

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse Instituut

Andre Austa

**OHVITSERIDE PÕHIKURSUSE KARJÄÄRIMUDELI VALINUTE
MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU MÕJUTAVAD TEGURID EESTI
KAITSEVÄES**

Magistritöö

Juhendaja: PhD, Liina Randmann

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 Andre Austa

“.....”2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja: PhD, Liina Randmann

“.....”2017

Kaitsmisele lubatud “.....”2017

Personalitöö ja –arendus magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees

SISUKORD

SISUKORD	4
1 LÜHIKOKKUVÕTE	5
2 ABSTRACT.....	6
3 SISSEJUHATUS	8
4 MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU TEOREETILISED KÄSITLUSED JA OLEMUS	10
4.1 Motivatsiooni mõiste	10
4.2 Töörahololu mõiste	11
4.3 Levinumad motivatsiooniteooria käsitlused.....	12
4.4 Töörahololu teooria käsitlused	15
4.5 Hakmani ja Oldhami töö karakteristikute mudel töörahololu uurimiseks	17
Põhilised töö dimensioonid	19
Kriitilised psühholoogilised seisundid	19
Isiklikud ja tööalased väljundid	19
4.6 Sõjaväelaste töömotivatsiooni ja – rahulolu peamised käsitlused.....	23
5 EESTI KAITSEVÄE JA TEGEVTEENISTUSE ÜLDINE TUTVUSTUS	26
5.1 Eesti Kaitsevägi	26
5.2 Eesti Kaitseväe ülesanded	26
5.3 Kaitseväe ülesehitus.....	26
5.4 Kaitseväeteenistus.....	28
5.5 Sõjaväeline haridus	28
6 EMPIIRILINE UURIMUS.....	31
6.1 Uurimuse eesmärk ja küsimused	31
6.2 Andmete kogumise meetod ja saadud tulemuste töötlemine	31
6.3 Valim.....	34
6.4 Uurimuse tulemused	34
6.5 Valim.....	35
6.6 Töörahololu kujundavate tegurite analüüsimine	36
7 ARUTELU JA ETTEPANEKUD.....	47
9 KOKKUVÕTE	51
10 RÉSUMÉ.....	52
11 KASUTATUD KIRJANDUS	55
12 Lisa 1 Küsimustik	60

13	Lisa 2 Vanusegruppide lõikes välja toodud tulemused Hacmani ja Oldmani meetodiga hinnatud töö dimensioonid ja isiklikud ning tööalased väljundid.	73
14	Lisa 3 Vanusegruppide lõikes välja toodud tulemused Hacmani ja Oldmani meetodiga hinnatud töö dimensioonid ja isiklikud ning tööalased väljundid.	73
15	Lisa 4 Töö asukoha lõikes välja toodud tulemused Hacmani ja Oldmani meetodiga hinnatud töö dimensioonid ja isiklikud ning tööalased väljundid.	74

1 LÜHIKOKKUVÕTE

Kaitseressurside ameti andmetel on viimastel aastatel olnud Eesti Kaitseväes suur

kaadrivoolavus. Kui militaarsüsteemist lahkub ohvitser, kes on 35 aastane ja majori auastmes, siis kulub organisatsioonil samaväärse ohvitseri välja koolitamisele vähemalt 15 aastat (Jetten, Gelooven 2000, 129). Seega on ohvitseride põhikursuse karjäärimudeli valinud ohvitseri lahkumine Eesti Kaitsevägele ressursikulukas ja muudab oluliseks nende motivatsiooni ja töörahulolu tegurite uurimise.

Käesoleva magistritöö eesmärk on uurida ohvitseride põhikursuse karjäärimudeli valinute motivatsiooni ja töörahulolu tegureid ning läbi viia kvantitatiivne küsitlus, et leida vastused püstitatud küsimustele.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk annab ülevaate motivatsiooni ja töörahulolu olemusest ja erinevatest teoreetilistest käsitlustest. Teises peatükis tutvustatakse Eesti Kaitseväge ülesehitust ning kolmas peatükk keskendub uurimuses kasutatud metoodikale ja uurimustulemuste analüüsile.

Uurimustulemustest on märkimisväärseim korrelatsioonianalüüsi tulemus isiklike ja tööalaste väljundite, individuaalse kasvuvajaduse ning Hackmani ja Oldhami meetodiga letitud MPS-i vahel. Motivatsiooni arvvaartus ehk MPS on kõige tugevamas seoses ($r_s = 0,63$) enesearengu rahuloluga. Selle alusel võib väita, et mida suurem on rahulolu enesearenguga, seda suurem on ka MPS.

Lähtuvalt käesoleva töö uurimistulemustest teen ettepaneku keskenduda teenistuja enesearengu võimaluste tõstmisele ja töö selguse tagamisele ning parendamisele (selgemad ametijuhendid).

Käesoleva magistritöö raames viidi läbi üksnes statistiline uuring. Töö autor leiab, et teema väärib edasist uurimist ning eelkõige oleks asjakohane viia läbi uus uuring fookusgrupis, mis annaks põhjalikumad tulemused ning võimaluse teha konkreetsemaid ettepanekuid.

Märksõnad: põhikursuse karjäärimudeli valinud ohvitser, motivatsioon, töörahulolu, Hackman'i ja Oldham'i teooria

2 ABSTRACT

OHVITSERIDE PÕHIKURSUSE KARJÄÄRIMUDELI VALINUTE MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU MÕJUTAVAD TEGURID EESTI KAITSEVÄES

Andre Austa

According to the Defense Resources Board, there has been high turnover of personnel in the Estonian Defense Forces in the recent years. When officer, who is 35 years old and has already the rank of Major, leaves, the military organization will spend at least 15 years to train the equivalent officer (Jetten, Gelooven 2000, 129). Thus, basic course career model chosen officer leaving is resource consuming for Estonian Defense Forces and because of that it is important to research factors which influence their motivation and job satisfaction.

Current Master's Thesis aims to research the factors that influence basic course career model chosen officers motivation and job satisfaction and conduct a quantitative survey.

Thesis consists of three chapters. The first chapter provides an overview of the motivation and job satisfaction, and the nature of the different theoretical approaches. The second chapter presents the structure of the Estonian Defense Forces and the third chapter focuses on the methodology used in the survey and analysis of the results.

The remarkable study result is the correlation analysis result between personal and professional outputs, individual growth and the Motivating Potential Score or MPS, determined by the Hackman and Oldham method. MPS has the strongest connection with ($r_s = 0.63$) the satisfaction of self-development. According to this, it can be argued that the higher is the satisfaction of self-development, the greater is the MPS.

Based on the research results of this thesis, I propose to focus on employee self-development opportunities and ensure the work clarity and improvement (clearer job descriptions).

Within this thesis was only carried out a statistical survey. The author believes that the topic deserves further research and in particular it would be appropriate to conduct a new study of the focus group, which would provide more comprehensive results and the opportunity to make more specific proposals.

Keywords: the basic course career model chosen officer, motivation, job satisfaction, Hackman and Oldham theory.

3 SISSEJUHATUS

2013.- 2022. aasta riigikaitse arengukavas on planeeritud tegevväelaste arvu suurendamine tänase 3100 asemel 3600-ni (Riigikaitse arengukava 2013-2022). Lähtudes Kaitseressursside ameti (KRR) viimaste aastate statistikast oli kaadrivoolavus aastatel 2012-2014 vastavalt aastatele 328, 265 ja 302 inimest (www.kra.ee). Kui militaarsüsteemist lahkub ohvitser, kes on 35 aastane ja majori auastmes, siis kulub organisatsioonil samaväärse ohvitseri välja koolitamisele vähemalt 15 aastat (Jetten, Gelooven 2000). Seega ei ole rahaliselt ja ajaliselt otstarbekas ainult uute töötajate värbamine, vaid tuleb pöörata olulist tähelepanu olemasolevate tegevväelaste organisatsioonis hoidmisele ja lahkumise ennetamisele. Selleks annab võimaluse motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavate tegurite väljaselgitamine.

Kuigi eelnevalt on uuritud lahkumispõhjuseid, ei ole varasemalt keskendunud ohvitseri põhikursuse karjäärimudeli valinute motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavatele teguritele. KVÜÕA õppekava alusel kulub ainuüksi ohvitseri põhikursuse läbimiseks vähemalt kolm aastat (www.sojakool.ee). Seega on ohvitseride põhikursuse karjäärimudeli valinud ohvitseri lahkumine Eesti Kaitsevägele ressursikulukas ja muudab oluliseks nende motivatsiooni ja töörahulolu tegurite uurimise.

Magistritöö autor viis läbi uuringu, milles toetus Hackman'i ja Oldham'i mudelile. Tegemist on tuntud ja tunnustatud meetodiga, mis tagab uurimistulemuste valiidsuse. Küsimustik koostati JDS-i põhjal, aluseks valiti JDS-i lühem vorm (68 küsimust, originaalis 83), sest see võtab vähem aega, aga siiski annab usaldusväärse ja valiidsuse tulemuse (Hackman, Oldham 1974).

Tulenevalt magistritöö eesmärgist otsis autor uurimistöö koostamisel vastuseid alljärgnevatele uurimisküsimustele:

Selgitada välja põhikursuse karjäärimudeli valinud ohvitserkonna tööga rahulolu tase erinevate parameetrite osas;

Määratleda põhikursuse karjäärimudeli valinud ohvitserkonna töömotivatsiooni taset mõjutavad tegurid;

Analüüsida motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavaid tegureid lähtuvalt tööstaažist,

asukohast ja vanusest.

Uurimistöös kasutati kvantitatiivset meetodit ja küsitlust. Empiirilise uuringu kavandamisel valis autor positivistliku käsitluse, mille kohaselt teaduslik teadmine uuritava nähtuse kohta saadakse reaalse tegelikkuse vaatlemise, mõõtmise, faktide võrdlemise ja eksperimenteerimise teel (Õunapuu, 2014).

Uurimustulemused võimaldavad autoril hinnata ohvitseride hetkelist töörahulolu ja motivatsiooni organisatsioonis ning esitada parendusettepanekuid Kaitseväge Peastaabi J-1-le, et tõsta ohvitseride motivatsiooni ja töörahulolu ning seeläbi vähendada kaadrivoolavust.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk annab ülevaate motivatsiooni ja töörahulolu olemusest ja teoreetilistest käsitlustest. Teises peatükis tutvustatakse Eesti Kaitseväge ülesehitust. Kolmas peatükk keskendub uurimuses kasutatud metoodikale ja uurimustulemuste analüüsile.

Töö autor soovib tänada juhendajat, retsensenti, Eesti Kaitseväge Peastaabi J1-osakonda ja kõiki ohvitseri, kes vastasid küsitlusele ning lähedasi.

4 MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU TEOREETILISED KÄSITLUSED JA OLEMUS

4.1 Motivatsiooni mõiste

Motivatsiooni mõiste lahti mõtestamine on keeruline, aga näiteks T. Good ja J. Brophy defineerivad (Krull, 2000) motivatsiooni hüpoteetilise konstruktsioonina, mis seletab eesmärgipärase käitumise enesealgatuslikkust, kindlasuunalisust, jõulisust ja püsivust. Motivatsioone käsitletakse mitmefaktorilistena, mille kujunemisel püütakse arvestada nii kognitiivseid kui ka emotsionaalseid tegureid. Selle käigus on jõutud arusaamale, et motivatsiooni ei saagi adekvaatselt kirjeldada ilma isikulisi ja sotsiaalseid faktoreid arvestamata. Tänapäeval pööratakse aina rohkem tähelepanu inimeste individuaalsetele erinevustele motivatsioonis, kaasa arvatud tahtelistele aspektidele. Selle tulemusena mõistetakse, et inimese motivatsioon on erakordselt keeruline ning ühe ja sama käitumise tagajärjeks võivad olla täiesti erinevad sisemised motiivid (Krull, 2000).

Edward Deci väidab, et sisemine motivatsioon on seotud otseselt isikliku rahulolu, huvi või rõõmutundega (*Ibid*), Westwood määratleb motivatsiooni kui sisemist tunnet, mis tekitab soovi või survet tegutseda (Furnham, Eracleous, Chamorro-Premuzic, 2009).

Samas Brooks on seisukohal, et motivatsioon on oluline edutegur lisaks indiviidile ka rühma ja organisatsiooni puhul (Brooks, 2008). Seega on motivatsioon inimese isiklik oskus suurendada enda või kellegi teise energiat, et saavutada midagi positiivset (Landsberg, 2003). Näiteks inspireerimine ja julgustamine tegemaks tulemuslikku tööd ja andmaks endast parim (Brenner, 2007).

Seega eduka organisatsiooni alustala on motiveeritud ja eesmärkide saavutamisesse kaasatud töötajad (Daft, 2008). Siiski on motiveeritud ja organisatsiooni ametikoha nõuetele vastava inimese leidmine alles kogu protsessi algus, sest peamine väljakutse on töötajat hoida ja motiveerida nii, et organisatsiooni tulemused oleks saavutatud vastavalt püstitatud eesmärkidele. Tagades töö, mis sisaldab inimese jaoks kõiki ahvatlevaid ja ootustele vastavaid komponente, annab organisatsioon töötajale võimaluse ennast ise motiveerida ja tööd nautida. Kuna nii organisatsioon kui ka töötaja soovivad saada mõlemapoolselt kasu, tuleb kõigepealt mõista teineteise vajadusi.

Motiveeritud töötajaks peetakse üldjuhul inimest, kes on töös tulemuslik, energiline ja entusiastlik. Demotiveeritud inimene võib tunduda apaatsena ja esile kerkinud probleeme või takistusi hakkab pidama ületamatuks (Brooks, 2008).

Seetõttu peaksid organisatsioonid rohkem tähelepanu pöörama töötajate motiveerimisele, sest selle tulemusena paranevad ka ettevõtte majanduslikud näitajad.

Motivatsiooni tõstab organisatsiooni eesmärkide selgus ja arusaadavus (Emmanuel, al 2008; Latham, Blades, 1975; Locke, Latham, 1990). Selgesõnaliselt ja arusaadavalt töötajani viidud sõnum tõstab ettevõtte suutlikkust (Boswell, et, al 2006; Marginson, Ogden, 2005) ja loob töötaja jaoks suurema seesmise tähenduse (Boswell et al., 2006; Hackman, Oldham, 1976), (Stinger, Didham, Theivananthampillai, 2011).

Psühholoogia valdkonnas mõistetakse motivatsiooni puhul erilist neurofüsioloogilist seisundit, mis nõuab teatud funktsionaalsete süsteemide aktiivsuse suunamist vajaduste rahuldamisele. Vajaduste tekkides moodustub meie ajukoos eriline vajaduste rahuldamise programm, mis paneb meid vastavalt tegutsema. Motivatsiooni põhjustab motiiv ehk tunnetatud vajadus. Motiiv ise ei ole antud tegevuse põhjuseks, aga aitab luua eesmärgi, millele tegevus suunatakse (Bachmann, Maruste, 2003). Motivatsiooni aspekte saab kirjeldada kahe omavahel seotud protsessiga: eesmärgi püstitamine ja selle poole püüdlemine (Chen, Gogus, 2008).

Seega võib väita, et motivatsiooni defineeritakse kui kogumit faktoreid või protsesse, mis kutsuvad inimeses esile teatud viisil käitumist ning seisnevad vajaduste kindlakstegemises ja läbi eesmärkide püstitamise nende rahuldamises.

4.2 Tööraahulolu mõiste

Töötajate tööraahulolu on olnud suurim murekoht kõikidele juhtidele, akadeemikutele ning kogu ühiskonnale juba mitmeid aastaid. Tööraahulolu vastu tuntakse huvi, sest madal tööraahulolu alandab töö produktiivsust ning tulemused on organisatsioonile majanduslikult kahjulikud. (Savery, 1987).

Madal tööraahulolu võib olla oluline indikaator töötaja mitterahuldavate töötulemuste puhul, mille tagajärjel inimene hakkab töölt puuduma ning tekkivad töölt lahkumise kavatsused

(Mohd Bokti, Abu Talib, 2009).

Helsin (2005) ja Mardanove (2008) nõustuvad, et õnnelik ja rahulolev töötaja kaldub olema tulemuslikum kui mitterahulolev.

Kuna töörahulolul on oluline mõju töötulemustele, on seda üritatud aja jooksul lahti mõtestada erinevate teooriate kaudu.

E. Locke defineeris töörahulolu järgnevalt: töörahulolu on positiivne või nauditav emotsionaalne seisund, mis tuleneb töötulemuste hindamisest ja tunnustamisest. Seega rahulolematumus on negatiivne emotsionaalne seisund, mis on põhjustatud töötaja väärtustele mittevastavast, ebameeldivast või töö mitteküllaldasest hindamisest, mis ei motiveeri inimest endast täisväärtuslikku panust andma (Locke, 1969).

Caldwell ja O' Reilly (1990) tõid kaudsed tõendid selle kohta, et hea töösooritus võib viia tööga rahuloluni. Väites, et kui töötaja võimed ühtivad sellega, mida tema tööst oodatakse, siis see soodustab töösoorituse edukust ja samuti tööga rahulolu. Töötajad, kes teevad oma tööd hästi ning kelle töötulemus on hea, kalduvad olema tööga rahul. Tundub tõenäoline, et tööga rahulolu on põhjustatud töösooritusest, kuid samas võib seda seostada ka hüvitistega, mida antakse hästi saavutatud töötulemuse eest (Caldwell, O'Reilly, 1990).

Leitakse, et tegureid, mis mõjutavad tööga rahulolematust ja rahulolu, on palju. Esile võiks tuua organisatsiooni võimalused ja piirangud; töötasu ja tajutud õiglustunne (teiste töötajatega võrreldes); stressitase, töökoormus; iseseisvus (võimalus ise otsustada); tööaeg; organisatsiooni liikmelisus (organisatsiooni identiteet); ülema ja töökollektiivi toetus; töös sisalduv rutiin ja väljakutse; arenemisvõimalused (Spector, 1997).

Herzberg (1966) pakkus välja viis faktorit, mis tõusid esile kui tugevad töörahulolu määrajad: saavutus, tunnustus, töö ise, vastutus ja arenemine. Herzberg leidis, et need faktorid mängivad töörahulolus olulist rolli ja tegi ettepaneku, et selleks, et töötaja tunneks tööga rahulolu, peaks viiest faktorit kolm olema tagatud. (Williams, 2012).

4.3 Levinumad motivatsiooniteooria käsitlused

Üheks enim publitseeritud motivatsiooniteooriaks loetakse 1943 aastal esitatud Abraham H. Maslow viieastmelise inimvajaduste hierarhia teooriat. Maslow teooria põhineb eeldusel, et

inimeste vajadused kasvavad alt ülesse ja kõrgeima taseme vajadusi ei teki enne, kui alumiste tasemete vajadused on rahuldatud. Rahuldatud vajadus ei ole enam motiveeriv.

Maslow hierarhia kohaselt on inimestel järgmised vajadused:

füsioloogilised vajadused – palk, info liikumine, töökorraldus, töötingimused

turvalisuse vajadus – töö ohutus, tervisekontroll, kindel töökoht;

kuulumise vajadus – sõprus, kolleegid, kuulumine kollektiivi;

tunnustamise vajadus – tunnustus, teiste hinnang, vastutus, prestiiž;

eneseteostuse vajadus – karjäär, väljakutseid esitav töökoht, edu (Maslow, 2007).

Maslow väitel kasvavad inimeste vajadused alt üles (füsioloogilisest vajadusest eneseteostuseni) ning kõrgema astme vajadusi ei teki enne kui madalama astme vajadused on rahuldatud. Maslow toob välja, et vajaduste hierarhias võib esineda järjekorras ümberkorraldusi ehk mõnele inimesele on väärtuslikum tunnustamise vajadus kui kuulumise vajadus. Ei ole ka välistatud, et inimene võib olla motiveeritud mitmel astmel korraga, seega järjestus ei ole nii resoluutne. Ometigi on olemas mingi alamaste astmete rahuldamatuse piir, millest alates kõrgema astme vajadused oma olulisuse täielikult kaotavad (Maslow, 2007).

Maslow teoreetilist mudelit on tihti kahtluse alla seatud – eelkõige käsitlemise osas, et vajadused liiguvad hierarhiliselt alt üles (Lawton, Rose 1994). Küsitav on ka eneseteostusevajadus, sest see võib olla seotud inimese huvidega või hobiga, mitte tööalase eneseteostusega. Sõltumata sellest, kas käsitleda püramiidi hierarhiliselt või mitte, on Maslow poolt välja töötatud vajaduste teooria oluline mõistmaks motivatsiooni olemust.

Clayton Alderfer kohandas (1972) Maslow käsitlust nii, et jagas EGR teooriaga inimeste vajadused kolme kategooriasse (Brooks, 2006):

- eksistents (existence ingl. k), ehk elulised põhivajadused (E);
- seotus (relatedness ingl. k), ehk sotsiaalsed suhted, tunnustus ja lugupidamine (G);
- kasv (growth ingl. k), ehk eneseteostus, iseseisvus ja edu (R).

Alderferi teooria järgi võivad inimestel olla erinevad vajadused aktuaalsed samaaegselt. Alderfer väitis, et kui inimese kõrgemad vajadused ei ole rahuldatud, ei tegele ta enam täiel määral oma madalamate astmete vajadustega. Sellist nähtust nimetatakse frustratsiooni-regressiooniefektiks (*Ibid*).

Alderfer'i teooria üheks tugevuseks loetakse selle tööalast spetsiifilisust. Teoorias viidatakse konkreetselt hüvede ja töötasude mõjule, suhete seotuse vajadusele kaastöötajate ning juhiga ja eneseteostuse vajaduse rahuldamisele tööl (Arnolds, Boshoff, 2002).

Kui Alderfer lähtus oma käsitluses sarnaselt Maslow'le inimeste vajaduste hierarhilisest asetusest, siis 1961. aastal David McClelland'i avaldatud vajaduse teooria hierarhilisi tasemeid ei hõlmanud.

David McClelland tugineb kolmele vajadusele:

saavutamise vajadus – ajendab soovi lahendada keerulisi ülesandeid läbi maksimaalse tulemuse. Eelistab riskida ja vastutusrikkaid olukordi;

kuuluvusvajadus – vajadus osaleda meeskonnatöös ja olla seotud lähedalt teiste inimestega, vältida konflikte ja luua sooje sõprussidemeid;

võimuvajadus- soov kontrollida ja mõjutada teisi inimesi, vajadus vastutada ning omada võimu teiste inimest üle (Vadi, 2004).

McClellandi väitel on kõigist kolmest vajadusest töötajad mõjutatud, aga üldjuhul motiveerib töötajat kõige rohkem üks vajadus (Fisher, 2009).

McClelland (1951) tõi välja, et kõrge saavutusvajadus kujuneb situatsioonis, kus inimene saab olla autonoomne oma tegevustes ning otsuste vastuvõtmisel (Barrick jt, 2013). Kõrge saavutusvajadusega töötajad on enam rahul töödega, mis nõuavad kõrget oskuste taset ja esitavad keerulisi väljakutseid (Royle, Hall, 2012).

Seega kõrge saavutusvajadusega inimesed otsivad tööülesannetest eneseteostust ja tunnustust. Sotsiaalse vajadusega inimestele on olulised inimeste vahelised suhted, seevastu kõrge võimuvajadusega inimesed tahavad omada mõju alluvate üle (Vadi, 2004).

Kõrge saavutusvajadusega inimesed on ajendatud soovist olla edukad. Nad on orienteeritud

saavutamisevajadustele, otsivad võimalust isiklikuks ambitsiooniks ja tunnevad vajadust olla oma ametikohal eeskujulik ning hea töötaja. Suure tõenäosusega suudavad nad oma eesmärgi paremini defineerida ja nende saavutamiseni jõuda. Kuuluvusvajadus on ajendatud suhetest ja vajadusest teistega hästi läbi saada ning koos töötada. Sellise vajadusega inimesed loovad sõbraliku õhkkonna ja nad panustavad rohkem ühtse meeskonna, edu ja normide nimel. Taoline käitumine suunab inimeste kaasaitamisele ja loob eelduse kollektiivseks pingutuseks. Toimib inimeste puhul, kes eelistavad töötada meeskonnas. Võimuvajadus motiveerib inimesi, kelle sooviks on olla domineeriv ja manipuleerida eesmärkide ja otsustega. Need on inimesed, kes ihkavad võimu, võistluslike olukordi ja riskantseid tegevusi.

4.4 Tööraahulolu teooria käsitlused

Frederic Herzberg rühmitas esimesena tööraahulolu mõjutavad faktorid ja nimetas selle kahefaktori teooriaks. Herzberg (1968) jõudis järeldusele, et kõiki põhjuseid saab jagada kahte rühma: hügeenifaktoriteks (välised), mis mõjutavad tööga rahulolematust ja motivatsioonifaktoriteks (sisesed), mis rikastavad tööd ning nende olemasolul võib tekkida rahulolu. (tabel 1)

Tabel 1.

Herzbergi hügeeni- ja motivatsioonifaktorid

Hügeeni –ehk taustafaktorid	Motivaatorid ehk sisufaktorid
Välised tasud	Sisemised tasud
Ettevõtte reeglistik ja juhtkond,	Saavutustunne
Järelevalve / suhted järelvalvajaga,	Tunnustus
Töötingimused,	Töö ise
Töötasu, kompensatsioonid,	Vastutus
Suhted kolleegidega ja alluvatega,	Edasijõudmine
Staatus/edutamine,	Isiklik areng
	Töökoha stabiilsus

Allikas: Brooks, 2008, 77

Hügeenifaktorite piisav olemasolu ei taga veel motiveeritud inimest. Aastal 1959 läbiviidud uuringud näitasid, et inimest ainult rahaga (boonused, preemiad) ei motiveeri, motivatsiooni tuleb leida töö sisust. Herzbergi uurimustest võib välja lugeda, et motivatsiooni suurendavad tegurid on sisemised mõjurid, sest need on otseselt tööga seotud. Samas ei tohi ka ära unustada väliseid rahuloluallikaid (Brooks, 2008).

Teisalt sisemised tegurid on ammu tunnustatud kui määrava olulisusega motivatsiooni tegurid. Selle üle on käinud pikk arutelu, kas hügeenifaktorid tegelikult ka töö rahulolule kaasa aitavad (Furnham, Chamorre-Permuzic 2009).

Herzberg väidab, et töötasu ja muud hügeenifaktorid avaldavad lühiajalist rahulolu ning töömotivatsiooni need oluliselt ei tõsta. Motivatsiooni mõjutab positiivselt iseseisvus töös, võimalus isiklikuks arenguks, tagasiside iseenda tehtud tööle, töösisu, suurem vastutus heade töötulemuste eest nii üksi kui ka meeskonnatöös (Brooks, 2008).

Motivatsioonifaktorite kaudu saab tõsta töötajate rahulolu, hügeenifaktorite kaudu saab leevendada rahulolematust. Vahel on tõhusam tõsta rahulolu, kui vähendada rahulolematust ja siis tuleb rõhuda motivatsioonifaktoritele. Kui rahulolematust tundub mõistlikum leevendada, siis on tõhusam hügeenifaktoritele keskendumine (Halepota, 2005).

Herzbergi teooriat on ka kritiseeritud. Esiteks ei saa rakendada antud teooriat täiel määral kvalifikatsioonita töölistele ega kontoritöötajatele, teiseks on liiga lihtsustatud rahulolu ja rahulolematuse põhjused; kolmandaks tuuakse välja teooria metoodiline puudulikus (Brooks, 2008).

Kui Herzberg oli määranud faktorid, pakkus ta võimalust parandada töörahulolu töö rikastamise abil (suurendada tööülesannet arvu ilma väljakutseid muutmata) (Herzberg, 2003). Peale tulemuste saamist selgus, et rahulolu ei ole saavutatav ilma mõlema tegurita. Hiljem leidsid Herzberg et al. (2010), et motivatsioonifaktorite puudumine ise ei pruugi kaasa tuua rahulolematust, kuid võib hügeenifaktorite puudumisel seda suurendada. Hügeenifaktorite olemasolu ja arv ei saa suurendada rahulolu.

Teiseks võiks vaadelda töörahulolu teooriatest Edwin A. Locke eesmärgiteooriat. Tema väidab, et töörahulolu on meeldiv või positiivne emotsioon, mis on seotud enda hinnanguga tööle või töökogemusele. Locke teooria põhineb eeldusel, et inimene on rahul oma tööga siis, kui töö ise pakub seda, mida töötaja väärtustab ja hindab. Üldjuhul on inimesed erinevad

ning rahulolu tööga on isikuline ja sõltub individuaalsetest tunnetest ning mõtetest. Oma tunnete tõlgendamine võib olla mõjutatud indiviidi unikaalsetest normidest, väärtustest ja ootustest (Locke, 1976).

Locke väärtus mudeliks on soovitud ja saadud aspektide vahe, mis on korrutatud selle aspekti olulisusega: $S = (V_c - P) * V_i$

Kus: S – tööga rahulolu, V_c – väärtus, mida soovitakse, P – väärtus, mida saadakse, V_i – tähtsus konkreetse inimese jaoks.

Tööraahulolu vähendavad need vahed, mis töötaja jaoks on olulised. Kuna inimesed peavad tähtsaks erinevaid töö omadusi, korrutatakse antud valemis toodud arvutuskäiku iga töö kohta ja seejärel iga aspektiga kaaludes leitakse üldine rahulolu (Locke, 1976).

Locke väidab, et mõõdukas vaimne väljakutse tekitab töötajas rahulolu, sest töö nõuab vastutust ja pingutust. Vaimse pingutuse puudumisel hakkab töötaja tundma igavust ning liiga suure vaimse väljakutse puhul tekkib inimesel pettumus. Rahulolematuse tekkimisel hakkab töötaja töö tegemist vältima, mis võib alata tööle hilinemisega, varem töölt lahkumisega, tööle mitte ilmunisega, tehakse pikemaid puhkepause ning see võib lõppeda töölepingu lõpetamisega (Locke, 1976).

4.5 Hackmani ja Oldhami töö karakteristikute mudel tööraahulolu uurimiseks

Käesolevas alaosas annab töö autor ülevaate uurimise läbiviimise aluseks võetud Hackmani ja Oldhami töö karakteristikute mudelist (Job Characteristics Model, JCM) ja selle komponentidest.

Hackmani ja Oldhami töö karakteristikute mudeli teooria väljatöötamise põhjuseks võib lugeda fakti, et varasemad meetodid olid liiga teoreetilised ning keerulised ja organisatsioonides raskesti rakendatavad (Hackman, Oldman 1975). Antud mudeli abil on võimalik tööd diagnoosida nii enne ümberkorralduste läbiviimist kui ka mõõta ja hinnata tööd, et selgitada välja muudatuste sisse viimine ametikohtadel (*Ibid*).

Töö karakteristikute mudelit võib kasutada alljärgnevalt:

diagnoosida vajadust töö ümberkorraldamiseks, et parandada läbi selle hetkelist potentsiaali,

rikastamiseks motivatsiooni ja rahulolu;

identifitseerida need spetsiifilised töö karakteristikud, mis kõige enam vajavad rikastamist;

hinnata töötajate „valmidust“ peale tööl läbiviidud muudatusi (Bonzaaier 2001).

Töö karakteristikute mudel on laialdaselt omaks võetud kui kontseptuaalne vahend probleemidele, mis on seotud töötaja madala motivatsiooni, töörahulolu ning tulemuslikkusega (*Ibid*). Töö karakteristikute mudel on tähelepanuväärne, sest võimaldab mõista töö dimensioonide mõju töö väljunditele ja tulemuslikkusele (DeVaro 2007).

Freid ja Ferris (1987) väidavad, et selle teooria töökindlust on testitud meta-analüüsi abil, tuginedes peaaegu kahesajale eri käsitlusele. Seetõttu usub töö autor, et antud teooria aitab kõige paremini välja selgitada töörahulolu ja – rahulolematuse mõju tööväljunditele.

Teooria autorid uskusid, et motiveerimise meetodite diagnoosimine enne läbiviidavaid tegevusi peaks aitama kaasa paremale planeerimisele ja muudatuste elluviimisele. Meetod iseenesest on lihtne, kuid mahukas, samas võimaldab paremini mõista, mis toimib ja kus on probleeme (Hackman, Oldham, 1975).

Töö karakteristikute mudeli aluseks on humanistlik lähenemisviis, mille eesmärgiks on säilitada ja hoida „inimfaktorit“ töökohal. Teooria mudeli kohaselt on töötajad positiivselt meelestatud ja töö tulemuslikum, kui nad tunnevad, et on täidetud kolm kriitilist psühholoogilist seisundit (Boonzaier, 2001):

töötaja mõistab, et tema töö on oluline;

töötaja tunneb vastutust oma töötulemuste ees;

töötajal on teadlikkus töötulemustest.

Töö tähtsuse mõistmise ja tunnetamise seisund näitab, mil määral töötaja tajub oma enda töö olulisust, kasulikkust ja väärtuslikkust. Töötaja vastutuse tunnetamine oma töötulemuste ees näitab, mil määral inimene tunneb isiklikku vastutust enda tehtud töötulemuste ees. Töötaja teadlikkus oma töö tulemustest näitab, mil määral töötaja saab aru ja teab, kui efektiivselt ta oma tööd on teinud (Hackman, Oldman, 1975).

Eelpool välja toodud seisundid on eluliselt olulised, sest ilma nendeta pole positiivne tulemus saavutatav. Vastavalt teooriale tulenevad need kolm seisundit viiest dimensioonist. Töö tähendus hõlmab viiest dimensioonist kolme: töö mitmekesisust, selgust ja olulisust, teine seisund iseseisvus ja kolmas tagasisidet (Hackman, Oldham 1975):

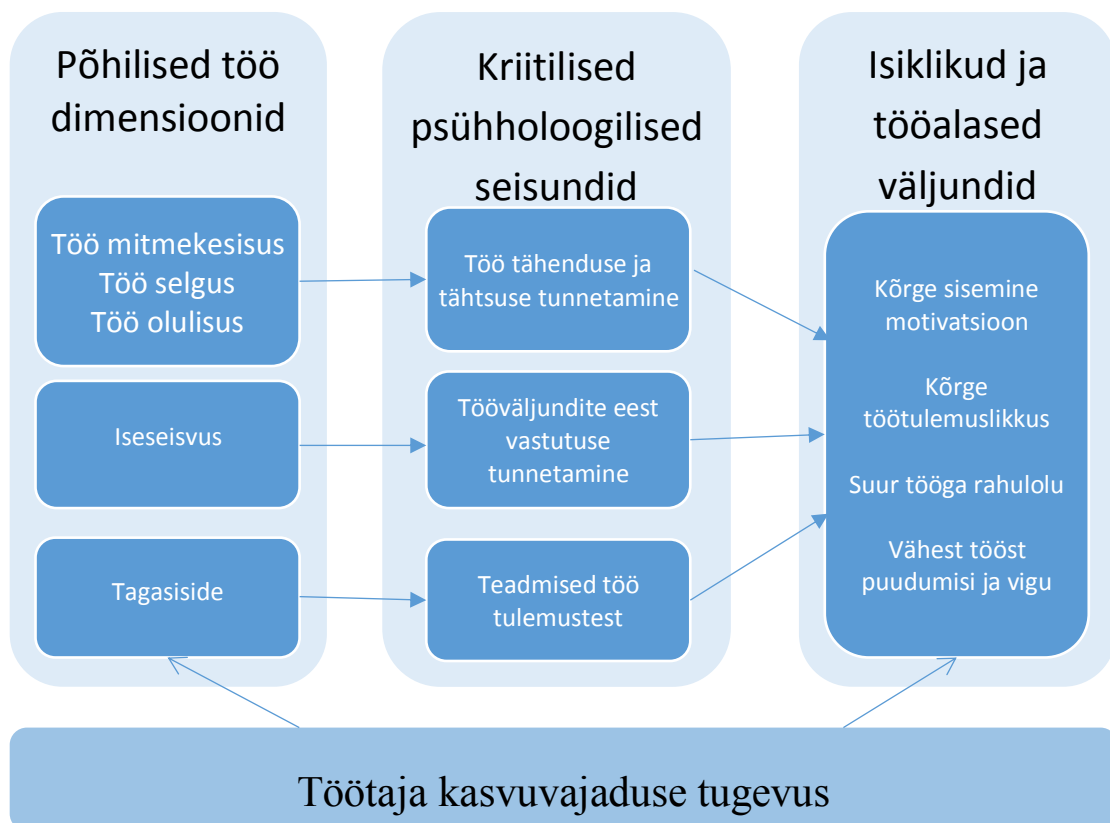
töö mitmekesisus (skill variety) – mil määral töö nõuab töötajalt erinevaid oskusi ja teadmisi;

töö selgus (task identity) – mil, määral nõuab töö ise selle sooritamist algusest lõpuni koos nähtava tulemusega;

töö olulisus – (task significance) – mil, määral töö avaldab keskmisest suuremat mõju organisatsioonile, inimestel, väliskeskkonnale;

iseseisvus – mil, määral annab töö vabadust, sõltumatust, et koostada oma töögraafik ja valida töö lõpetamiseks vajalikud tegevused;

tagasiside (feedback) – mil, määral saab töötaja tagasisidet tööst endast, tööandjalt või kolleegidelt töö sooritamise tõhususe kohta.



Joonis 1 Teoreetiline mudel, mis kirjeldab põhidimensioone, kriitilisi psühholoogilisi seisundeid ja töö väljundeid (Hackman, Oldham 1975: 161)

Antud mudeli põhjal tuletati valem, mis näitab motivatsiooni potentsiaalset arväärtust (MPS – Motivating Potential Score) (Hackman, Oldham 1975). MPS näitab üldist tööpotsentiaali, mis mõjutab töötaja tundeid ja käitumist..

$$MPS = \frac{\text{Töömitmekesisuus} + \text{tööselgus} + \text{tööolulisus}}{3} \text{ iseseisvus} \times \text{tagasiside}$$

Kui antud valemit vaadata, on muutujad võrdelises sõltuvuses, MPS-i suurenedes kasvab ükskõik milline dimensioon. Kõrge väljund jääb saavutamata juhul, kui üks dimensioon on madalal tasemel. Kui iseseisvuse või tagasiside dimensioonid lähenevad nullile, siis MPS läheneb samuti nullile. Juhul kui üks kolmest töö dimensioonist läheneb nullile, siis see ise MPS-ile eriti negatiivselt mõju ei avalda. Seejärel pole sellisel juhul ka teiste dimensioonide tase samuti kõrge. Mida kõrgem on motivatsiooni potentsiaalne arväärtus, seda parem on töötaja heaolu (Hackman, Oldham, 1976).

Üldine töö potentsiaal ajendab sisemist töö motivatsiooni (MPS), mis määrab kindlaks matemaatiliselt: tagasiside, iseseisvuse ja töö mitmekesisuse, töö selguse ning töö olulisuse. (Tagasiside ja iseseisvus on eeldatust rohkem kriitilised kui töö mitmekesisus, töö selgus ning töö olulisus, sest ajendavad eraldi sisemist töö motivatsiooni) (Boonzaier, 2001)

Hackman ja Oldham (1980) osutavad kolmele iseloomuomadusele, mis näitavad töötaja ja töömotivatsiooni potentsiaali sobivust. Esiteks peab olema töötajal piisavalt teadmisi ja oskusi, et töötada tõhusalt. Suure töömotivatsiooni potentsiaaliga töökohal on vaja teadmiste ja oskustega töötajat, kes kogevad positiivset tunnet oma töötegemisest. Samas ebapiisavate teadmiste ja oskustega töötaja kogeb kõrge motivatsiooni potentsiaaliga tööl tõenäoliselt palju pettumust ja rahulolematust. Kuigi töö on neile oluline, ei suuda ta oskuste ja teadmiste puudulikkuse tõttu efektiivselt töötada. Teiseks kriitiliseks määrajaks on töötaja psühholoogilised vajadused - kas inimene vastab kõrgele töömotivatsiooni potentsiaalile. Nendel inimestel on tugev kasvu- ja enesesuunamise vajadus ning nad otsivad innukalt võimalusi isiklikeks saavutusteks, mida pakub kõrge töömotivatsiooni potentsiaal. Samas suhteliselt madala kasvuvajadusega inimesed ei pruugi selliseid võimalusi näha või ära kasutada töö kõrge motivatsiooni potentsiaali juures ning võivad tunda, et töö on keeruline ning raske. Kolmandaks väidab teooria, et kõrge motivatsiooni potentsiaaliga töö mõjutab töötajate rahulolu aspekte töö kontekstis (nt töötasu, töökoha kindlus, töökaaslased, juhid). Kui töötajad ei ole rahul ühe või mitme teguriga, siis nende võime reageerida kõrgele töö motivatsiooni potentsiaalile võib oluliselt langeda. Uurijad osutavad faktille, et

rahulolematus viib töötaja tähelepanu tööst kõrvale, kasutades oma energiat antud probleemi lahendamiseks, mitte aga töö tegemiseks. (Kulik, 1987)

Antud mudeli tööalased ja isiklikud väljundid ei mõõda töö tegelikke tulemusi (nt produktiivsust), vaid isiklike väljundeid (Hackman, Oldham, 1975):

üldine töörahulolu;

sisemine motivatsioon;

isiku spetsiifiline rahulolu – töökoha kindlus, töötasu, kolleegid, (sotsiaalne rahulolu), rahulolu ülematega;

enesearengu võimalused.

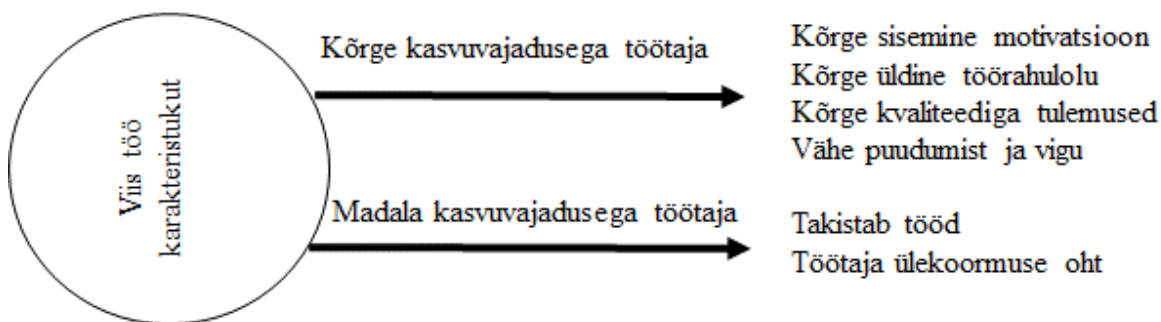
Käesolevas töös keskendub töö autor töö dimensioonidele, üldisele töörahulolule ja töötaja kasvuvajaduse tugevusele. Alljärgnevalt seostan töö dimensioone põhikursuse karjäärimudeli valinud ohvitseridega. Töö mitmekesisuse osas nõuab ohvitseri töö erinevaid tegevusi töö sooritamiseks ja erinevaid erialaseid oskusi ning teadmisi, seega töö ise ei ole rutiinne. Ohvitseride puhul muudab töö mitmekesiseks erinevates töötingimustes (erinevad ilmastikuolud, töö siseruumides ja väljas) ja keskkonnas (nii kodumaal kui ka missioonil) töötamine, koostööharjutused ning planeerimisharjutused oma üksustega või liitlastega, viimase puhul tõuseb esile ühiste protseduuride järgimine ja inglisekeelne keskkond. Töö selguse osas on oluline teha töö algusest lõpuni, mis tegelikult tõstab töö mitmekesisust. Kõigil ohvitseride ametikohtadel ei ole võimalik täita oma ülesannet algusest lõpuni, sest sõjaväeline hierarhia (käsuliin ja alluvussuhe) ja ühtlustatud operatsioonide protseduurid võivad teatud tasemetel piirata töö täielikult lõpuni viimist. Näiteks allüksuse peal teeniv ohvitser võib selgelt näha oma väljaõppe tulemusi tsüklike kaupa, sest on ajateenijatel sõduribaaskursus, nooremallohvitserikursus ja allüksusekursus, mis omakorda jaguneb mitmeks etapiks. Töö olulisuse osas on näha, kui tähtis on saadud töötulemus oma struktuurüksusele, kaasaarvatud ülemustele ja Eesti riigile. Kuna ajateenistus on kohustuslik, siis selle olemus ning vajadus jääb olulist rolli mängima meie riigis. Sellisel juhul võib öelda, et mida kõrgem on kolme dimensiooni (töö mitmekesisus,- selgus,- olulisus), seda kõrgem on ka töö tähtsuse tunnetamine.

Iseseisvus töö annab juurde töötajale nii vabadust kui ka sõltumatust, samas suureneb

vastutus tehtud otsuste ning töötulemuste puhul. Ohvitseride puhul pean taas tooma välja, et sõjaväelise organisatsiooni hierarhia (käsuliin ja alluvussuhe, ametijuhend) ja ühtlustatud operatsioonide protseduurid, piiravad iseseisvust ülesannete sooritamisel, aga ei võta täielikult ära otsuste vastuvõtmise õigust või tegutsemist enda äranägemise järgi kriitilises situatsioonis. Tagasiside puhul on vajalik nõuetekohane ja arusaadav informatsioon töösoorituse efektiivsuse kohta. Taaskord saab tuua näiteks allüksuses teeniv ohvitser, kes võib selgelt näha oma väljaõppe tulemusi tsüklite kaupa.

Omandatud teadmised ja oskused pannakse proovile erinevatel kontrollharjutustel, testidel ja kõik see kulmineerib Eesti Kaitseväge suurima õppusega Kevadtorm. Kõikides eelpool väljatoodud etappides või kursuste lõpus saab väljaõpet läbi viinud ohvitser tagasisidet oma tehtud tööle. Peale selle viiakse iga-aastaselt läbi arenguestlused, kus antakse töötajale tagasiside töö soorituse ning püstitatud eesmärkide täitmise kohta.

Hackman ja Oldham (1975) väidavad, et töö dimensioonide mudel ei tööta kõigi inimeste puhul ühtemoodi, sest inimestel on psühholoogiliselt isiklikud vajadused erinevad. Suurema saavutusvajadusega inimesed esitavad endale õppimise ja arenemise eesmärgil väljakutseid, sest sellistel inimestel on tugevam kasvuvajadus. Individuaalse kasvuvajaduse tugevus (GNS-*growth need strength*) on seotud töö dimensiooniväljunditega joonisel 2. Teadlased pakkusid, et kõrge GNS- tasemega töötajatel on kõrge sisemine motivatsioonitase juhul, kui töökohas on töödimeensioonid kõrge tasemel. Sealjuures nõrgema individuaalse kasvuvajadusega töötajad ei osale tööprotsessis nii aktiivselt ja võivad isegi tööprotsessi takistada.



Joonis 2 Kasvuvajaduse tugevuse mõju. (Hackman et al. 1975: 60)

JCM mudeli puuduseks võib lugeda peamiselt saadud vastuste objektiivsust, taju töö dimensioonidesse ja mudeli osade tugevat korrelatsiooni. Viimasena mainitud põhjustab

vastuste tulemuste saamine ühest küsitlusest. Põhimõtteliselt JCM väidab, et korrelatsioonseosed on oluliselt tugevamad töö dimensioonide ja nende määratletud psühholoogiliste seisundite vahel ning nõrgemad töö dimensioonide ja määratlemata psühholoogiliste seisundite vahel. Peale selle on korrelatsioon oluliselt tugevam psühholoogiliste seisundite ja töö väljundite vahel kui korrelatsioon töö dimensioonide ja tööväljundite vahel. (Fried, Ferris 1987)

De Varo (2007) töö dimensioonide mudeli põhjal läbi viidud uurimuse tulemused kinnitasid Hackmani ja Oldhami ennustusi. Tulemused näitasid, et töö mitmekesisus on tugevamini kooskõlas töö väljunditega kui töörahuloluga. Lisaks uuriti töötaja iseseisvuse tugevuse tajumist võrreldes tööandja määratletud tajutud iseseisvusega. Meetmed olid relevantseid ja toetasid teooriat, mõnikord avaldas mõju iseseisvus töötaja tajutud iseseisvusele ja mõnikord tööandja määratletud tajutud iseseisvusele. Lisaks ei ole alati tõsi, et töötaja poolt tajutav autonoomia on oluline ainult töötaja rahulolu mudelites või tööandja poolt tajutud autonoomia ainult tulemuste mudelites. Seega kumbki iseseisvuse tüüpidest ei domineerinud, aga avaldasid mõju tööandja rahulolu ja tööväljundite mudelile. Peale selle leidis kinnitust, et oluline on eristada kahte iseseisvuse tüüpi, sest ühe tüübi kasutamisel võid hoopiski kasutada teist tüüpi enese teadmata.

Fried, Ferrise ja teised uurijad on jõudnud järelduseni, et isiklikud tegurid nagu vanus, hoiakud, sissetulek, haridus, tööstaaž ja suhtumine oma ülesande täitmisesse kipuvad mõjutama töötaja taju. Mitmed uuringud viitavad, et töö karakteristikute taju on mõjutatud sotsiaalsetest hoiakutest. (Freid, Ferris 1987)

Käsitletud töö karakteristikute mudel on paljudes uuringutes kasutatust leidnud ja tänu oma lihtsusele kerge praktikas rakendada.

4.6 Sõjaväelaste töömotivatsiooni ja – rahulolu peamised käsitlused

Võrreldes sõjaväelist organisatsiooni ja tsiviiltööd omavahel, siis töökeskkond, töö iseloom, sõjaväelised operatsioonid ja organisatsiooni traditsioonid mõjutavad töörahulolu täiesti erinevalt, sest sõjaväelises süsteemis ei saa kasutada traditsioonilisi tsiviilmaailma töövõtteid (Mohd Bokti, Abu Talib, 2009).

Varasemad uuringud tõestavad, et töö iseloom (Davey 2001) ja väljakutse töö (Alpass 1997)

on osa töörahulolust militaarses süsteemis. Üldiselt sõjaväelase töö esitab nõuded töötajate tulemustele läbi keeruliste vaimset ja füüsilist sooritust nõudvate ülesannete (Mohd Bokti, Abu Talib, 2009)

Nii militaarsotsioloogias kui ka militaarpraktikute seas on ühine arusaam, et sõdurite motiveeritus – kombineeritud kvaliteetse treeningu, varustuse ja sõjaväelise juhtimisega – mõjutab sõjaväe toimimise efektiivsust. Sõjaväelist motivatsiooni tuleb mõista kui võimalike tegevuste, kommete ja hoiakute kogumit, millel on määrav mõju sõdurite käitumisele. Sõjaväelaste pikaajalist motivatsiooni ja põhimõttelist sidet armeega võib käsitleda kui pühendumist organisatsioonile (Tomforde, Keller, 2015).

Malaysia mereväe personali töörahulolu uurimise tulemustel leiti, et esineb rahulolematust operatsiooni protseduuride üle organisatsioonis. Operatsiooni protseduurid sisaldavad endas reegleid, protseduure ja bürokraatiat organisatsioonis, mis võivad segada töö ülesannete täitmist. Liiga palju paberitööd, ja töö ülekoormus on samuti osa operatsiooni protseduuridest, mis võib viia töörahulolu langemisele tegevväelastel. Winsori (1966) järgi on militaarsete organisatsioonide kõrghetk absoluutsel distsipliinil, mis on loodud läbi kuulekuse, lojaalsuse ning hirmu. Tegevväelased peavad koguaeg järgima nõutud protseduure organisatsioonis ja nad ei saa keelduda protseduure täitmast, sest vastasel korral järgneb sellele ülemusepoolne noomitus. Militaarsed organisatsioonid ei saa olla paindlikud organisatsiooni standardite suhtes, eriti veel töö kirjelduste osas (Dupre', Day, 2007) (Mohd Bokti, Abu Talib, 2009).

KVÜA 2. Õhuväe põhikursuse kadett Janno Õsso uuris Eesti Kaitseväest lahkumise põhjuseid lahkumisankeetide põhjal ja leidis positiivse seose töökorralduse osas, kus vanematel ja kõrgema auastmega teenistujatel ei vastanud töökorraldus nende ootustele. Üldjuhul on ohvitserid kõrgharidusega, see võib olla põhjendus, miks ollakse töökorralduse osas nõudlikumad (Õsso, 2012).

Malaysia mereväe personali töörahulolu tulemused kinnitavad samuti eelmisi uuringuid ja kirjandust, kus on väljatoodud, et militaarsel personalil on madal töörahulolu tase. (Mohd Bokti, Abu Talib, 2009).

Caplan ja Killiea (1976) tõid välja, et sotsiaalne toetus aitab indiviididel seista silmitsi väljakutsetega, pingelistes ja keerulistes olukordades ja moodustab puhvri inimese töö ja elu

vahele. Sotsiaalsel toetusel on määrav mõju sõjaväelaste heaolule. Davis (1951) väidab, et töörahulolu võib tekitada suurema huvi oma töö vastu, mis toob samuti heaolu (Lu, 1999). Seega sõjaväelaste heaolu mõjutab nii nende sotsiaalne toetus kui ka töörahulolu (Hsu, Huang, Huang, 2015).

Läbiviidud uurimuses Taiwani sõjaväelastest instruktorite seas, leidis positiivse seose sotsiaalse toetuse ja töörahulolu vahel. Tulemused näitasid, et tugev sotsiaalne toetus vabastab nad muredest tööl ja parandab töötulemust. Sarvey (1998) on väitnud, et toetus juhtkonna poolt võib suurendada töötajate töörahulolu, seega sõjaväelaste puhul saades toetuse nii juhtkonnalt kui ka peredelt, on töörahulolu oluliselt parem. Samuti leiti, et heaolu ja töörahulolu vahel on positiivne seos (*Ibid*)

5 EESTI KAITSEVÄE JA TEGEVTEENISTUSE ÜLDINE TUTVUSTUS

5.1 Eesti Kaitsevägi

Olulisemaks institutsiooniks riigikaitse eesmärkide saavutamisel on Eesti Kaitsevägi. Kaitsevägi on Vabariigi Valitsuse alluvuses olev sõjaväeliselt korraldatud täidesaatva riigivõimu asutus, mis asub Kaitseministeeriumi valitsemisalas. Kaitseväge juhivad Kaitseväge juhataja. Eesti riigikaitse on üles ehitatud totaalkaitse printsiibil ja riigikaitse eesmärk on säilitada Eesti iseseisvus ja sõltumatus, tema maa-ala, territoriaalvete ning õhuruumi lahutamatu ja jagamatu terviklikkus, põhiseaduslik kord ning rahva turvalisus. Riigikaitse juhtimisstruktuur tagab Kaitseväge valmisoleku rahuajal ja kriisiolukordades. Kaitsevägi teostab sõjalist kaitset (Kaitseväekorraldus seadus, 2008).

5.2 Eesti Kaitseväge ülesanded

Kaitseväge peamine ülesanne on tagada valmisolek riigi kaitsmiseks sõjalise tegevusega. Kaitsevägi plaanib ja viib ellu operatsioone kõigi väeliikide üksusi kaasates.

Kaitseväge ülesanne rahuajal on õhuruumi ja territoriaalvete järelevalve ja kontroll, tagada pidev kaitsevalmidus, välja õpetada ajateenijaid, ette valmistada reservvägesid ja üksuseid, osaleda rahvusvahelistel operatsioonidel ning abistada tsiviilvõime loodusõnnetuste või inimtegevuse tõttu aset leidnud katastroofide tagajärgede likvideerimisel.

Kriisi korral või sõjaajal on Kaitseväge ülesanne tagada kontroll riigi territooriumil, rakendada kaitsevõimet agressiooni ärahoidmiseks, selle ebaõnnestumisel kaitsta riigi terviklikkust ja suveräänsust kõigi olemasolevate sõjaliste vahenditega, kontrollida riigi õhuruumi ja tagada strateegiliste objektide õhukaitse, merekommunikatsioonide kontroll ning kaitsta sadamate ja võimalike maabumistsoonide juurdepääse (*Ibid*).

5.3 Kaitseväge ülesehitus

Kaitsevägi jaguneb lähtuvalt tegutsemisalast väeliikideks: maaväeks, mereväeks ja õhuväeks. Kaitseväge koosseisus eristatakse otstarbe alusel relvaliike, mida iseloomustab eriomane relvastus ja lahingutehnika (Kaitseväekorraldus seadus, 2008)

Kaitseväe ülesehitus, struktuuriüksuste põhiülesanded, paiknemine ning väeliikide ja struktuuriüksuste ülemate õigused ning kohustused määratakse kindlaks Kaitseväe põhimääruses, mille kehtestab Vabariigi Valitsus. Kaitseväe struktuuriüksused on Kaitseväe peastaap, õhuväe staap, väeüksused, sõjaväepolitsei, Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused, NATO küberkaitsekoostöö keskuse Eesti kontingent, luurekeskus, toetuse väejuhatus ja eriooperatsioonide väejuhatus (Kaitseväekorraldus seadus, 2008).

Kaitseväge juhivad ainujuhtimise põhimõttel Kaitseväe juhataja, kes allub kaitseministrile. (RT I 2008, 35, 213, § 23, punkt 1) Kaitseväe juhataja vahetus alluvuses on Kaitseväe juhataja asetäitja, Kaitseväe peastaabi ülem, mereväe ülem, õhuväe ülem, väejuhatus ülem, sõjaväepolitsei ülem, Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste ülem, luurekeskuse ülem, Kaitseväe peainspektor, Kaitseväe peaaudiitor, NATO küberkaitsekoostöö keskuse Eesti kontingendi ülem, jalaväebrigaadi ülem ning staabi- ja sidepataljoni ülem (*Ibid*).

Kaitseväe struktuurüksused paiknevad: Tallinnas, Pärnus, Tartus, Tapal, Ämaris, Võrus, Paldiskis (Kaitseväe põhimäärus, 2014).

Toon välja väeliigi ja struktuurüksuse ülema olulisemad ülesanded ja kohustused, mis võivad autori enda hinnangul puudutada tegevteenistuja töörahulolu ning motivatsiooni (*Ibid*):

vastutab väeliigi ja struktuurüksuse arengu eest;

vastutab kaitsevälise distsipliini eest väeliigis ja struktuurüksuses;

vastutab väeliigi ja struktuurüksuse kaitsevälaste sõjavälise väljaõppe ja kehalise ettevalmistuse eest, kontrollib õppuse käiku, sellest osavõttu ja tulemusi, kinnitab allüksuse ülema koostatud õppeplaani;

kohaldab väeliigi ja struktuurüksuse isikkoosseisule ergutusi ja määrab karistusi;

annab sõjavälisele auastmeid vastavalt kaitseväteenisuse seaduse § 21 lõikes 1 sätestatud pädevusele ning teeb vahetule ülemale ettepaneku kaitseväekohustuslasele auastme andmiseks, alandamiseks või äravõtmiseks, kui see ei kuulu tema pädevusse;

kehtestab talle alluva väeliigi ja struktuurüksuse eeskirjad, juhendid ning käsiraamatud;

tagab tervisekaitse, tööohutuse, töötervishoiu ja tuleohutuse nõuetest kinnipidamise väeliigis ja struktuuriüksuses;

kontrollib alluvate teenistuskohustuste täitmist;

lubada puhkusele ja saata lähetusse väeliigi või struktuuriüksuse isikkoosseisu kuuluva isiku;

nimetada sõjaväelise auastmega ametikohale ja vabastada ametikohalt kaitseväelase, nimetada ametikohale ja vabastada ametikohalt ametniku;

võtta teenistusse või vabastada teenistusest kaitseväelase või ametniku ning sõlmida, muuta ja lõpetada töölepingu töötajaga;

käsitada Kaitseväe juhataja antud volituse ulatuses väeliigi ja struktuuriüksuse eelarvelisi vahendeid;

5.4 Kaitseväeteenistus

Kaitseväeteenistus on kaitseväekohustuslase teenimine sõjaväelise auastmega ametikohal. Kaitseväeteenistuses olev isik on kaitseväelane. Kaitseväeteenistus jaguneb: Kaitseväeteenistuskohuste täitmiseks ja tegevteenistuseks (Kaitseväekorraldus seadus, 2008)

Kaitseväes teenivate tegevväelaste olulisemaks seaduseks on kaitseväeteenistuseseadus, mis reguleerib nende teenistust. Peale selle kohaldatakse avaliku teenistuse seadust kaitseväeteenistuseseadusest tulenevate erisustega (*Ibid*).

Tegevteenistuses olev isik on tegevväelane. Tegevteenistus on avaliku teenistuse eriliik, kus kaitseväekohustuslane töötab sõjaväelise auastmega ametikohal (*Ibid*).

Kaitseväejuhataja võtab tegevteenistusse tegevväelasi ja nimetab ametnike ametisse, vajadusel vabastab või annab volitused selleks struktuuriüksuse ülematele (*Ibid*)

5.5 Sõjaväeline haridus

Auaste viitab üldjuhul tegevväelase omandatud sõjaväelisele haridusele ja teenistusstaži

pikkusele. Tegevväelaste sõjaväelised auastmed jagunevad põhiliikideks, milleks on ülenevas järjestuses sõdur, allohvitser ja ohvitser (Kaitseväeteenistus seadus, 2013). Allohvitseri põhiliik jaguneb nooremallohvitseri ja vanemallohvitseri, ohvitseri põhiliik jaguneb noorem-, vanem- ning kõrgema ohvitseri alaliigiks (*Ibid*).

Allohvitseri auastme võib anda isikule, kellel on vähemalt keskharidus. Ohvitseri puhul auaste antakse isikule, kellel on kõrgharidus või Põhja-Atlandi Lepingu Organisatsiooni või Euroopa Liidu liikmesriigi sõjaväelises õppeasutuses omandatud ja nimetatud ühenduste liikmesriikides ohvitseri auastme andmisel nõutav haridus (*Ibid*).

Sõjaväelise haridusena käsitletakse käesolevas määruses kaitseväe õppeasutuses õigusaktides sätestatud korras kinnitatud ja registreeritud õppekavadega kehtestatud teadmiste, oskuste, vilumuste, väärtuste ja käitumisnormide süsteemi, mida vajab kaitseväelane oma kutsealal rahu- ja sõjaajal teenistuskohustuste edukaks täitmiseks (Kaitsevälase haridustaseme ja kvalifikatsiooni nõuded, 2001).

Tasemete järgi liigitub sõjaväeline haridus sõjaväeliseks keskhariduseks ja sõjaväeliseks kõrghariduseks. Sõjaväelist keskharidust (kutsekeskharidus kaitseväe õppeasutuses) saab omandada Kaitseväe Lahingukoolis üldkeskharidusel baasil või vastava sisuga ja taseme õppekava alusel välisriigi sõjalises õppeasutuses. Reeglina saavad sellise hariduse allohvitserid. (*Ibid*).

Sõjaväeline kõrgharidus jaguneb veel omakorda, mille reeglina omandavad ohvitseri karjäärimudeli valinud tegevväelased (*Ibid*):

I – aste, mille saab omandada Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste Kõrgema Sõjakooli põhikursusel või vastava sisu ja tasemega õpe välisriigi õppeasutustes;

II – aste, saab omandada Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste Kõrgema Sõjakooli keskastmekursus või vastava sisu ja tasemega õppekava alusel välisriigi õppeasutuses omandatud kõrgharidust.

III – aste, mille saab omandada vanemstaabiohvitseri kursus Balti Kaitsekolledžis või vastava tasemega kursus (magister) välisriigi sõjaväelises õppeasutuses.

IV – aste kõrgemad staabiohvitseride ja kindralstaabikursused või vastava tasemega

kursused välisriigi sõjaväelises õppeasutuses.

Kui ajateenistuse või tegevväelasena (sõdur, allohvitser), tekib soov saada ohvitseriks tuleb tal omandada sõjaväeline kõrgharidus Kõrgemas Sõjakoolis või vastava sisu ja taseme õppega välisriigi õppeasutustes. Kindlasti peab tulevane ohvitser vastama kaitseväeteenistusseaduse §9 antud nõuetele, mis on kirjeldatud eespool.

6 EMPIIRILINE UURIMUS

6.1 Uurimuse eesmärk ja küsimused

Töö eesmärgiks on selgitada välja põhikursuse karjäärimudeli valinud ohvitserkonna motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavad tegurid. Tulenevalt magistritöö eesmärgist otsib töö autor uurimistöö koostamisel vastuseid alljärgnevatele uurimisküsimustele:

1. Selgitada välja põhikursuse karjäärimudeli valinud ohvitserkonna tööga rahulolu tase erinevate parameetrite osas;
2. Määratleda põhikursuse karjäärimudeli valinud ohvitserkonna töömotivatsiooni taset mõjutavad tegurid;
3. Analüüsida motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavaid tegureid lähtuvalt tööstaažist, asukohast ja vanusest;

Uurimustöö küsimustele vastuste leidmiseks viis töö autor läbi kvantitatiivse uuringu.

6.2 Andmete kogumise meetod ja saadud tulemuste töötlemine

Enne põhiküsitluse läbiviimist, teostas töö autor pilootuuringu, et kontrollida küsimustiku sõnastust, küsimuste järjestust ja nendest arusaamist ning ajalist mahtu. Pilootküsitlus viidi läbi töö autori struktuurüksuses viiele isikule, mille tulemusena tehti ankeeti mõningad parandused, eelkõige küsimustiku sõnastuse ja lauseehituse vormilises osas. Küsimustiku täitmine võttis aega maksimaalselt 16 minutit. Selle tulemusel viidi läbi kvantitatiivne uuring.

Kvantitatiivseks uurimusmeetodiks valis töö autor töödiagnostika küsimustikku (*Job Diagnostic Survey – JDS*) (lisa 3). Töödiagnostika küsimustik on välja töötatud G. R. Hackmani ja J. R. Oldhami poolt ja mõeldud eelkõige mõõtmaks töö objektiivseid omadusi, et selgitada, kuidas töötajad kogevad neid omadusi tööprotsessis (T. Kamdron, 2001). Tegemist on laialdaselt tuntud ja tunnustatud meetodiga, mis peaks tagama ka uurimistulemuste valiidsuse.

Küsimustik on avaldatud teadlaste Hackman ja Oldham'i koostatud teadustöös „The Job

Diagnostic Survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects“ aastal 1974 ning eesti keeles küsitluslehtedena (Töö diagnostika, Tallinn, 1999. aastal).

Töö autor kasutas JDS küsimustiku lühiversiooni, sest ajaliselt on see palju kasutajasõbralikum vastajatele ja teadlaste endi väite põhjal annab küsimustiku lühiversiooni kasutamine samad tulemused kui pikem versioon.

Uurimustöös kasutatud küsimustik koosneb kuuest osast, esimene osa puudutab taustandmeid: vanus, sugu, tsiviilharidus, töökoha asukoht, sõjaväeline haridus ja tööstaaž. Ülejäänud kuus osa on koostatud Hackman'i ja Oldham'i mudeli küsimuste põhjal. Järgnevad osad tõlkis autor inglise keelest eesti keelde, tõlke osas tugineti avaldatud küsitluslehtedele „Töö diagnostika“ (Tallinn, 1999) ning T. Kamdroni doktoritööle. Teises osas pidid vastajad hindama objektiivselt oma tööd, täites vastavalt kirjeldusele küsimustiku. Kolmandas osas hindasid vastajad oma suhtumist töösse. Küsimustiku neljandas osas pidid vastajad hindama, kui võrd rahul on nad väljatoodud aspektidega. Viiendas osas pidid vastajad valima, milliseid parameetreid nad soovivad näha oma töös ja kuuendas hinnati vastajate töö dimensioone. Selleks pidid vastajad hindama viit töö dimensiooni seitsmepalli skaalal.

Küsimustele oli vaja vastata seitsmepallisel Likerti-tüüpi skaalal, kus 1 vastas kõige negatiivsemale vastusele ja 7 kõige positiivsemale. Kuuenda põhiosa esimeses pooles oli skaala 4 – 10 pallisüsteemis, kus enne keskmise hinde arvutamist tuleb tulemusest lahutada 3 palli, mis annab kokku skaala 1-7. (Hackman, Oldham, 1974). Kokku oli küsimusi 64, millest 6 moodustasid taustandmed ja ülejäänud 58 olid põhiosades suletud küsimuse tüübid.

Uurimustulemuste tõlgendamiseks toetus töö autor Hackmani ja Oldhami kirjeldatud meetodile. Igale töö karakteristikule olid teooria autorite poolt koostatud teatud küsimused. Käesoleva töö autor kasutas uurimustulemuste analüüsimiseks Hackman'i ja Oldham'i poolt väljatöötatud väärtuste parameetrite skaalat. Hackman ja Oldham (1974) eristasid nelja gruppi, kuhu kuuluvad alljärgnevad nähtused:

1. Töö dimensioonid – objektiivsed töö karakteristikud

- a. töö mitmekesisus – mil määral töö nõuab töötajalt erinevaid oskusi ja teadmisi;

- b. töö selgus – mil, määral nõuab töö ise selle sooritamist algusest lõpuni koos nähtava tulemusega;
 - c. töö olulisus – mil, määral töö avaldab keskmisest suuremat mõju organisatsioonile, inimestel, väliskeskkonnale;
 - d. iseseisvus – mil, määral annab töö vabadust, sõltumatust, et koostada oma töögraafik ja valida töö lõpetamiseks vajalikud tegevused;
 - e. tagasiside – mil, määral saab töötaja tagasisidet tööst endast, tööandjalt või kolleegidelt töö sooritamise tõhususe kohta;
 - f. tagasiside tööst – mil määral saab tagasisidet tööst endast sooritamise tõhususe kohta;
 - g. tagasiside teistelt – mil määral saab tagasisidet ülematelt või töökaaslastelt töö sooritamise tõhususe kohta;
 - h. läbikäimine – mil, määral nõuab töötajalt tööalasel tihedalt teistega koostööd teha.
2. Afektiivne suhtumine töösse – privaatsed ja afektiivsed tunded või reaktsioonid, mida inimene kogeb töökohal ehk isiklikud ja tööalased väljundid:
- a. üldine rahulolu – mil, määral on töötaja rahul oma töökohal;
 - b. sisemine motivatsioon – mil, määral on töötaja iseseisvalt motiveeritud tõhusalt oma tööülesandeid täitma;
 - c. eriline rahulolu – mil, määral on töötaja rahul oma eriliste aspektidega: rahulolu palgaga, töösuhte püsivusega, ülemustega, enesearendamise sooviga ja sotsiaalse rahuloluga.
3. Individuaalse kasvuvajaduse tugevuse näitaja ehk GNS – mil määral on töötajal tugev soov saavutada tööalaseid kasvufaktoreid.
4. Motivatsiooni potentsiaalne arvvärtus ehk MPS – skoor peegeldab üleüldist töö potentsiaali ja töötaja sisemist motivatsiooni.

Kvantitatiivsete uurimustulemuste andmete analüüsiks kasutas töö autor andmetöötlusprogrammi MS Excel 2007 ning statistilist tarkvara programmi SPSS 24.0.

Töö autor viis läbi empiirilise uuringu Eesti Kaitseväes ajavahemikul 24.03-06.04.2017. Ankeetküsimustik täideti Eesti Kaitseväe veebiportaalis „ILIAS“, mis vastab kehtestatud turvanõuete kriteeriumitele. Selles portaalis on kõigil tegevteenistujatel tagatud juurdepääs nii kodu- kui ka tööarvutites. Anonüümsus ankeetidel on tagatud, sest antud andmete kogumisel ei pea vastajad täitma personaalseid isikuandmeid (nimi, ametikoht, elukoht, perekonnaseis). Andmeid kasutatakse eesmärgipäraselt ja säilitatakse konfidentsiaalselt. Vastavalt Kaitseväe Peastaabi J-1 suunistele ei kajastata tulemusi eraldi struktuurüksuste järgi vaid esitatakse ühtse kogumina.

6.3 Valim

Kvantitatiivse uuringu valim moodustati mugavusvalimi meetodil, kuhu kaasati uurimustöö autorile kergesti kättesaadavad huvialused. Mugavusvalimit ei kavandata meetoodiliselt, eesmärgipäraselt ega strateegiliselt. Lähtutakse põhimõttest, kus peamiseks on uuritavate lihtne kättesaadavus, leidmine või koostöövalmidus (Õunapuu, 2014).

Sihtgrupiks on töö autor valinud põhikursuse karjäärimudeli ohvitserid, sest nende motivatsiooni tase mõjutab oluliselt Eesti Kaitseväe arengut ja riigi kaitset. Eelnevalt läbiviidud uuringud ei ole käsitlenud kitsalt ja eranditult ainult põhikursuse karjäärimudeli valinud ohvitseri, käesolev uurimus püüab seda tühimikku täita.

Selle karjäärimudeli puhul alustab tulevane ohvitser kadetina kolme aasta pikkust haridusteed Kaitseväe Ühendatud Õppeasutustes (KVÜÕA-s) (www.sojakool.ee). Seega kulutatakse väljaõppele oluline ressurss. Kui ohvitseri karjäärimudeli valinud inimene otsustab madala töörahulolu tõttu lahkuda, kulub uue inimese välja koolitamiseks taas märkimisväärne materiaalne ja ajaline kulu.

6.4 Uurimuse tulemused

Järgnevas alapeatükis tuuakse välja töö kvantitatiivse uuringu valimi kirjeldus ning läbiviidud uuringu tulemused. Küsimustiku tulemuste põhjal analüüsitakse töö karakteristikuid, afektiivset suhtumist töösse, GNS ja MPS –i keskmisi hinnanguid (M),

standardhälbeid (SD). Taustgruppide (tööstaaž, vanus, töökoha asukoht) puhul tuuakse välja statistilised erinevused töö karakteristikute ja afektiivse suhtumise kohta töösse.

6.5 Valim

Valim moodustus mugavusvalimi meetodil ehk teatud perioodil (24.03-06.04.2017) vastasid küsitlusele kergemini kättesaadavad huvialused. Kokku oli valimis 72 inimest, kelle seas ei leidunud ühtegi naissoost vastajat. Vastajate vanus jagunes alljärgnevasse gruppidesse: kuni 25 aastat, 26 – 30 aastat, 31 – 35 aastat, 36 – 40 aastat, 41 – 45 aastat, 46 – 50 aastat, 51 – 55 aastat, 56 – 60 aastat ja 61 – 65 aastat. Kõige rohkem oli vastanuid 31 – 35 aastate (36,11 %) ja kõige vähem 41 - 45 aastaste vanusegrupis (8, 33 %). (Vaata Tabel 1)

Tööstaaži järgi jagunesid vastajad järgnevalt: kuni 2 aastat, 3 – 5 aastat, 6 – 10 aastat, 11 – 15 aastat, 16 aastat ja enam. Enim oli neid vastajaid, kes on Eesti Kaitseväes töötanud 11-15 aastat ja 16 aastat, mõlemas grupis jagunesid vastajad võrdselt ja vastav näitaja oli 33 % ning kõige madalam vastajate arv oli 3 – 5 aastaste tööstaažiga inimeste seas. Küsitlusele vastajate hulgas ei olnud ühtegi alla kolmeaastase tööstaažiga inimest. (Vaata Tabel 1).

Töökoha asukoha grupid jagunesid alljärgnevalt: Tartu, Võru, Tallinn, Ämari, Tapa, Paldiski, Jõhvi, Pärnu ja muu linn, asula. Kõige suurem vastanute osakaal oli Tallinn (27%) ja kõige madalam muu linn või asula (4%). Vastanuid ei olnud grupis tööasukohaga Pärnu. (Vaata Tabel 1).

Kvantitatiivse uuringu küsimustiku usaldusväarsuse mõõtmiseks kasutati Cronbachi α

Tabel 1

Ülevaade valimist

Taustandmed	Grupp	Vastajate arv	Vastajate osakaal
Sugu	Mees	72	100%
Vanus	Kuni 25 aastat	7	9,72%
	26 – 30 aastat	23	31,94%
	31 – 35 aastat	26	36,11%
	36 – 40 aastat	10	13,89%
	41 – 45 aastat	6	8,33%
Tööstasukoht	Tartu	13	18%
	Võru	9	13%
	Tallinn	19	27%
	Ämari	4	5%
	Tapa	9	13%
	Paldiski	10	14%
	Jõhvi	4	6%
	Muu linn, asula	3	4%
Tööstaaž	3 – 5 aastat	4	6%
	6 – 10 aastat	20	28%
	11 – 15 aastat	24	33%
	16 ja enam aastat	24	33%

Allikas: autori koostatud

6.6 Tööraahulolu kujundavate tegurite analüüsimine

Käesolevas alapunktis antakse Hackmani ja Oldhami meetodi abil ülevaade vastajate poolt hinnatud töö dimensioonidest ning töötajate isiklikest ja tööalastest väljunditest.

Korrelatsioonianalüüsi abil leiti alljärgnevad seosed:

1. Hackmani ja Oldhami meetodiga hinnatud töö karakteristikute vahel;
2. Hackmani ja Oldhami meetodiga hinnatud töö karakteristikute, isiklike ja tööalaste väljundite ning individuaalse kasvuvajaduse tugevuse vahel;
3. Isiklike ja tööalaste väljundite ning individuaalse kasvuvajaduse tugevuse ja MPS-i vahel;

Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud töö karakteristikute ja MPS-i statistiliste näitajate alusel anti kõige kõrgem hinnang läbikäimise määrale (5,60) ja kõige madalamalt hinnati töö iseseisvust (3,22) ning tagasisidet teistelt (3,39). Tulemused on välja toodud tabelis 2.

Tabel 2

Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud töö dimensioonide ja MPS-i statistilised näitajad.

Näitajad	Antud töö tulemuste keskmine (M)	Antud töö standardhälve (SH)
Töö mitmekesisus	4,44	1,14
Töö olulisus	4,44	1,19
Töö selgus	4,19	1,63
Töö iseseisvus	3,22	1,33
Tagasiside tööst	4,23	1,39
Tagasiside teistelt	3,39	1,56
Läbikäimise määr	5,60	1,04
MPS	185,17	64,80

Allikas: autori koostatud

Eelnevas tabelis on näha, et töö mitmekesisus, töö olulisus, töö selgus ja tagasiside tööst on võrdväärsetel tasemel. Madalamateks on hinnatud töö iseseisvust ja tagasisidet teistelt, samas dimensioonide kõrgeima hinnangu sai läbikäimise määr. MPS-i tulemus on 185,17.

Allolevas tabelis on toodud välja töötajate poolt hinnatud töö dimensioonide ja MPS-i statistilised näitajad (vt Tabel 3).

Tabel 3

Töötajate poolt hinnatud töö dimensioonide ja MPS-i statistilised näitajad

Näitajad	Antud töö tulemuste keskmine (M)	Antud töö standardhälve (SH)
Töö mitmekesisus	5,29	1,14
Töö olulisus	4,69	1,25
Töö selgus	5,33	1,30
Töö iseseisvus	5,24	1,20
Tagasiside tööst	4,08	1,56
MPS	109,1	26,73

Allikas: autori koostatud

Võrreldes Hackmani ja Oldhami meetodiga saadud tulemusi töötajate hinnangutega, on selgelt eristatav, et töötajad on hinnanud töö karakteristikuid võrreldes mudeli tulemusiga tunduvalt kõrgemalt. Kui töö iseseisvust hinnati teadlaste mudeliga kõige madalamaks (3,22), siis töötajate hinnangu puhul sai see karakteristik kolmandana parema tulemuse. Töötajate poolt hinnati kõige kõrgemalt töö selgust (5,33) ja kõige madalama hinnangu sai tagasiside tööst (4,08). MPS-i näitaja on töötajate enda poolt hinnatud 109,1, mis on tunduvalt madalam kui Hackmani ja Oldhami meetodi puhul.

Järgmisena toon välja isiklike ja tööalaste väljundite statistilised näitajad (vt Tabel 4). Isiklike ja tööalaste väljundite näitajatest kõrgeima tulemusena on individuaalne kasvuvajadus (5,59), millele järgneb sisemine motivatsioon näitajaga 5,58. Eelnevaid kõrgeid näitajaid võib selgitada asjaolu, et põhikursuse karjääriohvitseri mudeli valimiseks peab tulevasel töötajal olema piisavalt palju sisemist motivatsiooni, et esmalt läbida 3,5-aastane õppeaeg ja seejärel alustada aste astmelt tõusmist karjääriredelil, mis on seotud nii

ametikoha positsiooniga kui auastmetega. Lisaks sellele võib tuua välja rotatsiooni iga 3-4 aasta järel, millega kaasneb elukohavahetus (pereinimeste puhul kogu leibkond), välismissioonid (perest eemal oleks). Selleks, et teenida oma riiki peab olema suur sisemine motivatsioon.

Minnes edasi Tabel 4 analüüsiga, siis kõige vähem ollakse rahul oma ülemustega (4,24), mis jääb alla isegi palga rahulolule (4,42). Üldine töörahulolu on võrreldes teiste näitajatega madal (4,50), kuid samas sotsiaalne rahulolu on saanud üsna kõrge tulemuse 5,43. Keskmisele tasemele on asetunud enesearendamise soov (4,98).

Tulemuste põhjal võib teha järelduse, et näitajad on kooskõlas Hackmani ja Oldhami (1975, 60) järeldusega, et kõrge individuaalne kasvuvajaduse näitaja on töötajatel, kellel on kõrge sisemine motivatsiooni tase ja enesearengu soov. Sama kinnitab ka käesoleva uurimustöö tulemus, et isegi, kui töötaja ei ole rahul töötasuga, on tal siiski kõrge sisemine motivatsioon.

Tabel 4

Isiklike ja tööalaste väljundite statistilised näitajad

Näitajad	Antud töö tulemuste keskmine (M)	Antud töö standardhälve (SH)
Üldine rahuolu	4,50	1,33
Sisemine töömotivatsioon	5,58	1,13
Rahulolu palgaga	4,42	1,54
Töösuhte püsivus	4,81	1,40
Sotsiaalne rahuolu	5,43	1,07
Rahulolu ülemustega	4,24	1,62
Rahulolu enesearenguga	4,98	1,27

Individuaalse kasvuvajaduse tugevus	5,59	1,21
-------------------------------------	------	------

Allikas: autori koostatud

Seoste tugevuse võrdlemiseks kasutas töö autor Pearsoni korrelatsioonikordajat r ja vastuste analüüsis korrelatsiooni tugevuse (seose) hindamise aluseks oli olulisuse nivoo $p < 0,01$. Töö autor on tõlgendanud korrelatsiooni kordajaid alljärgnevalt: $r < 0,3$ – on nõrk seos, $r < 0,6$ – on keskmine seos ja $r > 0,6$ – on tugev seos. Antud töö analüüsib töö autor ainult keskmise seosega tegureid.

Tabelis 5 (vt allpool) on välja toodud Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud töö karakteristikute korrelatsioonianalüüsi tulemused. Saadud tulemuste põhjal võib väita, et tugevaim seos on töö selguse ja töö mitmekesisuse vahel ($r_s = 0,32$). Võib väita, et mida kõrgem hinnang anti töö selgusele seda kõrgemalt hinnati töö mitmekesisust. On oluline, et töötaja saab aru ja teab, kus algab ja lõpeb tema vastutusala. See aitab töötajal paremini eesmärgi seada ja planeerida oma aega ning ressursse. Töö mitmekesisuse puhul ei teki töötajal väsitavat rutiini, vaid töö pakub väljakutseid ja muutub huvitavaks ning seob inimese nii ametikoha kui ka organisatsiooniga. Korrelatsioonianalüüs tõi välja tugeva seose töö selguse ja läbikäimise määra vahel ($r_s = 0,32$). Usun, et siin on põhjus selles, et ülesannete täitmisel või näiteks operatsioonide ja harjutuste planeerimisel teevad koostööd erinevad ametipositsioonid ning eriala jaoskonnad (logistika, väljaõppe, side jne). Töö selguse puhul peab kaitseväs olema täpselt määratletud, kes teeb, mida teeb, miks teeb, millal teeb – on väga oluline, et kõik teavad oma täpset rolli ülesande täitmisel või saavutamisel.

Tabel 5

Korrelatsioonianalüüs Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud töö karakteristikute hinnangute vahel

Töö karakteristikud	TM	TO	TS	TI	TTö	TT	LM
Töö mitmekesisus (TM)	1,00						
Töö olulisus (TO)	0,24*	1,00					
Töö selgus (TS)	0,32**	0,08*	1,00				
Töö iseseisvus (TI)	-0,15	-0,25	0,21*	1,00			
Tagasiside töölt (TTö)	0,11*	0,09*	0,02*	0,11*	1,00		
Tagasiside teistelt (TT)	0,08*	0,05*	0,10*	-0,10	0,15*	1,00	
Läbikäimise määr (LM)	0,23*	0,16*	0,32**	0,02*	0,07*	0,05*	1,00

*- statistiliselt oluline seose olulisuseniivool 0,05; **- statistiliselt oluline seos olulisuseniivool 0,01, kirjastiilis *boldi* on märgitud vähemalt keskmise tugevusega seosesd ($p > 0,30$).
Allikas: autori koostatud

Isiklike ja tööalaste väljundite ning individuaalse kasvuvajaduse tugevuse hinnangute vahelisest korrelatsioonianalüüsist selgus (vt Tabel 6), et kõige tugevamas seoses on töösuhte püsivus ja rahulolu palgaga ($r_s=0,87$). Sellise tulemuseni võib viia tõsiasi, et kaitseväge teenistuses ametikoha omamine tagab regulaarse töötasu ja töö. Töösuhte püsivus tagab töötajale kindlustunde, et tema töö- ja ametikohta ei ähvarda koondamine või töölt vallandamine. See kindlustunne motiveerib inimest töötama ja on vajalik, et planeerida oma elu (peret luua, laenu võtta jne). Töösuhte püsivusega on tugevuselt järgmises seoses ka enesearendamise soov ($r_s = 0,60$). Antud tulemuste põhjal võib järeldada, et olles kindel oma töösuhte püsivuses, tekib ka suurem soov ennast arendada.

Analüüsi tulemusel selgub, et enesearendamise soov on seotud veel viie erineva väljundiga, millest kaks, sotsiaalne rahulolu ($r_s = 0,52$) ja rahulolu palgaga ($r_s = 0,52$) on kogu tabeli lõikes teisel ja kolmandal kohal.

Militaarvaldkonnale omaselt selgub analüüsi tulemuse, et rahulolu palgaga on võrdlemisi tugevalt ($0,32$) seotud sellega, kas ollakse rahul oma ülemusega. Isiklikule kogemusele toetudes võin väita, et selline tulemus on militaarvaldkonna puhul isegi eeldatav, sest sõjaväelises asutuses näevad vahetud ülemused alluvate saavutatud tulemusi ja peaksid vastavalt sellele töötajat premeerima (autasud, kiituse avaldamine ja preemia maksmine). Kindlasti on siinkohal tähtis, et ülemus on jaganud ülesandeid ja kohustusi võrdselt ning teinud oma alluvate edutamise- ja premeerimisettepanekuid õiglaselt.

Veel tooksin välja individuaalse kasvuvajaduse tugevuse näitaja, mis on seoses sotsiaalse rahulolu ($r_s = 0,36$) ja rahulolu ülemustega ($r_s = 0,31$). Sotsiaalse rahulolu puhul töötaja soovib väljapoole näidata oma saavutusi nii ametikoha kui ka auastme osas. Usun, et see on seotud sõjaväelase identiteediga, kus antud inimene tunneb uhkust, kes ta on ja mis organisatsiooni ta esindab. Ohvitseride puhul on see loomulik teenistuse osa, et karjääriredelil kõrgemale tõusmiseks tuleb oluliselt rohkem pingutada nii tööalaselt kui ka oma erialaste teadmiste täiendamisel erinevatel kursustel ning koolitustel. Rahulolu ülemustega on otseselt seotud ohvitseride ametiredelil tõusmisega ja tunnustuse saamisega (kaasa arvatud preemiad, autasud, auastmed). Selleks, et seda saavutada, tuleb oma ülemustele näidata enda erialaseid oskusi ja teadmisi igapäevases töös ja juhtimises.

Tabel 6

Korrelatsioonianalüüs isiklike ja tööalaste väljundite ning individuaalse kasvuvajaduse tugevuse hinnangute vahel

Näitajad	ÜR	ST	RP	TP	SR	RÜ	ES	GNS
Üldine rahuolu (ÜR)	1,00							
Sisemine töömotivatsioon (ST)	0,29*	1,00						
Rahulolu palgaga (RP)	0,16*	0,10*	1,00					
Töösuhte püsivus (TP)	0,25*	0,17*	0,87**	1,00				
Sotsiaalne rahuolu (SR)	0,08*	0,25*	0,24	0,32**	1,00			
Rahulolu ülemustega (RÜ)	0,15*	0,22*	0,32**	0,41**	0,38**	1,00		
Rahulolu enesearenguga (ES)	0,33**	0,35**	0,51**	0,60**	0,52**	0,44**	1,00	
Individuaalse kasvuvajaduse tugevuse näitaja (GNS)	0,27*	0,22*	-0,08	-0,06	0,36**	0,31**	0,28*	1,00

*- statistiliselt oluline seos olulisusenivool 0,05; **- statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,01, kirjastiilis *boldi* on märgitud vähemalt keskmise tugevusega seosesd ($p > 0,30$).

Allikas: autori koostatud

Alljärgnev Tabel 7 näitab, et motivatsiooni arvvaartus ehk MPS on kõige tugevamas seoses ($r_s = 0,63$) enesearengu rahuloluga. Selle alusel võib väita, et mida suurem on rahulolu enesearenguga, seda suurem on ka MPS. Sõjaväelises organisatsioonis tuleneb see aspekt

asjaolust, et kui ollakse rahul sellega, mis aastmele on jõutud, kuidas saavutatakse isiklike eesmärgid, suureneb ka sisemine motivatsioon. Kõige nõrgem seos ($r_s = 0,30$) on MPS-i ja üldise rahulolu vahel. Eelnevast tulemusest võib järeldada, et üldine rahulolu ei mõjuta üleüldist töö potentsiaali ja töötaja sisemist motivatsiooni tugeval määral. Kui teenistuja on oma ametikohaga üldjoontes rahul, aga oma isiklike eesmärgid ei saavuta ja enda jaoks olulistest dimensioonides rahu ei tunne, siis isiklik töömotivatsioon on samuti madal. Huvitava seosena tooks töö autor välja fakti, et rahulolu palgaga ($r_s = 0,32$) oli MPS-iga ainult 0,02 punkti tugevamas seoses kui üleüldine rahulolu. Siinkohal leiab kinnitust Herzbergi teooria, mille alusel töötasu ja muud hügieenifaktorid avaldavad ainult lühiajalist rahulolu ning töömotivatsiooni oluliselt ei tõsta (Brooks, 2008, 79).

Tabel 7

Korrelatsioonianalüüs isiklike ja tööalaste väljundite, individuaalse kasvuvajaduse ning Hackmani ja Oldhami meetodiga letitud MPS-i vahel.

Tegurid	ÜR	ST	RP	TP	SR	RÜ	ES	GNS
MPS	0,30**	0,34**	0,32**	0,36**	0,45**	0,42**	0,63**	0,42**

*- statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,05; **- statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,01, kirjastiilis *boldi* on märgitud vähemalt keskmise tugevusega seosed ($p > 0,30$). Allikas: autori koostatud

Vanusegruppide lõikes hindasid oma tööd kõige mitmekesisemaks kuni 25 aastased vastajad (4,80), madalaim tulemus oli 41 – 45 aastaste vanusegrupis (4,16). Kõrgeima tulemuse põhjuseks võib käesoleva töö autori arvamusel olla fakt, et kuni 25 aastased teenistujad on alles oma karjääriredeli alguses ning tööprotsessid on nende jaoks alles uudsed (vt Lisa 2).

Kõige olulisemaks peavad oma tööd 41 – 45 aastased vastajad (4,66), madalaimalt hindas seda tegurit 31 – 35 aastaste vanusegrupp (4,30). Hinnete vahe on vaadeldava teguri puhul tegelikult väike (madalaima ja kõrgeima hinde vahe 0,36 punkti), mis võib tuleneda töö autori hinnangul sellest, et vastajate jaoks ongi nende töö oluline.

Töö selgus hinnati kõrgeimaks 36 - 40 aastaste seas (4,46) ja madalaimaks vanusegrupis 26 – 30 aastat, kus selle teguri hindeks oli 4,00 (vt Lisa 2).

Töö iseseisvuse tegurit hinnati kõrgeimalt 41 – 45 aastaste ohvitseride seas (3,83), madalaim hinnang tuli 26 – 30 aastaste vastanute seast (3,07). Kogu grupi keskmine oli 3,22 (vt Lisa 2). Tuginedes isiklikule kogemusele pakub töö autor välja, et töö iseseisvus on vanusegrupis 41 – 45 aastat seetõttu kõrgem, et ametipositsioon, töökogemus, teadmised ning oskused on saavutanud taseme, kus planeeritakse ise oma aega, tööd ning eesmäärke.

Tagasisidet hinnati kõrgeimalt vanusegrupis 26 – 30 eluaastat (3,65), madalaim tulemus oli vanusegrupis 41 – 45 aastat (2,88), kogu grupi keskmine 3,39. Tulenevalt militaarvaldkonna erisustest, on 41 – 45 aastased töötajad tõusnud karjääriredelil enamasti juba kolonelleitnandi või koloneli auastmele ning võimukeskne organisatsioonikultuur piiritleb tagasiside andmise võimaluse.

Rahulolu palgaga on kõrgemalt hinnatud vanusegrupis 36 – 40 aastat (5,35), madalaima hinnangu sai sama tegur 26 – 31 aastaste vastanute seas (3,78), kogu grupikeskmine 4,42 (vt Lisa2). Töö autor oletab, et rahulolu palgaga on vanusegrupis 36 – 40 aastat kõrgem seetõttu, et sellises vanuses on inimesed oma elu juba paika sättinud ja saavutatud karjääri on olulisem hoida ning jätkata kui otsida paremaid võimalusi töötasu saamiseks erasektoris. Lisaks sellele sõltub töötasu Eesti Kaitseväe auastmest, haridusest ja töökogemusest. Seevastu vanusegrupis 26 – 31 aastat on rahulolu palgaga nii madal ilmselt seetõttu, et ollakse alles oma karjääritee alguses.

Töösuhet hinnati püsivaimaks vanusegrupis 36 – 40 aastat (5,50). Sama teguri madalaim tulemus on vanusegrupis kuni 25 aastat (4,35) (vt Lisa 2). Madalaimat tulemust võib mõjutada kuni 25 aastaseid vastajaid ümbritsev sotsiaalne keskkond, mis ei suhtu elukutselise sõjaväelase ametisse eriti soosivalt. Seega võidakse asuda küll kaitseväge tööle, aga tuleviku suhtes jäädakse siiski ebakindlaks ning avatuks võimalusele töötada ka muus sektoris.

Rahulolu ülemustega oli kõrgeim vanusegrupis kuni 25 aastat (4,71), madalaim vanusegrupis 41 – 45 aastat (3,33). Kogu grupi keskmine 4,24 (vt Lisa 2). Töö autor pakub, et nooremad ohvitserid on ülemustega rohkem rahul, sest neil puudub pikaajaline töökogemus ning võrdlusmoment. Vastupidiselt eelnevale vanusegrupile on 41 - 45 aastaste töötajate jaoks juba välja kujunenud selge ettekujutus juhtimisest. Oodatakse eesmärgipärast ja tulemustele orienteeritud juhtimist ning ollakse kõigi otsuste osas kriitilisemad.

Rahulolu enesearenguga oli kõrgeim vanusegrupis 37 - 40 aastat (5,40), madalaim oli tulemus (4,67) kuni 25 aastaste vastanute vanusegrupis (vt Lisa 2). Eelnev võib viidata asjaolule, et kuni 25 aastased teenistujad on äsja kooli lõpetanud ning peavad esmalt oma uuel ametikohal harjuma ning arenguvõimaluse välja teenima, seevastu 37 – 40 aastaste vanusegrupis ollakse juba väljakujunenud ja karjääriplaani on selgem ning sellest tulenevalt arenguvõimalusi juba rohkem (2. ja 3. astme sõjaväelise hariduse omandamine).

Üldine rahulolu oli kõrgeim vanusegrupis 31 – 35 aastat (4,65), madalaim vanusegrupis 41 – 45 aastat (4,27). Teiste tegurite hindamistulemuste põhjal on 31–35 aastaste vanusegruppides olnud peamiselt keskmised tulemused, see võib viia ka üldise rahulolu tundmiseni, sest otseselt ei olda millegagi väga rahul ega ka väga rahulolematu (vt Lisa 2). Vaadates 41 – 45 aastaste vastanute teiste tegurite hindamistulemusi (nt keskmine rahulolu palgaga, aga täielik rahulolematust ülemustega) võib arvata, et antud vanusegrupis mõjutab üldist rahulolu oluliselt pikaajaline töökogemus, mille tõttu pööratakse tähelepanu ka kõigile detailidele (bürokratia, valesti vastuvõetud otsused, töö tulemuste mitte õiglane hindamine). Vanusegruppide keskmine üldine rahulolu tulemus on 4,50.

Järgnevalt analüüsitakse töö tegurite hindamist sõltuvalt tööstaažist. Kõrgeim rahulolu palgaga oli rohkem kui 16 aastase tööstaažiga grupis (4,93), madalaim hinnang anti samale tegurile nende poolt, kes on teeninud kuni 2 aastat (4,00), kogu grupi keskmine oli 4,42 (vt Lisa 3).

Töö autor arvab, et ohvitserid, kes on teeninud rohkem kui 16 aastat, on juba suure tõenäosusega oma karjääriredelil tipus (tipp- ja keskjuhi ametikohtadel), seoses sellega on töötasu oluliselt kõrgem kui teistel tööstaaži gruppidel.

Töösuhte püsivust hinnati kõrgeimalt taaskord rohkem kui 16 aastat teeninud ohvitseride seas (5,22), madalaimalt kuni kaks aastat teeninud ohvitseride poolt (4,43) (vt Lisa 3). Seda võib seostada sellega, et kauem töötanud inimesed tunnevad, et neil on suuremad teadmised ja oskused ning nad tunnevad end kindlamalt oma töökohal.

7 ARUTELU JA ETTEPANEKUD

Käesolevas peatükis toob töö autor välja peamised uurimistulemused ning toob vastused püstitatud uurimisküsimustele. Siinkohal tehakse ka ettepanekud põhikursuse karjäärimudeli valinud ohvitseride organisatsioonist lahkumise ennetamiseks ning antakse soovitusi edaspidisteks uurimisvõimalusteks.

Uurimustöö küsimustele vastuste leidmiseks viis töö autor läbi kvantitatiivse uuringu. Kvantitatiivseks uurimusmeetodiks valis töö autor töödiagnostika lühiküsimustiku, mille on välja töötanud G. R. Hackman ja J. R. Oldham. Vastajateks olid põhikursuse karjäärimudeli valinud ohvitserid ning uurimustulemuste tõlgendamiseks toetus töö autor Hackmani ja Oldhami kirjeldatud meetodile.

Esimesena tooksin välja MPS-i, mille väärtuseks Hackmani ja Oldhami meetodi põhjal kujunes 185,17 ja töötajate endi hinnangute põhjal 109,1. Kõrgema MPS tulemuse puhul sai kõige kõrgema hinnangu läbikäimise määr (5,60) ja kõige madalamalt hinnati töö iseseisvust (3,22). Töötajate poolt hinnati kõige kõrgemalt töö selgust (5,33) ja kõige madalama hinnangu sai tagasiside tööst (4,08). Toetudes Hackmani ja Oldhami teooriale, siis mida kõrgem on motivatsiooni potentsiaalne arväärtus, seda parem on töötaja heaolu, kuid kõrge väljund jääb antud uurimuses saavutamata, sest mitu dimensiooni on madalal tasemel. Antud juhul on selleks töö iseseisvus ja tagasiside tööst. Hackmani ja Oldhami teooria väidab, et kõrge motivatsiooni potentsiaaliga töö mõjutab töötajate rahulolu aspekte töö kontekstis (nt töötasu, töökoha kindlus, töökaaslased, juhid). Kui töötajad ei ole rahul ühe või mitme teguriga, siis nende võime reageerida kõrgele töö motivatsiooni potentsiaalile võib oluliselt langeda.

Isiklike ja tööalaste väljundite puhul on näitajatest kõrgeima tulemusega individuaalne kasvuvajadus (5,59), millele järgneb sisemine motivatsioon näitajaga 5,58. Eelnevaid kõrgeid näitajaid võib selgitada asjaolu, et põhikursuse karjääriohvitseri mudeli valimiseks peab tulevasel töötajal olema piisavalt palju sisemist motivatsiooni, et esmalt läbida 3,5-aastane õppeaeg ja seejärel alustada aste astmelt tõusmist karjääriredelil, mis on seotud nii ametikoha positsiooniga kui auastmetega. Lisaks sellele võib tuua välja rotatsiooni iga 3-4 aasta järel, millega kaasneb elukohavahetus (pereinimeste puhul kogu leibkond), välismissioonid (perest eemal oleks). Selleks, et teenida oma riiki peab olema suur sisemine

motivatsioon.

Järgmisena toon välja analüüsitulemustest rahulolu ülemustega, mis jääb alla isegi palga rahulolule, vastavalt 4,24 ja 4,42. Vanusegruppidest lähtuvalt olid palgaga enim rahul 36 – 40 aastased vastajad näitajaga 5,35 ja madalaim rahulolu oli 26 – 31 aastaste vastanute seas (3,78). Rahulolu ülemustega oli kõrgeim vanusegrupis kuni 25 aastat (4,71), madalaim vanusegrupis 41 – 45 aastat (3,33). Töö autor pakub, et nooremad ohvitserid on ülemustega rohkem rahul, sest neil puudub pikaajaline töökogemus ning võrdlusmoment. Vastupidiselt eelnevale vanusegrupile on 41 - 45 aastaste töötajate jaoks juba välja kujunenud selge ettekujutus juhtimisest. Oodatakse eesmärgipärast ja tulemustele orienteeritud juhtimist ning ollakse kõigi otsuste osas kriitilisemad.

Militaarvaldkonnale omaselt selgub korrelatsioonianalüüsi tulemus, et rahulolu palgaga on võrdlemisi tugevalt (0,32) seotud sellega, kas ollakse rahul oma ülemusega. Isiklikule kogemusele toetudes võin väita, et selline tulemus on militaarvaldkonna puhul isegi eeldatav, sest sõjaväelises asutuses näevad vahetud ülemused alluvate saavutatud tulemusi ja peaksid vastavalt sellele töötajat premeerima (autasud, kiituse avaldamine ja preemia maksmine). Kindlasti on siinkohal tähtis, et ülemus on jaganud ülesandeid ja kohustusi võrdselt ning teinud oma alluvate edutamise- ja premeerimissetpanekuid õiglaselt.

Sotsiaalse rahulolu tulemus oli üsna kõrge (5,43). Käesolevas töös eelvalt mainitud Taiwani sõjaväelastest instruktorite seas läbiviidud uurimuses, leiti positiivne seos sotsiaalse toetuse ja töörahulolu vahel. Tulemused näitasid, et tugev sotsiaalne toetus vabastab nad muredest töö ja parandab töötulemust.

Veel tooksin välja individuaalse kasvuvajaduse tugevuse näitaja, mis on seoses sotsiaalse rahulolu ($r_s = 0,36$) ja rahulolu ülemustega ($r_s = 0,31$). Sotsiaalse rahulolu puhul töötaja soovib väljapoole näidata oma saavutusi nii ametikoha kui ka auastme osas. Usun, et see on seotud sõjaväelase identiteediga, kus antud inimene tunneb uhkust, kes ta on ja mis organisatsiooni ta esindab. Ohvitseride puhul on see loomulik teenistuse osa, et karjääriredelil kõrgemale tõusmiseks tuleb oluliselt rohkem pingutada nii tööalaselt kui ka oma erialaste teadmiste täiendamisel erinevatel kursustel ning koolitustel. Rahulolu ülemustega on otseselt seotud ohvitseride ametiredelil tõusmisega ja tunnustuse saamisega (kaasa arvatud preemiad, autasud, auastmed). Selleks, et seda saavutada, tuleb oma ülemustele näidata enda erialaseid oskusi ja teadmisi igapäevases töös ja juhtimises.

Töö autor vastab püstitatud uurimisküsimustele lähtuvalt teoreetilisest aluspõhjust ja kvantitatiivse uuringu tulemustest:

1. Selgitada välja põhikursuse karjäärimudeli valinud ohvitserkonna tööga rahulolu tase erinevate parameetrite osas;

Lähtudes Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud töö dimensioonide ja MPS-i statistilised näitajatest, hinnatakse kõige kõrgemalt läbikäimise määra (5,60), töö mitmekesisust (4,44) ja töö olulisust (4,44). Kõige madalama hinnanguga on töö selgus, töö iseseisvus ja tagasiside teistelt, vastavalt 4,19, 3,22 ja 3,39.

Isiklike ja tööalaste väljundite statistilistest näitajatest lähtuvalt oli kõrgeima tulemusega individuaalse kasvuvajaduse tugevus (5,59), sisemine motivatsioon (5,58) ja sotsiaalne rahulolu (5,43). Madalaim tulemus oli üldisel rahuolul (4,50), rahulolul palgaga (4,42) ning rahulolul ülemustega (4,24).

2. Määratleda põhikursuse karjäärimudeli valinud ohvitserkonna töömotivatsiooni taset mõjutavad tegurid;

Korrelatsioonianalüüs isiklike ja tööalaste väljundite, individuaalse kasvuvajaduse ning Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud MPS-i vahel näitab, et motivatsiooni arvvaartus ehk MPS on kõige tugevamas seoses ($r_s = 0,63$) enesearengu rahuloluga. Selle alusel võib väita, et mida suurem on rahulolu enesearenguga, seda suurem on ka MPS. Võrdlemisi tugev seos oli veel ka MPS-i ning sotsiaalse rahulolu vahel ($r_s = 0,45$).

Kõige nõrgem seos ($r_s = 0,30$) on MPS-i ja üldise rahulolu vahel.

Rahulolu palgaga ($r_s = 0,32$) oli MPS-iga ainult 0,02 punkti tugevamas seoses kui üleüldine rahulolu. Siinkohal leiab kinnitust Herzbergi teooria, mille alusel töötasu ja muud hügieenifaktorid avaldavad ainult lühiajalist rahulolu ning töömotivatsiooni oluliselt ei tõsta (Brooks, 2008, 79).

3. Analüüsida motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavaid tegureid lähtuvalt tööstaažist, asukohast ja vanusest;

Vaadeldes saadud tulemusi lähtuvalt vanusest (Lisa 2), olid kõige positiivsemad tulemused 36- 40 aastaste vanusegrupis, kus ei olnud ühtegi madalaimat tulemust. Vastupidi, nad hindasid teistest kõrgemalt töö selgust, läbikäimise määra, rahulolu palgaga, töösuhte

püsivust ja rahulolu enesearenguga. See on seletatav asjaoluga, et aastmete välja teenimisel ei ole veel jõutud karjääri tippu (ehk nähakse endiselt võimalusi arenguks), aga samas ollakse juba piisavalt saavutatud ning tuntakse ennast oma ametikohustustes kindlalt. Kõige rohkem madalamaid tulemusi oli 41- 45 aastaste vastanute seas, kes ei olnud rahul töö mitmekesisusega, tagasisidega ning neil oli madal üldine rahulolu, sisemine motivatsioon ja rahulolu ülemustega. Nad on üldjuhul jõudnud juba oma karjääri tippu, nad muutuvad ümbritsevate tegurite suhtes nõudlikumaks ning oskavad esitada suuremaid nõudmisi ka kõrgemal ametipositsioonil olevatele inimestele.

Asukohast lähtuvalt olid positiivseimad vastused nendel, kes töötavad Tartus. Neil oli kõige kõrgem üldine rahulolu, rahulolu palga, tagasiside ning töösuhte püsivusega. Kõige rohkem madalamaid tulemusi andsid vastajad asukohaga Pärnu.

Võrreldes erinevaid hinnanguid sõltuvalt tööstaažist, selgub, et enim kõrgemaid tulemusi on rohkem kui 16 aastat teeninud ohvitseride seas. Siinkohal kattuvad kõik vanusegrupist 36-40 saadud vastuste parimad tulemused, mida võib põhjendada asjaoluga, et paljud on oma karjääri alustanud kohe pärast ajateenistust. Suurim hulk madalamaid tulemusi oli 3 kuni 5 aastase tööstaažiga vastanute seas. Nad tunnetavad teistest madalamalt oma töö olulisust, ei tunne, et saaksid tagasisidet oma tööst või teistelt inimestelt, hindavad madalalt läbikäimise määra, on kõige vähem rahul töötasuga ning hindavad madalalt oma töösuhte püsivust.

Lähtuvalt militaarvaldkonna iseärasustest ning käesoleva töö uurimistulemustest teen ettepaneku keskenduda teenistuja enesearengu võimaluste tõstmisele ja töö selguse tagamisele ning parendamisele (selgemad ametijuhendid).

Käesoleva magistr töö raames viidi läbi üksnes statistiline uuring. Töö autor leiab, et teema väärrib edasist uurimist ning eelkõige oleks asjakohane viia läbi uus uuring fookusgrupis, mis annaks põhjalikumad tulemused ning võimaluse teha konkreetsemaid ettepanekuid.

9 KOKKUVÕTE

Eesti Kaitseväge planeerib aastaks 2022 märkimisväärselt suurendada oma tegevväelaste koosseisu. Selle muudab oluliselt keerulisemaks asjaolu, et viimastel aastatel ei ole oluliselt vähenenud ohvitseride kaadrivoolavus. Lisaks sellele kulub organisatsioonil märkimisväärne ressurss iga uue ohvitseri välja koolitamiseks. Seega ei ole rahaliselt ja ajaliselt otstarbekas ainult uute töötajate värbamine, vaid tuleb pöörata olulist tähelepanu olemasolevate tegevväelaste organisatsioonis hoidmisele ja lahkumise ennetamisele. Selleks annab võimaluse motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavate tegurite väljaselgitamine.

Kuigi eelnevalt on uuritud lahkumispõhjuseid, ei ole varasemalt keskendunud ohvitseri põhikursuse karjäärimudeli valinute motivatsiooni ja töörahulolu mõjutavatele teguritele.

Käesolevas töös läbi viidud kvantitatiivse küsitluse tulemuste analüüsist selgusid erinevad statistilised näitajad.

Kõrgeimalt hinnati läbikäimise määra (5,60), töö mitmekesisust (4,44) ja töö olulisust (4,44). Kõige madalama hinnanguga on töö selgus, töö iseseisvus ja tagasiside teistelt, vastavalt 4,19, 3,22 ja 3,39.

Isiklike ja tööalaste väljundite statistilistest näitajatest lähtuvalt oli kõrgeima tulemusega individuaalse kasvuvajaduse tugevus (5,59), sisemine motivatsioon (5,58) ja sotsiaalne rahulolu (5,43). Madalaim tulemus oli üldisel rahuolul (4,50), rahulolul palgaga (4,42) ning rahulolul ülemustega (4,24).

Korrelatsiooni analüüsi põhjal on potentsiaalne motivatsiooni arväärtus ehk MPS kõige tugevamas seoses ($r_s = 0,63$) enesearengu rahuloluga. Selle alusel võib väita, et mida suurem on rahulolu enesearenguga, seda suurem on ka MPS. Võrdlemisi tugev seos oli veel ka MPS-i ning sotsiaalse rahulolu vahel ($r_s = 0,45$). Seevastu kõige nõrgem seos ($r_s = 0,30$) on MPS-i ja üldise rahulolu vahel.

Oluline on ka fakt, et rahulolu palgaga ($r_s = 0,32$) oli MPS-iga ainult 0,02 punkti tugevamas seoses kui üleüldine rahulolu. Seega ei mõjuta ohvitseride potentsiaalset motivatsiooni taset oluliselt palga tase.

Lähtudes vanusest, olid kõige positiivsemad tulemused 36- 40 aastaste vanusegrupis, kus ei

olnud ühtegi madalaimat tulemust. Vastupidi, nad hindasid teistest kõrgemalt töö selgust, läbikäimise määra, rahulolu palgaga, töösuhte püsivust ja rahulolu enesearenguga. See on seletatav asjaoluga, et auastmete välja teenimisel ei ole veel jõutud karjääri tippu (ehk nähakse endiselt võimalusi arenguks), aga samas ollakse juba piisavalt saavutatud ning tuntakse ennast oma ametikohustustes kindlalt. Kõige rohkem madalamaid tulemusi oli 41-45 aastaste vastanute seas, kes ei olnud rahul töö mitmekesisusega, tagasisidega ning neil oli madal üldine rahulolu, sisemine motivatsioon ja rahulolu ülemustega. Nad on üldjuhul jõudnud juba oma karjääri tippu, nad muutuvad ümbritsevate tegurite suhtes nõudlikumaks ning oskavad esitada suuremaid nõudmisi ka kõrgemal ametipositsioonil olevatele inimestele.

Asukohast lähtuvalt olid positiivseimad vastused nendel, kes töötavad Tartus. Neil oli kõige kõrgem üldine rahulolu, rahulolu palga, tagasiside ning töösuhte püsivusega. Kõige rohkem madalamaid tulemusi andsid vastajad asukohaga Pärnu.

Võrreldes erinevaid hinnanguid sõltuvalt tööstaažist, selgub, et enim kõrgemaid tulemusi on rohkem kui 16 aastat teeninud ohvitseride seas. Siinkohal kattuvad kõik vanusegrupist 36-40 saadud vastuste parimad tulemused, mida võib põhjendada asjaoluga, et paljud on oma karjääri alustanud kohe pärast ajateenistust. Suurim hulk madalaimaid tulemusi oli 3 kuni 5 aastase tööstaažiga vastanute seas. Nad tunnetavad teistest madalamalt oma töö olulisust, ei tunne, et saaksid tagasisidet oma tööst või teistelt inimestelt, hindavad madalalt läbikäimise määra, on kõige vähem rahul töötasuga ning hindavad madalalt oma töösuhte püsivust.

Lähtuvalt militaarvaldkonna iseärasustest ning käesoleva töö uurimistulemustest teen ettepaneku keskenduda teenistuja enesearengu võimaluste tõstmisele ja töö selguse tagamisele ning parendamisele (selgemad ametijuhendid).

Käesoleva magistr töö raames viidi läbi üksnes statistiline uuring. Töö autor leiab, et teema väärib edasist uurimist ning eelkõige oleks asjakohane viia läbi uus uuring fookusgrupis, mis annaks põhjalikumad tulemused ning võimaluse teha konkreetsemaid ettepanekuid.

10 RÉSUMÉ

The Estonian Defense Forces is planning significantly increase their active duty personnel numbers by the year 2022. This goal has been made considerably more difficult to achieve as in recent years there has not been reduction in turnover of staff officers. In addition, the organization spends considerable resources to train each new officer. It is not financially and

timewise efficient just to recruit new employees, but considerable attention should be paid to keeping existing active duty personnel in the organization and prevention of their leaving. Identification of the factors influencing the motivation and the job satisfaction gives a opportunity to do so.

Although the reasons of leaving has been studied, there has not been focused on determinant of career motivation and job satisfaction of the officer chosen the basic course career model. Several statistical indicators has been found out in the current work.

Most highly was assessed the dealing with others (5.60), skill variety (4.44) and task significance (4.44). The lowest was assessed the task identity, the work autonomy, and feedback from others, respectively 4.19, 3.22 and 3.39.

From the personal and occupational outputs of statistical indicators was the highest the individual need of growth (5.59), intrinsic motivation (5.58) and the social satisfaction (5.43). The lowest result was a general satisfaction (4.50), pay satisfaction (4.42), and satisfaction with superiors (4.24).

In the correlation analysis, a stronger connection is between of a motivating potential score (MPS) with satisfaction of self-growth ($r_s = 0.63$). On this basis, it can be argued that the higher the satisfaction of self-growth, the greater the MPS. A relatively strong correlation was also between the MPS and the social satisfaction ($r_s = 0.45$). Conversely, the weakest correlation ($r_s = 0.30$) is between the MPS, and the general satisfaction.

It is also a important finding that a pay satisfaction correlation ($r_s = 0.32$) with MPS was only 0.02 point stronger than in relation to general satisfaction. Thus, the MPS of the officers is not significantly affected by the wage levels.

Based on the age groups, the most positive results were in the age group of 36-40, which had no lowest outcome in any category. On the contrary, they evaluated higher than others the task identity, dealing with others, satisfaction with pay, job security and satisfaction of growth. This is explained by the fact that they have not reached a career peak (and see opportunities for development), but at the same time there has been already achievements and they feel themselves firmly in their duties. The lowest results were in the 41- 45 age group among the respondents who were not satisfied with the skill variety, feedback and they had a low general satisfaction, intrinsic motivation and satisfaction with superiors. They have generally reached already to the top of their careers, they are becoming more demanding to the surrounding factors and are able to make greater demands on the position of the people in senior posts.

According to the geographical location the most positive answers where from those who work in Tartu. They had the highest general satisfaction, satisfaction with pay, feedback, and employment stability. Most of the respondents gave the lowest results in Pärnu.

Comparing the different assessments, depending on the length of service, it turns out that most of the highest results were among the officers, who have served more that 16 years. Here, these results correlate in all age group 36- 40 where all responses received to the best results, which can be explained by the fact that many of them started their career right after the conscript service. The largest number of the lowest results were among the officers who have been served 3 to 5 years. They assess lowest the importance of their work, do not feel

that they get enough feedback, assess low the dealing with others, are the least satisfied with their pay and job security.

Based on the specifics of the military career field and results of this work, I propose to focus on the increasing of the self-awareness and self-growth opportunities and to ensure task identity (clearer job descriptions).

Only a statistical survey was carried out during this Thesis. The author believes that the topic deserves further investigation, and in particular, it would be appropriate to conduct a new study of the focus groups, which would provide more insights and comprehensive results, thus providing the opportunity to make more specific proposals.

11 KASUTATUD KIRJANDUS

Allen David G., Bryant Phillip C., and Vardaman James M. (2010). *“Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies“*, Academy of Management Perspectives.

Arnolds CA., Boshoff Christo. (2002). „Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory“ *Int. J. of Human Resource Management* 13:4 June 2002, 697-719, 698

Bachmann, T., Maruste, (2003), R. *Psühholoogia alused*. Tallinn: Kirjastus Ilo, 74-76

Barrick, M.R., Mount, M. K., Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: the role of personality, higher –order goals, and job characteristics.- *Academy of Managment Review*, Vol. 38 (1), pp. 132-153,136

Benner, Dorothy Ann. (2007). Achieving a Successful Project by Motivating the Project Team“. *Cost Engineering*. Vol 49, nr 5, 16

Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 22, 64, 74-80

Boonzaier, B., Ficker, B., Rust, B. A Review of Research On The Job Characteristics Model and The Attendant Job Diagnostic Survey. *South African of Business Management*, 2001, Vol. 32, Issue 1, 24p, 1-2, 4

Caldwell, D. F., O`Reilly, C. A., III. (1990). Measuring person-job fit with a profilecomparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648, 655

Chen, Gilad; Gogus, Celile. (2008). „*Motivation in and og Work Teams: Past, Present and Future*.“ Editore Ruth Kanfer, Gilad Chen, Robert D. Prichard, 291

Daft L., Kendrick R. M., Vershinina, N. (2010). *Managment: International Edition*

DeVaro, J., Li, R., brookshire, D.(2007) Analysing The Job Characteristics Model: New Support From A Cross-Section Of Establishment. *International Journal of Human Resource Managment*, Vol. 18, Issue 6, pp 986-1003, 986, 999

Fried, Y., Ferris, G. R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, Vol 40, No 2, 287-288, 295, 297, 305

Fisher, E. A. (2009). Motivation and leadership in social work management: a review of theories and related studies. *Administration in Social Work*, Vol 33 (4), pp 347-367, 352

Furnham Adrian, Eracleous Andreas Chamorro-Premuzic Tomas, (2009),"Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 Iss 8 pp. 765 – 779, 766

Hackman J. Richard, Oldham Greg R., 1975. „Development of the Job Diagnostic Survey“, *Journal of Applied Psychology* 1975, Vol 60, No. 2, 159-170, 159-162

Hackman J. R., Oldham G. R., 1974, The Job Diagnostic Survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects, *Technical Report No. 4* Department of Administrative Sciences Yale University

Hackman J. R., Oldham G. R., Pearce, J. L. Conditions Under Which Employees Respond Positively to Enriched Work. *Journal of Applied Psychology*, 1976, Vol. 61, No. 4 pp 395-403.

Oldham, G. R., Hackman, J. R., Pearce, J. L. Conditions Under Which Employees Respond Positively to Enriched Work. – *Journal of Applied Psychology*, 1976, Vol. 61, No. 4, pp. 395–403, 258

Halepota, H. A (2005). Motivational Theories and Their Application in Construction – *Cost Engineering*, March 2005, vol. 47, no. 3, pp. 14-18, 16

Herzberg, F., Mauser, B., Snyderman, B. B (2010), *The Motivation to Work*. 12th printing. Piscataway, NJ: Transaction Publisher, 2010, 76, 80-82

Herzberg, F. (2003). *One more time: how do you motivate employees?* , Harvard Business Review, September- October 87, 91-93

Jetten, W. H., Gelooven, R. V. (2000). *Organisational Commitment and Turnover Among Military Personnel*. – The 36th International Applied Military Psychology Symposium, 2000.

Coratia, 129.

Kaitseministeerium, koduleht, Riigikaitse arengukava 2013 – 2022, 1, 21.05.2017
<http://www.kaitseministeerium.ee/riigikaitse2022/riigikaitse-arengukava/index.html>

Kaitseväe korralduse seadus (RT I 2008, 35, 213, § 2, 8)

Kaitseväe põhimäärus RT I, 29.07.2014, 5

Kaitseväeteenistus seadus, RT I, 01.03.2017

Kaitsevälase haridustaseme ja kvalifikatsiooni nõuded RTL 2001, 22, 308

Kaitseressurssideamet (KRA), koduleht, 11.11.2016, <https://kra.ee/ww>

Kamdron, T. (2001) Eesti kõrgemate riigiametnike töemotivatsioon ja tööga rahulolu. TTÜ, Tallinn.

Kulik, C. T., Oldham, G. R., Hackman, J. R. (1987). *Work Design as Approach to Personal Environment fit*. Journal of Vocational Behavior, 31, 282 - 283

Krull, E. (2000). Pedagoogilise psühholoogia käsiraamat, 343, 394

Küsitluslehtedele *Töö diagnostika* (JDS), 1999, Tallinn. TTÜ raamatukogu, arhiiv

Kõrgem Sõjakool, Kaitsejõudude Ühendatud Õppeasutused (KVÜÕA) koduleht, 11.11.2016 <http://www.sojakool.ee/>

Landsberg, M. (2003). „*Motiveerimise kunst*.“ Tallinn, Varrak, 5

Latham, G. P. (2007). *Work Motivation. History, Theory, Research and Practice*. Thousand Oaks: Sage.

Lawson K. Savery, (1987), "*Effect of Motivators on Job Satisfaction*", Journal of Managerial Psychology, Vol. 2 Iss 3 pp. 28 -31

Lawton A., Rose A., (1994). *Organisation and Management in Public Sector*, Pitman, London, 2 nd Edition, 106

Locke Edwin A., Latham Gary P., (1990) „Work motivation and satisfaction: Light at the End of the Tunnel“ *American Psychological Society*, Vol. 1, No.4, University of Maryland and University of Michigan

Maslow, A.H. (2007). „*Motivatsioon ja isiksus.*“ Tallinn: OÜ Mantra Kirjastus, 76-88

Mohd Bakti Nor Liyana, Abu Talib Mansor, (2009). „*A Preliminary Study on Occupational Stress and Job Satisfaction among Male Navy Personnel at a Naval Base in Lumut*“, Malaysia, Universiti Putra Malaysia, *The Journal of International Social Research*, Volume 2 / 9 Fall 2009, 299 - 300, 304-305

Shu-Hung Hsu, Kuo-Chung Huang, Kuo-Sue Huang, (2015). The Relative Study of Social Support, Job Satisfaction and Wellbeing of Military Instructors — The Case of High Schools' Military Instructors in Yunlin, Chiayi and Tainan Districts of Taiwan *The Journal of International Management Studies*, Volume 10 Number 1, February, 41

Spector, P. (1997). „Job satisfaction: Application, assessment, cause and consequences.“ Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Stinger Carolyn, Didham J., Theivananthampillai P., (2011). „*Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees.*“ *Qualitative Research in Accounting & management*, Vol 8 Iss 2 pp.161 -179, 162

Tomforde Maren, Keller Jörg. (2015)“*Who Wants to Go Again? Motivation of German Soldiers for and during Peacekeeping Missions*” In *Military Missions and their Implications Reconsidered: The Aftermath of September 11th*. Published online: 447- 448

Trumm Avo (2015). „*Inimressurss ja riigikaitse: jätkusuutliku arengu väljakutsed*“, artiklikogumik, *Strateegilise Jätkusuutlikkuse Kompetentsikeskus*, Tartu Ülikool Tervise Arengu Instituut.

Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. (2008). „*Organisatsiooni käitumine*“. Tallinn: Külim

Locke, E. A. (1976). „*The nature and causes of job satisfaction.*“ In M.D. Dunette (Ed.) *handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally Collage Publishing Company, 317, 1297- 1343

Õsso J, (2012). „Kaitseväeteenistusest lahkumine lahkumisankeetide põhjal”, KVÜÕA 2. Põhikursus, 31-32

Õunapuu L, (2014). „Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes“, Tartu Ülikool, 142

Vadi, M. (2004). Organisatsioonikäitumine. TÜ kirjastus, Tartu, 97

Williams Terra, (2012) Transformational Leadership and Job Satisfaction of Retired Army Noncommissioned Officers in South Korea, Walden University, 32-33

12 Lisa 1 Küsimustik

Job Diagnostic Survey (JDS) küsimustiku lühiversioon.

Lugupeetud ohvitser! Antud küsimustik on koostatud magistritöö kirjutamise käigus selleks, et hinnata hetkel teenistuses olevate tegevväelaste (ohvitseride) rahulolu ja motivatsiooni tegureid. Teie poolt antud ausad vastused aitavad mitte ainult õigesti hinnata Teie rahulolu, vaid ka analüüsida ohvitseride rahulolu ja rahulolematuse põhjusi leida ning esitada ettepanekud olukorra parandamiseks. Küsimustikus kasutatakse andmeid ainult tulemuste analüüsimiseks, Teie anonüümsus säilitatakse. Küsimustik koosneb mitmest osast. Esimesena tulevad üldised küsimused Teie kohta, et selgitada kuidas töörahulolu on mõjutatud inimese soost, vanusest, haridusest, tööstaažist ja töökoha asukohast. Seejärel on küsimused vahetult üld töörahulolu kohta - see võimaldab hindamist. Küsimustik on jagatud viieks osaks, palun lugege iga küsimus hoolega läbi enne kui vastate.

Täna koostöö eest!

1. Vanus *

Kuni 25a; 26 - 30a; 31-35a; 36 - 40a; 41-45a; 46-50a; 51-55a; 56-60a; 61-65a

2. Sugu *

Mees Naine

3. Teie ametikoha kirjeldus *

Enamus ajast töötan välitingimustes

Enamuse ajast töötan laua taga

Töötan võrdselt nii välitingimustes kui ka laua taga

4. Teie põhitöö asukoht *

Tartu, Võru, Tallinn, Ämari, Tapa, Paldiski, Jõhvi, Pärnu, muu linn, asula

5. Milline kõrgharidus Teil on? *

Sõjaväeline kõrgharidus

Tsiviilkõrgharidus

Tsiviilkõrgharidus sõjaväelise täiendkoolitusega (1 aastane nooremohvitseride kursus)

Muu

Oman nii tsiviilkõrgharidust kui ka sõjaväelist kõrgharidust

6. Teie tööstaaž Kaitseväes? *

Kuni 2 aastat, 3 kuni 5 aastat, 6 kuni 10 aastat, 11 kuni 15 aastat, rohkem kui 16 aastat

ESIMENE OSA

Märkige skaalal ühest seitsmeni vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Kui palju eeldab Teie töö tihedat koostööd või läbi käimist teiste inimestega? *

1 2 3 4 5 6 7

Väga vähe

Väga palju

2. Kas Teie on töö iseseisev, et saate ise teha oma töö algusest lõpuni valmis? *

1 2 3 4 5 6 7

Iseseisvus puudub

Iseseisvust on palju

3. Kas Teie töö moodustab selge terviku? Kas Teie töö on tervik, millel on selge algus ja lõpp? *

1 2 3 4 5 6 7

Ei moodusta kindlat tervikut

Moodustab kindla terviku

4. Kas Teie töö on vaheldusrikas? *

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole vaheldusrikas

Väga vaheldusrikas

5. Kui tähtsaks või oluliseks Te peate Te oma tööd? Kas usute, et Teie töö tulemused võivad oluliselt mõjutada teiste inimeste

elu või heaolu? *

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole oluline

On väga oluline

6. Kas ülemus või töökaaslased ütlevad Teile tavaliselt kui hästi Te oma tööd teete? *

1 2 3 4 5 6 7

Väga harva

Väga sageli

7. Kui palju töötegemine ise annab Teile tagasisidet tehtust? Kas töö ise annab Teile infot sellest, kui hästi Te olete tööd teinud – arvestamata tagasisidet ülemuselt või töökaaslaselt?*

1 2 3 4 5 6 7

Väga harva

Väga sageli

TEINE OSA

Allpool on toodud väidete loetelu, mis iseloomustavad Teie tööd. Palun märkige skaalal ühest seitsmeni (1täiesti väär, 7täiesti tõene) kas see väide on tõene või väär töö kirjeldamiseks.

8. Töö nõuab minult mitmesuguste oskuste kasutamist (meisterlikkust)*

1 2 3 4 5 6 7

Väär

Tõene

9. Töö nõuab palju koostööd teiste inimestega; *

1 2 3 4 5 6 7

Väär

Tõene

10. Töö on korraldatud nii, et ma ei saa seda teha terviklikult algusest lõpuni ise; *

1 2 3 4 5 6 7

Väär

Tõene

11. Juba tööd tehes selgub, kui hästi mul õnnestub tööd teha *

1 2 3 4 5 6 7

Väär

Tõene

12. Töö on lihtne ja rutiinne. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär

Tõene

13. Töö saab tehtud ilma, et teised inimesed/seadmed/masinad vahele segaksid. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär

Tõene

15. Tegemist on tööga, kus oluline on töö (tulemuse) kvaliteet *

1 2 3 4 5 6 7

Väär

Tõene

14. Ülemus ja töökaaslased ei anna kunagi mulle tagasisidet sellest, kui hästi mul õnnestub tööd teha; *

1 2 3 4 5 6 7

Väär

Tõene

16. Töös ei ole mul mingeid võimalusi omaalgatusele või iseseisvale mõtlemisele *

1 2 3 4 5 6 7

Väär

Tõene

väidetesse. Te peate märkima oma tundeid Teie töökoha kohta.

22. Minu enesehinnang kasvab, kui ma teen tööd hästi. *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei nõustu

Nõustun täielikult

23. Üldiselt öeldes olen ma väga rahul oma tööga *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei nõustu

Nõustun täielikult

24. Ma tunnen sügavat rahulolu, kui teen oma tööd hästi. *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei nõustu

Nõustun täielikult

25. Ma mõtlen tihti lahkumisest sellelt töökohalt. *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei nõustu

Nõustun täielikult

26. Tunnen end viletsalt ja õnnetult kui avastan, et olen oma tööd teinud halvasti *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei nõustu

Nõustun täielikult

27. Olen üldiselt rahul tehtava tööga *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei nõustu

Nõustun täielikult

28. Minu isiklikud tunded ei ole mõjutatud töö kvaliteeti *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei nõustu

Nõustun täielikult

NELJAS OSA.

Nüüd palun märkige skaalal ühest seitsmeni (1 Olen erineval arvamusel, 7 Olen täiesti samal arvamusel) kuivõrd olete Te rahul järgnevate aspektidega.

29. Töösuhte püsivusega (st. Teil on kindel tunne, et Teid ei vallandata ja Te võite sellel töökohal kindlasti edasi töötada)*

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse rahul

Olen täiesti rahul

30. Palgaga ja muude tööga seotud soodustustega *

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse rahul

Olen täiesti rahul

31. Enesearendamise võimalustega antud töökohal *

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse rahul

Olen täiesti rahul

32. Inimestega, kellega Te tööl suhtlete ja koos töötate; *

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse rahul

Olen täiesti rahul

33. Ülemustelt saadava lugupidamisega ja õiglase kohtlemisega *

1		2	3	4	5	6	7
Ei ole üldse rahul							Olen täiesti rahul

34. Tundega, et olete tööl midagi saavutanud *

1		2	3	4	5	6	7
Ei ole üldse rahul							Olen täiesti rahul

35. Võimalustega tutvuda tööl paljude inimestega *

1		2	3	4	5	6	7
Ei ole üldse rahul							Olen täiesti rahul

36. Ülemustelt saadava toe ja juhendamisega *

1		2	3	4	5	6	7
Ei ole üldse rahul							Olen täiesti rahul

37. Kas olete palgaga, mis on vastavuses Teie tööpanusega organisatsioonis *

1		2	3	4	5	6	7
Ei ole üldse rahul							Olen täiesti rahul

38. Iseseisva mõtlemise ja tegutsemise võimalustega töös *

1		2	3	4	5	6	7
Ei ole üldse rahul							Olen täiesti rahul

39. Sellega, kui kindel on Teie tulevik selles ettevõttes (organisatsioonis) *

1		2	3	4	5	6	7
---	--	---	---	---	---	---	---

Ei ole üldse rahul

Olen täiesti rahul

40. Võimalustega aidata tööl teisi inimesi *

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse rahul

Olen täiesti rahul

41. Töö raskustega (st. kui palju Teie töös on tarvis mõelda, ei arvestata füüsilist pingutust)*

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse rahul

Olen täiesti rahul

42. Üldise töö juhtimisega (mõeldud on ülemuste juhtimisestüüli) *

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse rahul

Olen täiesti rahul

VIIES OSA.

Allpool on toodud tegurid, mida leiduvad igal töökohal. Inimesed erinevad selle poolest, mida nad tahaksid tunnetada oma töökohal. Palun märkige skaalal neljast kümneni (4 Soovin seda vähesel määral 10 Soovins seda väga) millise tasemeni Te tahaksite igat tegurit oma töökohale.

TÄHELEPANU! Selle skaala jaotus erineb eelmistest!

43. Õiglast kohtlemist ja lugupidamist ülemuste poolt*

4 5 6 7 8 9 10

Soovin seda vähesel määra

Soovin seda väga

44. Stimuleerimist ja õige raskusastmega tööd *

4 5 6 7 8 9 10

Soovin seda vähesel määra

Soovin seda väga

45. Võimalust iseseisvaks mõtlemiseks ja tegutsemiseks *

4 5 6 7 8 9 10

Soovin seda vähesel määra

Soovin seda väga

46. Töösuhte kindlat järjepidevust (kindlustunnet, et ma ei kaota töökohta) *

4 5 6 7 8 9 10

Soovin seda vähesel määra

Soovin seda väga

47. Väga sõbralike töökaaslasi *

4 5 6 7 8 9 10

Soovin seda vähesel määra

Soovin seda väga

48. Võimalusi uute asjade õppimiseks tööal *

4 5 6 7 8 9 10

Soovin seda vähesel määra

Soovin seda väga

49. Kõrget palka ja muid soodustusi *

4 5 6 7 8 9 10

Soovin seda vähesel määra

Soovin seda väga

50. Töö loominguilisust ja võimalust kasutada fantaasiat *

4 5 6 7 8 9 10

Soovin seda vähesel määral

Soovin seda väga

51. Kiiret tõusu ametiredelil (karjääri võimalusi) *

4 5 6 7 8 9 10

Soovin seda vähesel määral

Soovin seda väga

52. Võimalusi enese arendamiseks töö kaudu *

4 5 6 7 8 9 10

Soovin seda vähesel määral

Soovin seda väga

53. Võimalusi teostada olulisi asju oma töös *

4 5 6 7 8 9 10

Soovin seda vähesel määral

Soovin seda väga

Motivatsioon

Hinnake skaalal ühest seitsmeni, kus 1 ei avaldu üldse ja 7 avaldub täielikult, mille tasemeni avaldub antud komponent Teie töös.

54. Töö mitmekesisus/vaheldusrikas

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei avaldu

Avaldub täielikult

55. Töö selgus *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei avaldu

Avaldub täielikult

56. Töö olulisus *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei avaldu

Avaldub täielikult

57. Iseseisvus *

1

2

3

4

5

6

7

Üldse ei avaldu

Avaldub täielikult

58. Tagasiside tööst *

1

2

3

4

5

6

7

Üldse ei avaldu

Avaldub täielikult

Täna vastamast!

13 Lisa 2 Vanusegruppide lõikes välja toodud tulemused Hacmani ja Oldmani meetodiga hinnatud töö dimensioonid ja isiklikud ning tööalased väljundid.

Vanuse grupid	TM	TO	TS	TI	TTö	TT	LM	ÜR	SM	RP	TöP	RÜ	EA
Kuni 25 aastat	4,80	4,42	4,19	3,23	4,14	2,90	5,14	4,38	5,89	3,85	4,35	4,71	4,67
26-30 aastat	4,37	4,49	4,00	3,07	4,27	3,65	5,42	4,43	5,67	3,78	4,48	4,17	4,76
31-35 aastat	4,39	4,30	4,20	3,24	4,21	3,39	5,70	4,65	5,49	4,71	5,19	4,34	5,10
36-40 aastat	4,63	4,56	4,46	3,13	4,10	3,40	5,93	4,43	5,75	5,35	5,50	4,3	5,40
41-45 aastat	4,16	4,66	4,44	3,83	4,38	2,88	5,83	4,27	5,00	4,66	4,87	3,33	4,95
Keskmine M	4,44	4,44	4,19	3,22	4,23	3,39	5,60	4,50	5,58	4,42	4,90	4,24	4,98

*TM- töö mitmekesisus; TO – töö olulisus; TS – töö selgus; TI – töö iseseisvus; TTö – tagasiside tööst; TT – tagasiside teistelt; LM – läbikäimise määr; ÜR – üldine rahulolu; SM- sotsiaalne rahulolu; RP – rahulolu palgaga; TöP- töösuhte püsivus; RÜ- rahulolu ülemustega; EA- rahulolu enesearengu, kirjastiilis *boldi* on märgitud kõrgemad näitajad.

14 Lisa 3 Vanusegruppide lõikes välja toodud tulemused Hacmani ja Oldmani meetodiga hinnatud töö dimensioonid ja isiklikud ning tööalased väljundid.

Tööstaaži grupid	TM	TO	TS	TI	TTö	TT	LM	ÜR	SM	RP	TöP	RÜ	EA
3- 5 aastat	5,00	4,25	4,33	3,50	4,00	2,91	5,00	4,58	5,81	4,00	4,43	4,75	5,00
6-10 aastat	4,33	4,53	3,76	2,95	4,35	3,43	5,46	4,48	5,80	4,12	4,76	4,41	4,91
11 -15 aastat	4,37	4,36	4,29	3,36	4,25	3,55	5,55	4,55	5,51	4,20	4,77	4,08	4,83
Rohkem kui 16 aastat	4,51	4,48	4,43	3,26	4,13	3,26	5,86	4,43	5,43	4,93	5,22	4,15	5,18

Keskmine M	4,44	4,44	4,19	3,22	4,23	3,39	5,60	4,50	5,58	4,42	4,90	4,24	4,98
------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

*TM- töö mitmekesisus; TO – töö olulisus; TS – töö selgus; TI – töö iseseisvus; TTö – tagasiside tööst; TT – tagasiside teistelt; LM – läbikäimise määr; ÜR – üldine rahulolu; SM- sotsiaalne rahulolu; RP – rahulolu palgaga; TöP- töösuhte püsivus; RÜ- rahulolu ülemustega; EA- rahulolu enesearengu, kirjastiilis *boldi* on märgitud kõrgemad näitajad.

15 Lisa 4 Töö asukohta lõikes välja toodud tulemused Hacmani ja Oldmani meetodiga hinnatud töö dimensioonid ja isiklikud ning tööalased väljundid.

Töö asukoht	TM	TO	TS	TI	TTö	TT	LM	ÜR	SM	RP	TöP	RÜ	EA
Tartu	4,51	4,23	4,20	3,30	4,20	3,61	5,66	4,76	5,51	4,88	5,09	4,51	5,19
Võru	4,22	4,18	4,29	3,40	4,22	3,37	5,48	4,37	5,52	4,50	4,80	4,22	4,44
Tallinn	4,59	4,68	4,17	3,17	4,14	3,40	5,57	4,57	5,56	4,65	5,01	4,29	5,26
Ämari	4,66	4,83	4,50	3,30	4,75	2,91	5,91	4,41	5,81	5,12	5,31	3,50	5,12
Tapa	4,40	4,29	4,25	3,33	4,03	3,25	5,25	4,66	5,58	4,05	4,83	3,14	4,72
Paldiski	4,36	4,53	4,30	2,96	4,30	3,43	5,83	4,10	5,70	4,55	5,15	4,93	5,20
Jõhvi	4,26	4,60	3,33	3,06	4,33	3,46	5,53	4,66	5,80	2,50	3,80	5,00	4,70
Pärnu	4,22	4,00	4,44	3,66	4,33	3,11	5,77	3,77	5,08	3,50	4,33	3,33	4,25
Keskmine M	4,44	4,44	4,19	3,22	4,23	3,39	5,60	4,50	5,58	4,42	4,90	4,24	4,98

*TM- töö mitmekesisus; TO – töö olulisus; TS – töö selgus; TI – töö iseseisvus; TTö – tagasiside tööst; TT – tagasiside teistelt; LM – läbikäimise määr; ÜR – üldine rahulolu; SM- sotsiaalne rahulolu; RP – rahulolu palgaga; TöP- töösuhte püsivus; RÜ- rahulolu ülemustega; EA- rahulolu enesearengu, kirjastiilis *boldi* on märgitud kõrgemad näitajad.