Organisatsioonile pühendumise komponent	M	SD	Min	Max
Emotsionaalne pühendumine	3,70	0,606	2,00	5,00
Alalhoidlik pühendumine	3,45	0,662	1,75	4,63
Normatiivne pühendumine	3,53	0,611	2,00	4,75

Allikas: töö autor

Töötajate gruppide vahel joonistusi välja erinevused vaid alalhoidliku pühendumise osas. Ametipositsioonide vahelises võrdluses ( $p=0.037$ ) esines kõige enam alalhoidlikku pühendumist tehnikute seas ( $M=3.780$ ,  $SD=0.619$ ) ja kõige vähem juhtide seas ( $M=3.083$ ,  $SD=0.281$ ).

Erineva tööstaažiga töötajate vastuseid võrreldes ( $p<0.01$ ) tuli välja, et pikema staažiga töötajate alalhoidlik pühendumine oli kõrgem kui lühema staažiga kolleegidel ( $M_{0-1a}=2.992$ ,  $SD_{0-1a}=0.587$ ;  $M_{2-5a}=3.233$ ,  $SD_{2-5a}=0.614$ ;  $M_{üle\ 5a}=3.446$ ,  $SD_{üle\ 5a}=0.662$ ).

Piirkondade vahelises võrdluses ( $p=0.010$ ) selgus, et alalhoidlikku pühendumist peegeldavate väidetega nõustuti kõige enam Tallinn / Harjumaa piirkonnas ( $M=3.885$ ,  $SD=0.583$ ), kuhu kuulusid valdavalt tehnikud, ja “muus piirkonnas” ( $M=3.875$ ,  $SD=0.571$ ) ja kõige vähem Akadeemia kontoris ( $M=3.268$ ,  $SD=0.658$ ), Sõpruse kontoris ( $M=3.250$ ,  $SD=0.678$ ) ja Läänemaa piirkonnas ( $M=3.275$ ,  $SD=0.324$ ).

Starmani töötajate organisatsioonile pühendumise tase on keskmisest kõrgem kusjuures kõige enam nõustusi uuringus osalejad väidetega, mis peegeldasid emotsionaalset pühendumist, järgnes alalhoidlik pühendumine ja kõige vähem nõustuti normatiivset pühendumist mõõtvate väidetega.

### ***2.3.3 Motiveerivate faktoritega rahulolu ja nende olulisus töötajate jaoks***

Järgnevalt on esitatud uuringus oslenud Starmani töötajate hinnangud ettevõtte poolt pakutavate motiveerivate faktorite olulisuse ja nendega rahulolu kohta. Tabelis 8 on esitatud kirjeldav statistika motiveerivate faktorite olulisuse ja nendega rahulolu kohta. Üldiselt peeti kõiki motiveerivaid faktoreid oluliseks või pigem oluliseks. Kõige olulisemaks peeti “kiiret ja ladusat info liikumist” ( $M=4.76$ ,  $SD=0.612$ ), “sõbralikku ja toetavat kollektiivi” ( $M=4.76$ ,  $SD=0.459$ ) ning “kaasaegseid ja kvaliteetseid töövahendeid” ( $M=4.76$ ,  $SD=0.507$ ). Olulisuse osas järgnesid “pidev erialane väljaõpe” ( $M=4.66$ ,  $SD=0.500$ ), “paindlik tööaeg” ( $M=4.65$ ,  $SD=0.716$ ), “ettevõttesisesed arenguvõimalused” ( $M=4.52$ ,  $SD=0.608$ ), “motiveeriv juhtimisstiil” ( $M=4.43$ ,  $SD=0.564$ ), “kaasatus otsustusprotsessidesse oma töös” ( $M=4.40$ ,  $SD=0.708$ ), “töötamine mainekas ettevõttes” ( $M=4.24$ ,  $SD=0.957$ ) ja “ühisüritused” ( $M=4.08$ ,  $SD=1.087$ ).

Ettevõtte poolt pakutavatest motiveerivatest faktoritest ollakse kõige enam rahul “kollektiiviga” (M=4.50, SD=0.715). Samuti ollakse rahul või pigem rahul “otsese juhi juhtimisstiiliga” (M=4.23, SD=0.807), “etteveõtte mainega” (M=4.23, SD=0.730), “tõõaja paindlikkusega” (M=4.13, SD=1.038), “tõõvahenditega” (M=4.08, SD=0.910) ja “õhisõuritustega” (M=4.05, SD=0.839). Madalaima keskmise hinnangu, “õle keskmise”, said “rahulolu erialase vÕljaõppega” (M=3.56, SD=1.013), “kaasatusega otsustusprotsessidesse oma tõõs” (M=3,52, SD=0.917), “ettevõttesiseste arenguvõimalustega” (M=3.36, SD=1.073) ja “info liikuvusega” (M=3.16, SD=1.061). “Erialase vÕljaõppega” olid “pigem rahul” võõi “vÕga rahul” 65% vastajatest ja “pigem ei olnud rahul” võõi “ei olnud rahul” 22% tõõtajatest. “Ettevõttesiseste arenguvõimalustega” olid “pigem rahul” võõi “vÕga rahul” 53% vastajatest ja “pigem ei olnud rahul” võõi “ei olnud rahul” 21% tõõtajatest. Kõõige enam rahulolematust ilmnões infoliikuvuse osas, kus vastati 49% juhtudest “vÕga rahul” võõi “pigem rahul” ja 32% juhtudest “ei ole rahul” võõi “pigem ei ole rahul”. Suurim rahulolematus infoliikuvuse osas võõib olla tingitud eelseisvatest ettevõõtete õhinemisega kaasnevatest suurtest muudatustest.

**Tabel 8** Kirjeldav statistika motiveerivate faktorite olulisuse ja nendega rahulolu kohta (N=86)

Motiveeriva faktori olulisus / Motiveeriva faktoriga rahulolu	M	SD	Sagedusjaotus (%)				
			1	2	3	4	5
Motiveeriv juhtimisstiil	4,43	0,564	0,0	0,0	3,5	50,0	46,5
Otsese juhi juhtimisstiiliga	4,23	0,807	1,2	4,7	2,3	53,5	38,4
Ettevõttesisesed arenguvõimalused	4,52	0,608	0,0	0,0	5,8	36,0	58,1
Ettevõttesiseste arenguvõimalustega	3,36	1,073	7,0	14,0	25,6	43,0	10,5
Kiire ja ladus info liikumine	4,76	0,612	1,2	0,0	2,3	15,1	81,4
Info liikuvusega	3,16	1,061	2,3	34,9	14,0	41,9	7,0
Pidev erialane vÕljaõpe	4,66	0,5	0,0	0,0	1,2	31,4	67,4
Erialase vÕljaõppega	3,56	1,013	1,2	20,9	12,8	51,2	14,0
Kaasatus otsustusprotsessidesse oma tõõs	4,4	0,708	0,0	1,2	9,3	38,4	51,2
Kaasatusega otsustusprotsessidesse oma tõõs	3,52	0,917	2,3	12,8	24,4	51,2	9,3
Paindlik tõõaeg	4,65	0,716	1,2	1,2	3,5	19,8	74,4

Tööaja paindlikusega	4,13	1,038	3,5	7,0	5,8	40,7	43,0
Töötamine mainekas ettevõttes	4,24	0,957	0,0	9,3	8,1	31,4	51,2
Ettevõtte mainega	4,23	0,73	0,0	2,3	10,5	48,8	38,4
Sõbralik ja toetav kollektiiv	4,76	0,459	0,0	0,0	1,2	22,1	76,7
Kollektiiviga	4,5	0,715	0,0	3,5	2,3	34,9	59,3
Ühisüritused (nii meeskonna kui ka terve ettevõtte töötajate raames)	4,08	1,087	3,5	8,1	9,3	34,9	44,2
Ühisüritustega	4,05	0,839	0,0	5,8	15,1	47,7	31,4
Kaasaegsed ja kvaliteetsed töövahendid (nt tehnika, kontoritoolid)	4,76	0,507	0,0	1,2	0,0	20,9	77,9
Töövahenditega	4,08	0,91	1,2	8,1	5,8	51,2	33,7

Allikas: töö autor

Töö autor võrdles motiveerivate faktorite olulisuse ( $M_1$ ) ja nendega rahulolu ( $M_2$ ) keskmiste hinnangute erinevusi ( $M_V = M_1 - M_2$ ) ja leidis, et kõige enam rahulolematust võib esineda “info liikuvuse” ( $M_V = 1.6$ ), “arenguvõimaluste” ( $M_V = 1.16$ ) ja “erialase väljaõppe” ( $M_V = 1.1$ ) osas. Kuna uuringu läbiviimise aja oli Starmani töötajaid teavitatud ettevõtete ühinemisest, on mõisteta, et töötajad tunnevad sellises olukorras, et nad sooviksid info paremat kättesaadavust. Kõige väiksem ehk praktiliselt olematu keskmiste hinnangute vahe oli “ettevõtte mainel” ( $M_V = 0.01$ ), “ühisüritustel” ( $M_V = 0.03$ ) ja “juhtimisstiilil” ( $M_V = 0.2$ ).

Statistiliselt olulisi erinevusi ( $p < 0.05$ ) motiveerivate faktoritega rahulolu osas töötajate gruppide lõikes ei esinenud. Järgnevalt toob töö autor siiski välja mõned huvitavad keskmiste väärtuste erinevused (tabel 9). Kõige enam rahulolematust ilmnes “info liikuvuse” ( $p = 0.062$ ) osas 2 – 5aastase tööstaažiga töötajate seas ( $M = 2.79$ ,  $SD = 1.048$ ), lühema ja pikema staažiga töötajate rahulolu oli ligikaudu poole punkti võrra kõrgem. Lühema tööstaažiga töötajate (0 – 1 aastat) rahulolu “ettevõtte mainega” ( $p = 0.053$ ) oli kõrgem kui nende pikema staažiga kolleegidel. Kuni üheaastase tööstaažiga töötajate keskmine rahulolu hinnang oli 4,63 ( $SD = 0.500$ ), 2-5aastase staažiga töötajatel 4,10 ( $SD = 0.817$ ) ja üle 5aastase staažiga töötajatel 4,17 ( $SD = 0.704$ )

**Table 9** Motiveerivate faktoritega rahulolu erinevused tööstaaži lõikes

	Staaž	N	M	SD	p
--	-------	---	---	----	---

Info liikuvus	0 - 1 a	16	3,25	1,000	0.062
	2 - 5 a	29	2,79	1,048	
	üle 5 a	41	3,39	1,046	
Ettevõtte maine	0 - 1 a	16	4,63	0,500	0.053
	2 - 5 a	29	4,10	0,817	
	üle 5 a	41	4,17	0,704	

Allikas: töö autor

Sugude ja piirkonna lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

### 2.3.4 *Organisatsioonile pühendumise ja töömotivatsiooni omavahelised seosed*

Käesoleva töö autor uuris Starmani töötajate organisatsioonile pühendumise ja töömotivatsiooni vahelisi seoseid, kasutades Pearson'i korrelatsioonikoeffitsienti ( $r$ ), mida tõlgendas järgnevalt:

0.0 – 0.2	olematu, väga nõrk seos
0.2 – 0.4	nõrk seos
0.4 – 0.7	keskmine seos
0.7 – 0.9	tugev seos
0.9 – 1.0	väga tugev seos.

Organisatsioonile pühendumise komponentide ja töömotivatsiooni alaskaalade vahelised seosed on välja toodud tabelis 9. Kõigepealt toob töö autor välja nii pühendumise kui ka töömotivatsiooni alaskaalade sisemised seosed ja seejärel analüüsib nende vahelisi seoseid.

Sarnaselt Allen et al (1990) ja Meyer et al (2002) uuringu tulemustele leidis ka käesoleva töö autor, et alalhoidlikul pühendumisel on emotsionaalse ( $r=0.226$ ,  $p=0.037$ ) ja normatiivse pühendumisega ( $r=0.357$ ,  $p=0.001$ ) nõrk seos ning et emotsionaalse ja normatiivse pühendumise ( $r=0.547$ ,  $p<0.001$ ) vahel on keskmise tugevusega seos.

Uurides töömotivatsiooni alaskaalade omavahelisi seoseid selgub, et välise kontrolli ja autonoomsuse määra teljel kõrvuti paiknevate motivatsiooniliikide vahel on nõrk või keskmise tugevusega seos. Sisemise motivatsiooni ja isikliku regulatsiooni ( $r=0.648$ ,  $p<0.001$ ) vahel esineb keskmise tugevusega seos, mis on üsna ootuspärane sest need töömotivatsiooni liigid on kõige suurema autonoomsuse määraga. Samuti keskmise tugevusega kuid nõrgem seos esineb isikliku regulatsiooni ja ülekantud regulatsiooni ( $r=0.507$ ,  $p<0.001$ ) vahel. Ka seda seost saab põhjendada sellega, et need on autonoomsuse

määra osas üsna sarnased: esimesel juhul on stiimuliks organisatsiooni väärtuste omaksvõtmine, teisel juhul maine või süütunne. Välise materiaalse ja sotsiaalse regulatsiooni vaheline keskmise tugevusega ( $r=0.419$ ,  $p<0.001$ ) seos on põhjendatav nende sarnasest kontrollitud vormist, esimesel juhul on stiimuliks materiaalne, teisel juhul sotsiaalne kasu (nt tunnustus). Välisel materiaalsel regulaatsioonil on nõrk seos ülekantud regulatsiooni ( $r=0.380$ ,  $p<0.001$ ) ja isikliku regulatsiooniga ( $r=0.306$ ,  $p=0.004$ ). Ka siin on seose tugevuse erinevused põhjendatavad kontorlli ja autonoomsuse määra erinevustega. Kõige nõrgem kuid siiski statistiliselt oluline seos esineb välise sotsiaalse ja ülekantud regulatsiooni ( $r=0.227$ ,  $p=0.035$ ) vahel. Amotivatsioonil on kõigi teiste motivatsiooni liikidega negatiivne seos kuid vaid isikliku regulatsiooni ( $r=-0.545$ ,  $p<0.001$ ) ja sisemise motivatsiooniga ( $r=0.544$ ,  $p<0.001$ ) on statistiliselt oluline keskmise tugevusega seos, mis tähendab, et ühe väärtuse tõusuga kaasneb teise väärtuse langus.

Analüüsidest organisatsioonile pühendumise komponentide ja töömotivatsiooni alaskaalade vahelisi seoseid (tabel 9) selgub, et kõige tugevam ehk keskmise tugevusega seos esineb emotsionaalsel (“ma tahan selles ettevõttes töötada”) ja normatiivsel pühendumisel (“ma peaksin sellese ettevõttesse tööle jääma”) isikliku regulatsiooniga (vastavalt  $r=0.553$ ,  $p<0.001$ ;  $r=0.507$ ,  $p<0.001$ ) ja sisemise motivatsiooniga (vastavalt  $r=0.433$ ,  $p<0.001$ ;  $r=0.477$ ,  $p<0.001$ ). Emotsionaalsel pühendumisel esines nõrk seos välise materiaalse regulatsiooniga ( $r=0.290$ ,  $p=0.007$ ) ja keskmise tugevusega negatiivne seos amotivatsiooniga ( $r=0.406$ ,  $p<0.001$ ). Eelpool leitud emotsionaalse pühendumise ja töömotivatsiooni komponentide vahelised seosed on võrreldavad Gagné et al (2016) läbiviidud uuringu Prantsuse regiooni tulemustega. Normatiivsel pühendumisel on nõrk seos nii välise sotsiaalse ( $r=0.270$ ,  $p=0.012$ ) kui ka materiaalse regulatsiooniga ( $r=0.232$ ,  $p=0.032$ ) ja keskmise tugevusega negatiivne seos amotivatsiooniga ( $-r=0.444$ ,  $p<0.001$ ). Alalhoidlikul pühendumisel (“mul on vaja selles ettevõttes töötada”) on nõrk positiivne seos välise materiaalse ( $r=0.223$ ,  $p=0.049$ ) ja sisemise motivatsiooniga ( $r=0.216$ ,  $p=0.046$ ).

**Tabel 9** Organisatsioonile pühendumise komponentide ja töömotivatsiooni alaskaalade lineaarsed korrelatsioonikordajad (N=86)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Emotsionaalne pühendumine	r	1								
	p									
2 Normatiivne pühendumine	r	.547**	1							
	p	0,000								



<b>3</b> Alalhoidlik pühendumine	r	.226*	.357**	1						
	p	0,037	0,001							
<b>4</b> Amotivatsioon	r	-.406**	-.444**	-0,025	1					
	p	0,000	0,000	0,818						
<b>5</b> Väline sotsiaalne regulatsioon	r	0,180	.270*	0,000	-0,032	1				
	p	0,097	0,012	0,998	0,770					
<b>6</b> Väline materiaalne regulatsioon	r	.290**	.232*	.213*	-0,147	.419**	1			
	p	0,007	0,032	0,049	0,177	0,000				
<b>7</b> Ülekantud regulatsioon	r	0,204	0,128	-0,059	-0,197	.227*	.380**	1		
	p	0,059	0,239	0,587	0,069	0,035	0,000			
<b>8</b> Isiklik regulatsioon	r	.553**	.507**	0,118	-.545**	0,195	.306**	.507**	1	
	p	0,000	0,000	0,281	0,000	0,072	0,004	0,000		
<b>9</b> Sisemine motivatsioon	r	.433**	.477**	.216*	-.544**	-0,030	-0,046	0,165	.648**	1
	p	0,000	0,000	0,046	0,000	0,785	0,674	0,128	0,000	

\*\*p < 0.01, \*p < 0.05

Allikas: töö autor

Abc

### 2.3.5 *Motiveerivate faktoritega rahulolu seosed organisatsioonile pühendumise ja töömotivatsiooniga*

Allolevalt on välja toodud üldistatud tabel motiveerivate faktoritega rahulolu seostest organisatsioonile pühendumise komponentide ja töömotivatsiooni alaskaaladega. Tabel 10 on väljavõte lineaarsete korrelatsioonikordajate tabelist ja seal on esitatud vaid statistilise olulisusega seosed. Tabelist nähtub, et motiveerivate faktoritega rahulolul on nõrk seos emotsionaalse pühendumisega ( $r=0.403$ ,  $p<0.001$ ) ja väga nõrk seos normatiivse pühendumise ( $r=0.258$ ,  $p=0.016$ ), isikliku regulatsiooni ( $r=0.327$ ,  $p=0.002$ ) ja sisemise motivatsiooniga ( $r=0.365$ ,  $p=0.001$ ).

**Tabel 10** Motiveerivate faktoritega rahulolu ja organisatsioonile pühendumise komponentide ning töömotivatsiooni alaskaalade lineaarsed korrelatsioonikordajad (N=86)

<b>Pühendumise komponent / motivatsiooni liik</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Emotsionaalne pühendumine	.403**	0,000
Normatiivne pühendumine	.258*	0,016

Isiklik regulatsioon	.327**	0,002
Sisemine motivatsioon	.365**	0,001

\*\*p < 0.01, \*p < 0.05

Allikas: töö autor

Järgnevalt antakse täpsem ülevaade motiveerivate faktoritega rahulolu seostest organisatsioonile pühendumise komponentide ja töömotivatsiooni alaskaaladega. Tabelist 11 nähtub, et emotsionaalsel pühendumisel on nõrk seos rahuloluga järgmiste motiveerivate faktoritega: “ettevõtte maine” ( $r=0.382$ ,  $p<0.001$ ), “ettevõttesisesed arenguvõimalused” ( $r=0.345$ ,  $p=0.001$ ), “kaasatus otsustusprotsessidesse oma töös” ( $r=0.257$ ,  $p=0.017$ ), “kollektiiv” ( $r=0.236$ ,  $p=0.029$ ) ja “töövahendid” ( $r=0.226$ ,  $p=0.036$ ). Kirjeldatud seoste dünaamika on ootuspärane, sest emotsionaalne pühendumine tähendab väärtuste, eesmärkide ja algatuste jagamist ja tugevaimad seosed olidki just ettevõttest tulenevate väärtustega. Normaatiivsel pühendumisel on nõrk seos rahuloluga järgmiste motiveerivate faktoritega: “ettevõtte maine” ( $r=0.286$ ,  $p=0.008$ ), “ühisüritused” ( $r=0.267$ ,  $p=0.013$ ), “ettevõttesisesed arenduvõimalused” ( $r=0.250$ ,  $p=0.020$ ) ja “erialane väljaõpe” ( $r=0.235$ ,  $p=0.029$ ). Normatiivne pühendumine väljendub tunnetatud moraalieetiliste kohustustena ja panustatud ajas, mistõttu ei saa ettevõttest lahkuda. Kui töötaja on rahul ettevõtte poolt pakutud arenguvõimaluste ja erialase väljaõppega, võib ta tunda, et ta ei saa lahkuda kuna ettevõtte on temasse panustanud ehk ta tunneb ettevõtte ees kohustust. Normatiivse pühendumise seos ettevõtte mainealase rahuloluga võib olla põhjendatav sellega, et töötaja ei taha ettevõttest lahkumisega ettevõttele kahju tekitada. Alalhoidlikul pühendumisel on nõrk seos vaid rahuloluga erialase väljaõppe osas ( $r=0.263$ ,  $p=0.015$ ) ja see võib peegelduda selles, et töötaja on läbinud ettevõttespetsiifilise koolituse ja ta ei soovi tehtud pingutust ja panustatud aeg raisku läheks.

Sisemisel motivatsioonil esineb nõrk seos rahuloluga järgmiste motiveerivate faktoritega: “kaasatus otsustusprotsessidesse oma töös” ( $r=0.330$ ,  $p=0.002$ ), “ettevõtte maine” ( $r=0.289$ ,  $p=0.007$ ) ja “ühisüritused” ( $r=0.240$ ,  $p=0.026$ ). Antud seosed võivad tuleneda sellest, et need mõjutavad töö huvitavust ja nauditavust, mis on sisendiks sisemise motivatsiooni tekkele. Sisemine motivatsioon on seotud ka kõrgema saavutusvajadusega, mistõttu ei ole ootuspärane statistiliselt olulise seose puudumine “ettevõttesiseste arenguvõimalustega”. Isiklikul regulatsioonil esineb nõrk seos rahuloluga järgmiste motiveerivate faktoritega: “ettevõtte maine” ( $r=0.344$ ,  $p=0.001$ ), “ühisüritused” ( $r=0.328$ ,

p=0.002), “ettevõttesised arenguvõimalused” (r=0.264, p=0.014), “kaasatus otsustusprotsessidesse oma töös” (r=0.236, p=0.028) ja “erialane väljaõpe” (r=0.218, p=0.44). Leitud seosed on üsna ootuspärased sest sisemine motivatsioon väljendub organisatsiooni väärtuste ja tähenduse ülevõtmises. Sisemisel materiaalsel ja sotsiaalsel regulatsioonil esineb statistiliselt oluline kuid nõrk seos vaid rahuloluga “ettevõttesiseste arenguvõimaluste” osas (vastavalt r=0.242, p=0.025; r=0.220, p=0.042). Kuna arenguvõimalused on üldiselt seotud materiaalse hüvede või sotsiaalse staatuse tõusuga, on ilmnenud seos ootuspärane.

Tabelist on välja jäetud “ülekantud regulatsioon” ja “amotivatsioon” kuna neil puudusid statistiliselt olulised seosed ( $p > 0.05$ ) konkreetsete motiveerivate faktoriga rahuloluga.

**Tabel 11** Organisatsioonile pühendumise komponentide ja töemotivatsiooni alaskaalade seosed motiveerivate faktoritega rahuloluga (N=86)

Rahulolu motiveeriva faktoriga		EP	NP	AP	IN	ID	EM	ES
Otsese juhi juhtimisstiil	r	0,112	0,157	-0,100	0,123	0,001	0,108	-0,033
	P	0,306	0,148	0,358	0,257	0,993	0,323	0,760
Ettevõttesised arenguvõimalused	r	.345**	.250*	-0,003	0,179	.264*	.242*	.220*
	P	0,001	0,020	0,975	0,099	0,014	0,025	0,042
Info liikuvus	r	0,093	0,005	0,163	0,204	0,137	-0,032	0,030
	P	0,394	0,966	0,133	0,059	0,209	0,769	0,782
Erialane väljaõpe	r	0,195	.235*	.263*	0,186	.218*	0,072	-0,039
	P	0,072	0,029	0,015	0,087	0,044	0,511	0,718
Kaasatus otsustusprotsessidesse oma töös	r	.257*	0,012	0,030	.330**	.236*	0,030	0,045
	P	0,017	0,913	0,784	0,002	0,028	0,785	0,683
Paindlik tööaeg	r	0,200	0,085	0,083	0,160	0,079	-0,007	0,030
	P	0,065	0,436	0,448	0,140	0,472	0,947	0,781
Ettevõtte maine	r	.382**	.286**	-0,041	.289**	.344**	0,144	0,063
	P	0,000	0,008	0,709	0,007	0,001	0,187	0,566
Kollektiiv	r	.236*	0,165	-0,008	0,208	0,084	0,021	-0,015
	P	0,029	0,129	0,943	0,055	0,444	0,848	0,891
Ühisüritused	r	.288**	.267*	0,007	.240*	.328**	0,094	-0,168
	P	0,007	0,013	0,947	0,026	0,002	0,390	0,122
Töövahendid	r	.226*	0,060	0,051	0,189	0,181	-0,042	-0,037
	P	0,036	0,586	0,639	0,081	0,095	0,702	0,739

\*\*p < 0.01, \*p < 0.05

EP – emotsionaalne pühendumine, AP – alalhoidlik pühendumine, NP – normatiivne pühendumine, IN – sisemine motivatsioon, ID – isiklik regulatsioon, EM – väline marteriaalne regulatsioon, ES – väline sotsiaalne regulatsioon

Allikas: töö autor

Kokkuvõtvalt võib öelda, et organisatsioonile pühendumise komponentidest on emotsionaalsel pühendumisel esineb kõige enam seoseid motiveerivate faktoritega rahuloluga, järgneb normatiivne pühendumine ja kõige vähem on seoseid alalhoidlikul pühendumisel. Töömotivatsiooni alaskaaladest esineb kõige enam seoseid motiveerivate faktoritega rahuloluga isiklikul regulatsioonil ja sisemisel motivatsioonil, välisel regulatsioonil (materiaalsel ja sotsiaalsel) on seos vaid ettevõttesiseste arenguvõimalustega.

### **2.3.6 Regressioonanalüüs**

Motiveerivate faktoritega rahulolu, töömotivatsiooni alaskaalade ja organisatsioonile pühendumise vahelist seost kirjeldava mudeli leidmiseks viis töö autor läbi lineaarse regressioonanalüüsi kasutades *Stepwise* (astmelist) meetodit. Regressioonimudel koostatakse eesmärgiga seletada võimalikult suurt osa sõltuva tunnuse variatiivsusest sõltumatute tunnuste kaudu. Sõltuvateks tunnusteks valis uurimustöö autor töö väljunditega kõige tugevamas positiivses korrelatsioonis olevad tööhoiakud: emotsionaalne pühendumine (EP), isiklik regulatsioon (ID) ja sisemine motivatsioon (IN). Sõltumatuteks muutujateks valiti organisatsioonile pühendumise komponendid, töömotivatsiooni liigid ja üldine rahulolu motiveerivate faktoritega.

Kõigepealt viis töö autor läbi regressioonanalüüsi võttes sõltuvaks muutujaks emotsionaalse pühendumise. Esimeses mudelis lisati sõltumatu muutujana rahulolu motiveerivate faktoritega. Tabelist 12 nähtub, et motiveerivate faktoritega rahulolu 1-punktiline tõus toob kaasa 0,403-punktise positiivse muutuse EP osas. Mudel kirjeldab 15% EP varieeruvusest. Teises mudelis lisati sõltumatute muutujatena töömotivatsiooni liigid, millest vaid isiklikul regulatsioonil oli oluline mõju: isikliku regulatsiooni 1-punktiline tõus toob kaasa 0,309-punktise positiivse muutuse EP osas. Lisaks vähendas isiklik regulatsioon motiveerivate faktoritega rahulolu mõju EP-le. Mudel kirjeldab 36% EP varieeruvusest. Kolmandas mudelis lisati sõltumatute muutujatena normatiivne ja alalhoidlik pühendumine, millest vaid esimesel oli oluline mõju: normatiivse pühendumise

1-punktiline tõus toob kaasa 0,259-punktise positiivse muutuse EP osas ja nõrgestab vähesel määral motiveerivate faktoritega rahulolu ja olulisel määral isikliku regulatsiooni mõju EP-le. Mudel kirjeldab 40% EP varieeruvusest. Mudel tervikuna on statistiliselt kõrge usaldusväärsusega ( $p < 0.001$ ).

**Tabel 12** Lineaarse regressiooni mudel, sõltuv muutuja emotsionaalne pühendumine ( $p < 0.001$ ,  $N=86$ )

	Mudel	Standardiseeritud beeta	t-statistik	Olulisus	Korrigeeritud $r^2$	$r^2$ muutus
1	Vabaliige		4,110	0,000	0,152	0,162
	Rahulolu motiveerivate faktoritega	0,403	4,034	0,000		
2	Vabaliige		2,205	0,030	0,361	0,252
	Rahulolu motiveerivate faktoritega	0,258	2,585	0,012		
	Isiklik regulatsioon	0,309	2,067	0,042		
3	Vabaliige		1,271	0,208	0,403	0,052
	Rahulolu motiveerivate faktoritega	0,244	2,496	0,015		
	Isiklik regulatsioon	0,250	1,701	0,093		
	Normatiivne pühendumine	0,259	2,262	0,027		

Allikas: töö autor

Järgmisena viis töö autor läbi regressioonanalüüsi võttes sõltuvaks muutujaks sisemise motivatsiooni (IN). Esimeses mudelis lisati sõltumatu muutujana isiklik regulatsioon. Tabelist 13 nähtub, et isikliku regulatsiooni 1-punktiline tõus toob kaasa 0,648-punktise positiivse muutuse IN osas. Mudel kirjeldab 41% IN varieeruvusest. Teises mudelis lisati sõltumatu muutujana väline materiaalne regulatsioon, mis tugevdab isikliku regulatsiooni ja IN omavahelist seost. Mudel kirjeldab 47% IN varieeruvusest. Kolmandas mudelis lisati rahulolu motiveerivate faktoritega, mis vähendab oluliselt isikliku regulatsiooni ja sisemise motivatsiooni omavahelist seost. Mudel kirjeldab 56% IN varieeruvusest. Neljandas mudelis lisati organisatsioonile pühendumise kolm komponenti, millest vaid alalhoidlikul pühendumisel oli IN-le minimaalne mõju vähendada isikliku regulatsiooni ja motiveerivate faktoritega rahulolu mõju. Mudel kirjeldab 58% IN varieeruvusest. Mudel tervikuna on statistiliselt kõrge usaldusväärsusega ( $p < 0.001$ ).

**Tabel 13** Lineaarse regressiooni mudel, sõltuv muutuja sisemine motivatsioon ( $p < 0.001$ ,  $N=86$ )

Mudel	Standardiseeritud beeta	t-statistik	Olulisus	Korrigeeritud $r^2$	$r^2$ muutus
1 Vabaliige Isiklik regulatsioon	0,648	4,280 7,798	0,000 0,000	0,413	0,420
2 Vabaliige Isiklik regulatsioon Väline materiaalne regulatsioon	0,731 -0,270	5,259 8,839 -3,266	0,000 0,000 0,002	0,474	0,066
3 Vabaliige Isiklik regulatsioon Väline materiaalne regulatsioon Rahulolu motiveerivate faktoritega	0,487 -0,265 0,224	3,894 5,094 -3,498 2,881	0,000 0,000 0,001 0,005	0,557	0,043
4 Vabaliige Isiklik regulatsioon Väline materiaalne regulatsioon Rahulolu motiveerivate faktoritega Alalhoidlik pühendumine	0,462 -0,303 0,209 0,177	2,444 4,691 -4,016 2,628 2,294	0,017 0,000 0,000 0,010 0,024	0,584	0,040

Allikas: töö autor

Viimasena viis töö autor läbi regressioonanalüüsi võttes sõltuvaks muutujaks isikliku regulatsiooni (ID). Esimeses mudelis lisati sõltumatu muutujana sisemine motivatsioon. Sisemise motivatsiooni 1-punktiline tõus toob kaasa 0,648-punktise positiivse muutuse ID osas (tabel 14). Mudel kirjeldab 41% ID varieeruvusest. Teises mudelis lisati sõltumatu muutujana ülekantud regulatsioon, mis vähendab sisemise motivatsiooni ja ID omavahelist seost. Mudel kirjeldab 57% IN varieeruvusest. Kolmandas mudelis lisati väline materiaalne regulatsioon, mis tõstab sisemise motivatsiooni mõju ja vähendab ülekantud regulatsiooni mõju ID-le. Mudel kirjeldab 61% ID varieeruvusest. Mudel tervikuna on statistiliselt kõrge usaldusväärsusega ( $p < 0.001$ )

**Tabel 14** Lineaarse regressiooni mudel, sõltuv muutuja isiklik regulatsioon ( $p < 0.001$ ,  $N=86$ )

	<b>Mudel</b>	<b>Standardi- seeritud beeta</b>	<b>t- statistik</b>	<b>Olulisus</b>	<b>Korrigeeritud <math>r^2</math></b>	<b><math>r^2</math> muutus</b>
1	Vabaliige Sisemine motivatsioon	0,648	4,063 7,798	0,000 0,000	0,413	0,420
2	Vabaliige Sisemine motivatsioon Ülekantud regulatsioon	0,580 0,411	1,800 8,083 5,731	0,075 0,000 0,000	0,574	0,164
3	Vabaliige Sisemine motivatsioon Ülekantud regulatsioon Väline materiaalne regulatsioon	0,603 0,328 0,210	0,619 8,698 4,373 2,836	0,538 0,000 0,000 0,006	0,608	0,037

Allikas: töö autor

kokkuvõte

### 3 ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesoleva magistritöö autor uuris ASi Starman töötajate töömotivatsiooni, organisatsioonile pühendumist, rahulolu ettevõtte poolt pakutavate motiveerivate faktoritega ja nende vahelisi seoseid.

Personaliuuringus osales 27% kogu ettevõtte töötajatest. Töö autor käsitleb antud osalusmäära piisavana tegemaks kogu ettevõtet hõlmavaid järeldusi. Töötajate gruppide lõikes oli osalusmäär varieeruv, mistõttu leiab töö autor, et üldistavaid järeldusi saab teha kõnekeskuse töötajate ja kliendikonsultatide (43%) ning tehnikute (28%) kohta, kontoritöötajate (17%) ja juhtide (20%) kohta saab teha vaid uuringus osalenud valimipõhiseid järeldusi, sest nende osalusmäär oli madal.

#### **Töömotivatsioon**

Üldiselt võib öelda, et Starmani töötajad on motiveeritud oma tööd tegema. Järgnevalt on esitatud keskmised hinnangud (M), mis on kujunenud 5-pallise skaala alusel, kus “1” tähendab väitega mitte nõustumist ja “5” väitega nõustumist. Kõige enam nõustuti (“pigem nõustun” või “nõustun”) sisemist motivatsiooni (M=4.17) peegeldavate väidetega: “ma pingutan / pingutaksin oma praegusel töökohal sest mu töö on minu jaoks huvitav” (91%), “... sest ma tunnen oma tööst rõõmu” (86%) ja “... sest mu töö on minu jaoks kaasahaarav” (73%). Sisemine motivatsioon väljendub tegevustes, mida tehakse iseenda jaoks, sest need tegevused on huvitavad ja nauditavad (Gagné et al., 2015) ning see on seotud kõrgema saavutuse, kompetentsuse, enesehinnangu ja järjekindlusega (Benedetti et al., 2015).

Välise motivatsiooni liikidest nõustuti kõige enam isiklikku regulatsiooni (M=4.03) peegeldavate väidetega: “ma pingutan / pingutaksin oma praegusel töökohal sest sellesse töösse panustamine on minu jaoks isiklikult oluline” (80%), “... sest leian, et selle töö puhul pingutamine on oluline” (77%), “... sest minu töö on pingutamist väärt” (77%). Isiklik regulatsioon väljendub isiku enesemääratluses läbi väliste mõjutajate väärtuste ja nende omaksvõtus (Gagné et al., 2015). Zhang et al. (2016) andmetel on isiklikul regulatsioonil kõige tugevam positiivne seos töösooritusele, tööl püsivusele ja positiivsele enesemääratlusele

Ülekantud regulatsiooni (M=3.49) peegeldavate väidetega nõustumise määr oli mõõdukas: “ma pingutan / pingutaksin oma praegusel töökohal sest see töö paneb mind enda üle



uhkust tundma” (74%) “... sest tunneksin ennast halvasti, kui ma ei pingutaks” (71%), “... sest mul oleks piinlik, kui ma ei pingutaks” (63%), “... sest ma pean endale tõestama, et suudan seda tööd teha” (51%). Ülekantud regulatsioon väljendub tegevustes, mille stiimuliks on eneseväarikus (Zhang et al., 2016), ego-tunnetus, häbi ja süütunne ja seda tajutakse kontrollimisena (Gagné et al., 2015).

Välist materiaalsel regulatsiooni ( $M=3.24$ ) peegeldavate väidetega nõustumine oli samuti mõõdukas: “ma pingutan / pingutaksin oma praegusel töökohal sest ainult pingutades saan ma piisavat rahalist tasu” (58%), “... sest kui ma tööl piisavalt pingutan, ei pea ma muretsema töö kaotuse pärast” (55%), “... sest kui ma piisavalt ei pinguta, riskin ma töö kaotusega (38%). Välist sotsiaalset regulatsiooni ( $M=2.99$ ) peegeldavate väidetega nõustumise määr oli materiaalsest mõõtest madalam: “ma pingutan / pingutaksin oma praegusel töökohal sest Siis teised väärtustavad mind rohkem” (52%), “...Et saavutada teiste (juhi, kolleegide, pereliikmete, klientide vm) heakskiitu” (44%), “...Et vältida juhi, kolleegide, pereliikmete, klientide vm poolt tulenevat kriitikat” (27%). Väline regulatsioon peegeldub tegevustes, mida tehakse materiaalse kasu või kiituse saamise ja kahju või karistuse (nt kriitika) vältimise eesmärgil (Gagné et al 2015). Siinkohal võib järeldada, et Starmani töötajaid motiveerivad pigem materiaalsed hüved kui tunnustus. Lisaks joonistub selgelt välja, et kasu või tunnustuse saamine on tugevamad stiimulid kui neist ilma jäämine, millest võib järeldada, et antud ettevõttes tunnevad töötajad end kindlalt ja turvaliselt.

Kõige enam anti hinnanguid “ei nõustu” või “pigem ei nõustu” amotivatsiooni ( $M=1.53$ ) peegeldavatele väidetele: “ma ei tea, miks ma seda tööd teen, sest see töö on minu meelest mõttetu” (91%), “ma ei pinguta, sest ma tunnen, et ma raiskan oma aega” (87%), “pingutan ainult natukene, sest ma arvan, et see töö ei ole pingutamist väärt” (85%). Amotivatsioon väljendub tegevuse puudumises (Gagné et al., 2015), kus inimene ei tunne seotust ega huvi organisatsiooni tegevuste või eesmärkidega või kompetentsuse tajust ehk uskumisest, et puuduvad vajalikud teadmised ja oskused (Cheon, 2015).

Vastajate hinnanguid analüüsiti ka töötajate gruppide lõikes. Grupeerimine toimus vastaja soo, tööstaaži, ametipositsiooni ja piirkonna alusel. Töömotiveerimise osas töötajate gruppide lõikes olulisi erinevusi ei esinenud.

## **Organisatsioonile pühendumine**

Starmani töötajate organisatsioonile pühendumise osas võib öelda, et nad on pigem pühendunud. Järgnevalt on esitatud keskmised hinnangud (M), mis on kujunenud 5-pallise skaala alusel, kus “1” tähendab väitega mitte nõustumist ja “5” väitega nõustumist.

Kõige kõrgem oli vastajate emotsionaalne pühendumine (M=3.70), järgnes normatiivne pühendumine (M=3.53) ja madalaim oli alalhoidlik pühendumine (M=3.45).

Emotsionaalset pühendumist peegeldavate väidetega (“ma tahan organisatsiooni tööle jääda”) oldi pigem nõus või täiesti nõus 64%-l juhtudest, hinnanguga “ei nõustu” või “pigem ei nõustu” vastati 17% juhtudest. Emotsionaalne pühendumine väljendab töötaja emotsionaalset seotust organisatsiooniga, tema enesemääratlemist läbi organisatsiooni ja selle liikmena tundmist (Allen et al., 1990). Kõrge emotsionaalse pühendumisega töötajad soovivad jääda organisatsiooni liikmeteks sest selle väärtused, eesmärgid ja algatused ühtivad tema vaadetega (Posey et al., 2015)

Normatiivset pühendumist peegeldavate väidetega (“ma pean organisatsiooni tööle jääma”) oldi pigem nõus või täiesti nõus 55%-l juhtudest, hinnanguga “ei nõustu” või “pigem ei nõustu” vastati 20% juhtudest. Normatiivne pühendumine peegeldab moraalieetilisi kohtustusi organisatsiooni suhtes näidates, mil määral tunneb töötaja kohustust organisatsiooni jääda (Allen & Meyer, 1990). Normatiivne pühendumine võib väljenduda ka töötaja tunnetatud kohustuses majanduslikult raskel ajal tööandjat mitte kahjustada konkurendi juurde minemisega (Allen & Meyer, 1990).

Alalhoidlikku pühendumist peegeldavate väidetega (“mul on vaja organisatsiooni tööle jääda”) oldi pigem nõus või täiesti nõus 52%-l juhtudest, hinnanguga “ei nõustu” või “pigem ei nõustu” vastati 21% juhtudest. Alalhoidlik pühendumine tuleneb soovist vältida organisatsioonist lahkumisega seotud kulutusi (elukoha vahetusega seotud kulutused, kaotamine töötasus, kolleegidega kontaktide katkemine) (Allen et al., 1990). Alalhoidliku pühendumise kujunemine on seotud kahe faktoriga: alternatiivsete võimaluste nappuses ja tehtud investeeringute (nt aeg, mis on kulunud ettevõttespetsiifiliste oskuste õppimiseks) või panuste ulatusega. Investeering võib väljenduda näiteks ajas, mida töötaja on panustanud ettevõttespetsiifiliste oskuste õppimiseks (Posey et al., 2015).

Töötajate gruppide vahel joonistusid välja erinevused vaid alalhoidliku pühendumise osas. Ametipositsioonide vahelises võrdluses esines kõige enam alalhoidlikku pühendumist tehnikute seas (M=3.780) ja kõige vähem juhtide seas (M=3.083).

Erineva tööstaažiga töötajate vastuseid võrreldes tuli välja, et pikema staažiga töötajate alalhoidlik pühendumine oli kõrgem kui lühema staažiga kolleegidel ( $M_{0-1a}=2.992$ ,  $M_{2-5a}=3.233$ ,  $M_{üle\ 5a}=3.446$ ).

Piirkondade vahelises võrdluses selgus, et alalhoidlikku pühendumist peegeldavate väidetega nõustuti kõige enam Tallinn / Harjumaa piirkonnas ( $M=3.885$ ), kuhu kuulusid valdavalt tehnikud, ja “muus piirkonnas” ( $M=3.875$ ) ja kõige vähem Akadeemia kontoris ( $M=3.268$ ), Sõpruse kontoris ( $M=3.250$ ) ja Läänemaa piirkonnas ( $M=3.275$ ).

### **Rahulolu motiveerivate faktoritega**

Üldiselt on Starmani töötajad ettevõtte poolt pakutavate motiveerivate faktoritega rahul, isegi kõige madalam hinnang oli natuke üle keskmise.

Kõige enam ollakse rahul “kollektiiviga” ( $M=4.50$ ), “otsese juhi juhtimisstiiliga” ( $M=4.23$ ), “etteveõtte mainega” ( $M=4.23$ ), “tõõaja paindlikkusega” ( $M=4.13$ ), “tõõvahenditega” ( $M=4.08$ ) ja “õhisõrutustega” ( $M=4.05$ ). Madalaima keskmise hinnangu, “õle keskmise”, said “erialane vÕljaõpe” ( $M=3.56$ ), “kaasatus otsustusprotsessidesse oma tõõs” ( $M=3.52$ ), “ettevõttesisesed arenguvõimalused” ( $M=3.36$ ) ja “info liikuvus” ( $M=3.16$ ). Kõige enam rahulolematust ilmnas infoliikuvuse osas, kus vastati 49% juhtudest “võga rahul” või “pigem rahul” ja. Suurim rahulolematus infoliikuvuse osas (32% tõõtajatest “ei ole rahul” või “pigem ei ole rahul”) võib olla tingitud eelseisvatest ettevõtete õhinemisega kaasnevatest suurtest muudatustest.

### **Tõõmotivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja ettevõtte poolt pakutavate motiveerivate faktoritega rahulolu vahelised seoseid**

Sisemisel motivatsiooni ja isiklikul regulatsiooni on õsna tugev omavaheline seos, lisaks on neil on keskmise tugevusega seos, emotsionaalse ja normatiivse pühendumisega. Seega kui tõõ on tõõtaja jaoks huvitav ja nauditav omab see tema jaoks tõõnõõoliselt ka olulist tÕhendust ja ta ei plaani ettevõttest lahkuda. Tulemus on õldiselt ootuspõõrane sest ka varasemad uuringud on vÕlja toonud sisemise motivatsiooni ja emotsionaalse pühendumise omavahelised seosed. Starmani tõõtajad on õldiselt sisemiselt motiveeritud ja neil on tugev isiklik regulatsioon, mis on ettevõtte jaoks vÕga oluline sest erinevad uuringud nÕitavad, et kÕrge sisemise motivatsiooni ja isikliku regulatsiooniga tõõtajate tõõsooritus on kÕrgeim.

Seos organisatsioonile pühendumisega näitab, et need töötajad tõenäoliselt ei plaani töökohta vahetada.

Lisaks eelnevalt väljatoodule on isiklikul regulatsioonil seos ülekantud regulatsiooni ja välise materiaalse regulatsiooniga. Seega kui töötaja on ettevõtte väärtused ja eesmärgid omaks võtnud, tunneb ta seosmist sundust oma tööd hästi teha ja ilmselt on tema jaoks olulised ka materiaalsed stiimulid.

Motiveerivate faktoritega rahulolul esines oluline seos emotsionaalse ja normatiivse pühendumisega ning sisemise motivatsiooni ja isikliku regulatsiooniga. Seda seost toetas ka regressioonanalüüs, mis näitas, et motiveerivate faktoritega rahulolu mõjutas kõiki eelpool mainitud välja arvatud sisemist motivatsiooni. Antud tulemus on ootuspärane. Motiveerivate faktoritega rahulolu võib mõjutada ettevõtte väärtuste ja eesmärkide omaks võtmist, soovi ja tunnetatud kohustust ettevõttes töötada, kuid ankeedist puudusid motiveerivate faktorite seas töö sisu puudutavad näitajad.

## KOKKUVÕTE

## **RESUME**

## KASUTATUD KIRJANDUS

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Andmebaas. (2017). Retrieved 03 15, 2017, from Eesti Statistika: <http://www.stat.ee>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2003). The Influence of McClelland's Need Satisfaction Theory on Employee Job Performance: A Causal Study. *Journal of African Business*, 4 (3), 55-81.
- Bachmann, T., & Maruste, R. (2011). *Psühholoogia alused* (Vol. 3). Tallinn: Ilo.
- Bartels, J., Douwes, R., de Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization. *British Journal of Management*, 17, 49-67.
- Battistelly, A., Galletta, M., Portoghese, I., & Vandenberghe, C. (2013). Mindsets of Commitment and Motivation: Interrelationships and Contribution to Work Outcomes. *The Journal of Psychology*, 147 (1), 17-48.
- Benedetti, A. A., Diefendorff, J. M., Gabriel, A. S., & Chandler, M. M. (2015). The effect of intrinsic and extrinsic sources of motivation on well-being depend on time of day: The moderating effects of workday accumulation. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 38-46.
- Cheon, S. H., & Reeve, J. (2015). A classroom-based intervention to help teachers decrease students' amotivation. *Contemporary Educational Psychology*, 40, 99-111.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.

- Elizur, D., & Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower* , 22 (7), 593-599.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., et al. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 24 (2), 178-196.
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? . *Employee Relations* , 37 (1), 102-121.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). Same Same but Different: Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist* , 11 (2), 119-127.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* , 81 (1), 87-96.
- Hung, S.-Y., Durcikova, A., Lai, H.-M., & Lin, W.-M. (2011). The influence on intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International journal of Human-Computer Studies* , 69, 415-427.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., Roseth, C., & Shin, T. S. (2014). The relationship between motivation and achievement in interdependent situations. *Journal of Applied Social Psychology* , 44, 622-633.
- Kamdron, T. (2005). Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials. *International Journal of Public Administration* , 28, 1211-1240.
- Kont, K. R., & Jantson, S. (2014). Organizational Commitment in Estonian University Libraries: A Review and Survey. *New Review of Academic Librarianship* , 20, 296-319.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management* , 27 (16), 1833-1853.



- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes. *Human Relations* , 52 (8), 969-998.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review* , 29 (3), 388-403.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* , 50 (4), 370-396.
- Mets, U., & Leoma, R. (2016). *SA Kutsekoda*. Retrieved from <http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/IKT-Raport-loplik.pdf>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review* , 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* , 89 (6), 991-1007.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* , 61, 20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* , 80, 225-245.
- Naqvi, S. M., & Bashir, S. (2015). IT-expert retention through organizational commitment: A study of public sector information technology professionals in Pakistan. *Applied Computing and Informatics* , 11 (1), 60-75.
- Navasivayam, K. (2005). Connecting Organizational resource practices to consumer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management* , 16 (3), 253-270.

- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among U.S. Federal Employees. *Public Administration Review* , 71 (5), 751-760.
- Posey, C., Roberts, T. L., & Lowry, P. B. (2015). The Impact of Organizational Commitment on Insiders' Motivation to Protect Organizational Information Assets. *Journal of Management Information Systems* , 32 (4), 179-214.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* , 25 (1), 54-67.
- Tooding, L.-M. (2015). *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Turabik, T., & Baskan, G. A. (2015). The Importance of Motivation Theories in Terms of Education Systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 186, 1055-1063.
- Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y., & Gong, Z. (2016). The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance. *Management Decision* , 54 (10), 2393-2412.

## LISAD

### Lisa 1 Eesti tööjõuturuga seotud demograafilised andmed

Aasta	Rahvaarv vanusegruppide lõikes							Rahvaarv kokku	live aastas	
	15-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-74		in.	%
2011	73 180	195 590	184 660	179 310	181 290	140 490	65 420	1 019 940	in.	%
2012	68 634	192 272	182 884	178 008	181 729	140 405	66 860	1 010 792	-9 148	-0,90
2013	64 021	188 945	181 626	177 008	181 482	142 599	64 688	1 000 369	-10 423	-1,03
2014	61 311	183 150	181 962	176 541	180 912	146 753	60 720	991 349	-9 020	-0,90
2015	59 842	176 690	182 747	176 460	179 663	151 396	57 028	983 826	-7 523	-0,76
2016	59 938	173 629	184 219	176 916	175 962	157 319	54 248	982 231	-1 595	-0,16

\* 15-74 aastaste elanike arv aruandeaasta 31. jaanuari seisuga

Allikas: Statistikaamet

Hõiveseisund	Rahvaarv hõiveseisundi järgi					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tööjõud	688 000	683 400	680 000	674 400	683 100	691 400
- sh hõivatud	603 200	614 900	621 300	624 800	640 900	644 600
- sh töötud	84 800	68 500	58 700	49 600	42 300	46 700
Mitteaktiivsed	331 900	327 400	320 300	316 900	300 500	290 800
Tööjõud ja mitteaktiivsed kokku	1 019 900	1 010 800	1 000 400	991 300	983 700	982 200
Tööjõus osalemise määr, %	68	68	68	68	69	70
Tööhõive määr, %	59	61	62	63	65	66
Töötuse määr, %	12	10	9	7	6	7

\* 15 - 74-aastaste hõiveseisund aruandeaasta 31. detsembri seisuga

Allikas: Statistikaamet

## Lisa 2 Küsimustik

Hea Starmani töötaja!

Olen TTÜ Personalitöö- ja arenduse eriala üliõpilane. Viin lõputöö raames läbi uurimust Starmani töötajate motivatsiooni ja pühendumuse teemal.

Antud küsimustikust saadud andmeid kasutan vaid teadusliku uurimustöö andmeanalüüsi teostamiseks üldistatud kujul, sinu vastused jäävad anonüümseks. Tulemustest valmib kokkuvõte, mille põhjal teen ettevõttele ettepanekud töömotivatsiooni tõstmiseks.

Küsimustiku täitmine võtab aega kuni 10 minutit. Palun saada oma vastused hiljemalt **26. märtsiks 2017**. Palun vasta kõigile küsimustele (märgistatud tärniga \*).

Sulle siiralt tänulik,  
Kersti Kuusalu  
kersti.kuusalu@gmail.com

### Töömotivatsioon

Järgnevalt on toodud 19 väidet, mis puudutavad töömotivatsiooni. Lähtudes isiklikust hinnangust, palun märgi, mil määral Sa nõustud/ei nõustu nende väidetega.

Hindamiskaala: 1 = ei nõustu ..... 5 = nõustun

<b>Miks sa pingutad või pingutaksid oma praegusel töökojal? *</b>	<b>Ei nõustu</b>	<b>Pigem ei nõustu</b>	<b>Ei oska öelda</b>	<b>Pigem nõustun</b>	<b>Nõustun</b>
1. Pean endale tõestama, et suudan seda tööd teha.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ei pinguta, sest tunnen, et ma raiskan oma aega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Et saavutada teiste (juhi, kolleegide, pereliikmete, klientide vm) heakskiitu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ainult pingutades saan ma piisavat rahalist tasu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. See töö paneb mind enda üle uhkust tundma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Leian, et selle töö puhul pingutamine on oluline.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sest ma tunnen oma tööst rõõmu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Siis teised (juhi, kolleegide, pereliikmete, klientide vm) väärtustavad mind rohkem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Pingutan ainult natukene, sest arvan, et minu töö ei ole pingutamist väärt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mul oleks piinlik, kui ma ei pingutaks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sest mu töö on minu jaoks kaasahaarav.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kui ma tööl piisavalt pingutan, ei pea ma muretsema töö kaotuse pärast.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Sest minu töö on pingutamist väärt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ma ei tea, miks ma seda tööd teen, sest see töö on minu meelest mõttetu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Sest mu töö on minu jaoks huvitav.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Et vältida teiste (juhi, kolleegide, pere liikmete, klientide vm) poolt tulenevat kriitikat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Kui ma piisavalt ei pinguta, riskin ma töö kaotusega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Tunneksin ennast halvasti, kui ma ei pingutaks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Sellesse töösse panustamine on minu jaoks isiklikult oluline.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Organisatsioonile pühendumine

Järgnevalt on toodud 24 väidet, mis puudutavad organisatsioonile pühendumist. Lähtudes isiklikust hinnangust, palun märki, mil määral Sa nõustud/ei nõustu nende väidetega.

Hindamiskaala: 1 = ei nõustu ..... 5 = nõus

<b>Organisatsioonile pühendumist puudutavad väited *</b>	<b>Ei nõustu</b>	<b>Pigem ei nõustu</b>	<b>Ei oska öelda</b>	<b>Pigem nõustun</b>	<b>Nõustun</b>
1. Sooviksin edendada oma edasist karjääri selles ettevõttes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mulle meeldib Starmanist rääkida oma sõprade ja tuttavatega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ma ei tunne muret selle üle, mis võiks juhtuda, kui lahkuisin töölt ilma, et mul oleks uus töökoht välja vaadatud.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Hetkel on ettevõttes töötamine minu jaoks samal ajal nii nauditav kui ka vajalik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Leian, et inimesed suhtuvad liiga kergekäeliselt töökohta vahetusse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Arvan, et töötajad ei pea alati olema lojaalsed oma tööandjale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Elan ettevõtte käekäigule isiklikult kaasa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ma ei tunne ettevõttega emotsionaalset seotust.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Minu jaoks oleks keeruline praegusel hetkel ettevõtetest lahkuda, isegi juhul, kui ma teeksin seda omal soovil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Üks peamisi põhjuseid, miks ma ettevõttes töötamist jätkan on asjaolu, et teine ettevõtte ei pruugi pakkuda samu hüvesid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Töökohtade sagedane vahetamine on minu hinnangul eetilise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ettevõttel läheks paremini, kui töötajad töötaksid pikaajaliselt ühes ettevõttes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Suudaksin end kergesti pühendada samalaadselt ka mõnele teisele ettevõttele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ettevõtetest lahkumine teeks minu elus praegusel hetkel palju asju keerulisemaks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kuna lojaalsus on minu jaoks väga oluline siis ma tunnen moraalselt kohustust jätkata selles ettevõttes töötamist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ma ei tunne ennast ettevõttes "omana".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ettevõtetest lahkumine ei oleks minu jaoks praegusel hetkel liiga kulukas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Kui ma saaksin parema tööpakkumise teisest ettevõttest, ei peaks ma õigeks oma ettevõtetest lahkumist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. See ettevõtte omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Tunnen, et mul on liiga vähe alternatiive kaalumaks ettevõttest lahkumist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Mind on õpetatud väärtustama ühele ettevõttele lojaalseks jäämist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma ettevõttega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Üks peamisi põhjuseid, miks ma ettevõttest ei lahku on samaväärsete tööpakkumiste nappus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Ma arvan, et ühele ettevõttele lojaalseks jäämine ei ole tänapäeval enam mõistlik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Motiveerivad faktorid ja hüved

Järgnevalt on kahes plokis toodud rida motiveerivaid faktoreid ja hüvesid. Lähtudes isiklikust hinnangust, palun esimeses plokis märkida, mil määral on need sinu jaoks olulised ja teises plokis, kui võrd rahul oled sa Starmani poolt pakutavaga.

Hindamiskaala: 1 = ei ole oluline ..... 5 = väga oluline

1 = ei ole rahul ..... 5 = väga rahul

<b>Kuivõrd oluline on Sinu jaoks: *</b>	Ei ole oluline	Pigem ei ole oluline	Ei oska öelda	Pigem oluline	Väga oluline
Motiveeriv juhtimisstiil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ettevõttesisesed arenguvõimalused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiire ja ladus info liikumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pidev erialane väljaõpe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaasatus otsustusprotsessidesse oma töös	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paindlik tööaeg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töötamine mainekas ettevõttes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sõbralik ja toetav kollektiiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ühisüritused (nii meeskonna kui ka terve ettevõtte töötajate raames)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaasaegsed ja kvaliteetsed töövahendid (nt tehnika, kontoritoolid)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Kuivõrd oled Sa rahul: *</b>	Ei ole rahul	Pigem ei ole rahul	Ei oska öelda	Pigem olen rahul	Väga rahul
Otsese juhi juhtimisstiiliga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ettevõttesiseste arenguvõimalustega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Info liikuvusega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erialase väljaõppega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaasatusega otsustusprotsessidesse oma töös	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tööaja paindlikusega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ettevõtte mainega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollektiiviga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ühisüritustega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töövahenditega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Andmed vastaja kohta

### Sugu: \*

- Mees  
 Naine

### Tööstaaž: \*

- 0 - 1 aastat  
 2 - 5 aastat  
 üle 5 aasta

### Amet: \*

- Kõnekeskuse töötaja / kliendikonsultant  
 Kontoritöötaja  
 Tehnik  
 Juht

### Piirkond: \*

- Akadeemia kontor  
 Sõpruse kontor  
 Tallinn / Harjumaa piirkond  
 Läänemaa piirkond  
 Lõuna piirkond  
 Muu piirkond

Suured tänud vastamast!

### Lisa 3 Töömotivatsiooni väidete keskmised, standardhälbed ja vastuste sagedusjaotus

Likerti 5-punkti skaalal (N=86)

Nr	Miks sa pingutad või pingutaksid oma praegusel töökohal?	M	SD	Sagedusjaotus (%)				
				1	2	3	4	5
AM1	Ei pinguta, sest ma tunnen, et ma raiskan oma aega	1,57	0,914	62,8	24,4	8,1	2,3	2,3
AM2	Pingutan ainult natukene, sest ma arvan, et see töö ei ole pingutamist väärt	1,66	0,941	57,0	27,9	8,1	5,8	1,2
AM3	Ma ei tea, miks ma seda tööd teen, sest see töö on minu meelest mõttetu	1,36	0,796	77,9	12,8	5,8	2,3	1,2
ES1	Et saavutada teiste (juhi, kolleegide, pereliikmete, klientide vm) heakskiitu	3,01	1,222	14,0	23,3	18,6	36,0	8,1
ES2	Siis teised väärtustavad mind rohkem	3,41	1,152	9,3	9,3	29,1	36,0	16,3
ES3	Et vältida juhi, kolleegide, pereliikmete, klientide vm poolt tulenevat kriitikat	2,55	1,280	30,2	17,4	25,6	20,9	5,8
EM1	Ainult pingutades saan ma piisavat rahalist tasu *	3,45	1,280	7,0	23,3	11,6	33,7	24,4
EM2	Kui ma tööl piisavalt pingutan, ei pea ma muretsema töö kaotuse pärast	3,45	1,124	5,8	15,1	24,4	37,2	17,4
EM3	Kui ma piisavalt ei pinguta, riskin ma töö kaotusega	3,02	1,168	16,3	10,5	34,9	31,4	7,0
IJ1	Pean endale tõestama, et suudan seda tööd teha	3,05	1,556	29,1	9,3	10,5	30,2	20,9
IJ2	See töö paneb mind enda üle uhkust tundma *	3,97	1,034	1,2	11,6	12,8	38,4	36,0
IJ3	Mul oleks piinlik, kui ma ei pingutaks	3,62	1,248	10,5	7,0	19,8	36,0	26,7
IJ4	Tunneksin ennast halvasti, kui ma ei pingutaks	3,81	1,035	2,3	11,6	15,1	44,2	26,7
ID1	Leian, et selle töö puhul pingutamine on oluline	4,01	0,964	3,5	2,3	17,4	43,0	33,7
ID2	Sest minu töö on pingutamist väärt	4,00	0,958	3,5	2,3	17,4	44,2	32,6
ID3	Sellesse töösse panustamine on minu jaoks isiklikult oluline	4,08	0,815	0,0	4,7	15,1	47,7	32,6
IN1	Sest ma tunnen oma tööst rõõmu	4,24	0,839	0,0	5,8	8,1	41,9	44,2
IN2	Sest mu töö on minu jaoks kaasahaarav	3,92	0,936	1,2	7,0	18,6	46,5	26,7
IN3	Sest mu töö on minu jaoks huvitav	4,35	0,794	1,2	2,3	5,8	41,9	48,8

\* Siserehlaabluse (Cronbachi  $\alpha$ ) tõstmise eesmärgil analüüsist kõrvale jäetud küsimused

AM – amotivatsioon, ES – väline sotsiaalne regulatsioon, EM – väline materiaalne regulatsioon, IJ – ülekantud regulatsioon, ID – isiklik regulatsioon, IN – sisemine motivatsioon.

Allikas: töö autor



**Lisa 4 Organisatsioonile pühendumise väidete keskmised, standardhälbed ja vastuste sagedusjaotus Likerti 5-punkti skaalal (N=86)**

Nr	Väide	M	SD	Sagedusjaotus (%)				
				1	2	3	4	5
EP1	Sooviksin edendada oma edasist karjääri selles ettevõttes	4,16	0,919	1,2	4,7	14,0	37,2	43,0
EP2	Mulle meeldib Starmanist rääkida oma sõprade ja tuttavatega	3,87	1,082	3,5	9,3	16,3	38,4	32,6
EP3	Elan ettevõtte käekäigule isiklikult kaasa	4,00	0,854	1,2	4,7	15,1	51,2	27,9
EP4	Suudaksin end kergesti pühendada samalaadselt ka mõnele teisele ettevõttele *	2,72	1,092	11,6	33,7	33,7	12,8	8,1
EP5	Ma ei tunne ennast ettevõttes "omana" *	3,81	1,183	4,7	11,6	17,4	30,2	36,0
EP6	Ma ei tunne ettevõttega emotsionaalset seotust *	3,84	1,072	1,2	12,8	20,9	31,4	33,7
EP7	See ettevõtte omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust	3,48	1,049	5,8	11,6	24,4	45,3	12,8
EP8	Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma ettevõttega *	3,71	1,094	3,5	14,0	15,1	43,0	24,4
AP1	Ma ei tunne muret selle üle, mis võiks juhtuda, kui lahkaksin töölt ilma, et mul oleks uus töökoht välja vaadatud *	3,53	1,308	8,1	16,3	20,9	23,3	31,4
AP2	Minu jaoks oleks keeruline praegusel hetkel ettevõttest lahkuda, isegi juhul, kui ma teeksin seda omal soovil	3,55	1,155	8,1	8,1	25,6	37,2	20,9
AP3	Ettevõttest lahkumine teeks minu elus praegusel hetkel palju asju keerulisemaks	3,72	1,048	3,5	9,3	23,3	39,5	24,4
AP4	Ettevõttest lahkumine ei oleks minu jaoks praegusel hetkel liiga kulukas *	3,44	1,113	2,3	18,6	34,9	20,9	23,3
AP5	Hetkel on ettevõttes töötamine minu jaoks samal ajal nii nauditav kui ka vajalik	4,12	0,742	0,0	3,5	11,6	54,7	30,2
AP6	Tunnen, et mul on liiga vähe alternatiive kaalumaks ettevõttest lahkumist	3,14	0,972	4,7	19,8	39,5	29,1	7,0
AP7	Üks peamisi põhjuseid, miks ma ettevõttest ei lahku on samaväärsete töopakumiste nappus	3,02	1,292	16,3	17,4	29,1	22,1	15,1

AP8	Üks peamisi põhjuseid, miks ma ettevõttes töötamist jätkan on asjaolu, et teine ettevõtte ei pruugi pakkuda samu hüvesid	3,05	1,226	14,0	18,6	27,9	27,9	11,6
NP1	Leian, et inimesed suhtuvad liiga kergekäeliselt töökoha vahetusse	3,31	1,181	7,0	19,8	25,6	30,2	17,4
NP2	Arvan, et töötajad ei pea alati olema lojaalsed oma tööandjale *	3,84	1,235	4,7	14,0	15,1	25,6	40,7
NP3	Töökohtade sagedane vahetamine on minu hinnangul eetiline *	3,83	1,043	1,2	10,5	25,6	30,2	32,6
NP4	Kuna lojaalsus on minu jaoks väga oluline siis ma tunnen moraalset kohustust jätkata selles ettevõttes töötamist	3,55	0,954	4,7	7,0	29,1	47,7	11,6
NP5	Kui ma saaksin parema tööpakkumise teisest ettevõttest, ei peaks ma õigeks oma ettevõttest lahkumist	2,85	1,122	12,8	24,4	36,0	18,6	8,1
NP6	Mind on õpetatud väärtustama ühele ettevõttele lojaalseks jäämist	3,22	1,231	8,1	24,4	22,1	27,9	17,4
NP7	Ettevõttel läheks paremini, kui töötajad töötaksid pikaajaliselt ühes ettevõttes	4,07	0,809	0,0	3,5	18,6	45,3	32,6
NP8	Ma arvan, et ühele ettevõttele lojaalseks jäämine ei ole tänapäeval enam mõistlik *	3,55	1,113	3,5	15,1	27,9	30,2	23,3

\* Pööratud võtmega küsimused, mille vastused on vastavalt skaala tähendusele ümber pööratud

EP – emotsionaalne pühendumine, AP – alalhoidlik pühendumine, NP – normatiivne pühendumine

Allikas: autori koostatud