

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Sotsiaalteaduskond  
Tööstuspsühholoogia instituut

Triin Juurma

**TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI JA PÜHENDUMIST MÕJUTAVAD TEGURID  
NING NENDE SEOTUS TÖÖRAHULOLUGA REVAL AUTO ESINDUSED OÜ  
NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Tiiu Kamdron

Tallinn 2014

Tallinn 2014

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 Triin Juurma

„ ..... “ .....2014

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja lektor Tiiu Kamdron

„ ..... “ .....2014

Kaitsmisele lubatud „ ..... “ .....2014

Personalitöö- ja arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare  
Teichmann

## Lühikokkuvõte

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on uurida töötajate töömotivatsiooni ja pühendumist tööga ning nende seoseid töörahuloluga Reval Auto Esindused OÜ - s. Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetiline taust, empiiriline uurimus ning arutelu ja ettepanekud.

Töö teoreetilises osas antakse ülevaade töömotivatsioonist, selle komponentidest, töömotivatsiooni rahuloluteooriatest, tööle pühendumise olemusest ja tööga rahulolust ning nende omavahelistest seostest.

Magistritöö empiirilises osas analüüsitakse töötajate motivatsioonitegureid, pühendumist tööle ning tööga rahulolu aspekte, lähtuvalt 75 Reval Auto Esindused OÜ töötaja seas läbi viidud uurimusele. Töötajatele edastatavale küsimustiku valiidsuse tagamiseks viidi läbi prooviküsitlus, millest selgus, kui hästi saadi aru küsimustest. Eetiliste probleemide vältimiseks informeeriti töötajaid ja juhtkonna liikmeid uuringu eesmärkidest ja tulemuste kasutamisest ning selgitati, et uuringu käigus kogutud andmed on konfidentsiaalsed ning neid kasutatakse ainult uurimistöö raames üldistatul kujul.

Uurimise tulemusena selgus, et Reval Auto Esindused OÜ töötajad on pigem väliselt motiveeritud kui sisemiselt ning hügieenifaktorid motiveerivad töötajaid suuremal määral kui motivatsioonifaktorid. Töötajad on Reval Auto Esindused OÜ-s emotsionaalselt pühendunud. Pühendumise ja töörahulolu vahelisest seosest ilmnese enamuse töörahulolu komponentidega negatiivses seoses olevad pühendumise skaalad – emotsionaalne ja normatiivne pühendumine. Motivatsiooni ning pühendumise vahelistest seostest organisatsiooni lõikes ilmnese tugevad negatiivsed seosed enamuse madalama keskmise hinnangu saanud motivatsioonitegurite ning emotsionaalse pühendumise skaala vahel.

Uurimistöö arutelu osas tuuakse välja olulisemad järeldused, arutletakse uurimisküsimuste vastuste üle ning esitletakse autoripoolseid ettepanekuid ja soovitusi tööandjale.

Võtmesõnad: töömotivatsioon, pühendumine, töörahulolu

## **Abstract**

### TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI JA PÜHENDUMIST MÕJUTAVAD TEGURID NING NENDE SEOTUS TÖÖRAHULOLUGA REVAL AUTO ESINDUSED OÜ NÄITEL TRIIN JUURMA

The aim of current thesis is to investigate the motivation of employees and commitment to the work and the relationship between job satisfaction in Reval Auto Esindused OÜ. This topic „Influencing factors of employees` motivation and commitment and their association with job satisfaction in Reval Auto Esindused OÜ“ is actual because there is occurred recently low employees` motivation and enlarged job dissatisfaction in organization. Master' s thesis contains three sections: theoretical background, empirical research and analyse discussion and suggestions.

The theoretical section provides an overview of work motivation, its components, comparison of motivation theories, job satisfaction and work commitment of nature and their relationship. The empirical section describes the results of the study based on 75 employees of Reval Auto Esindused OÜ.

The investigation revealed that workers in Reval Auto Esindused OÜ is rather externally than internally motivated and hygiene factors motivate employees more than the motivational factors. Employees in Reval Auto Esindused OÜ are emotionally committed. Employees` emotional and normative commitment have strong negative relation to job satisfaction. There was found a strong negative relationship with lower middle-rated motivational factors and the scale of emotional commitment.

In discussion, the most important conclusions are pointed out and the responses to the proposals and recommendations are made for the employer by the author.

Key words: work motivation, work commitment and job satisfaction

# SISUKORD

Lühikokkuvõte.....	3
Abstract.....	4
SISUKORD .....	5
SISSEJUHATUS .....	7
1. Teoreetiline taust .....	9
1.1 Motivatsiooni olemus .....	9
1.2 Töömotivatsiooni rahuloluteooriad.....	12
1.2.1 A. Maslow' vajaduste hierarhia teooria .....	12
1.2.2 F. Herzbergi kahe faktori teooria .....	13
1.2.3 C. Alderferi vajaduste hierarhia .....	15
1.2.4 D. McClellandi vajaduste teooria.....	16
1.3 Töömotivatsiooni rahuloluteooriate võrdlus.....	17
1.4 Organisatsioonile pühendumine.....	19
1.4.1 Emotsionaalne pühendumine .....	20
1.4.2 Alalhoidlik pühendumine.....	20
1.4.3 Normatiivne pühendumine.....	21
1.5 Töömotivatsiooni ja organisatsioonile pühendumise seosed töörahuloluga.....	22
1.5.1 Tööga rahulolu aspektid .....	22
1.5.2 Organisatsioonile pühendumise seosed töörahuloluga .....	24
1.5.3 Töömotivatsiooni seosed organisatsioonile pühendumise ja töörahuloluga.....	26
1.5.4 Senised uuringud antud nähtuste seoste kohta .....	29
2 Empiiriline uurimus.....	31
2.1 Eesmärk .....	31
2.2 Uurimuse meetod.....	31
2.2.1 Protseduur.....	32
2.2.2 Valim.....	33
2.3 Tulemused.....	35
2.3.1. Töötajate motivatsioon .....	35
2.3.2 Töötajate pühendumine .....	46
2.3.3 Töötajate rahulolu .....	49
2.3.4 Motivatsiooni ja pühendumise omavahelised seosed.....	52

2.3.4 Pühendumise ja töörahulolu omavahelised seosed .....	54
2.3.5 Motivatsiooni seosed töörahuloluga.....	56
3 Arutelu ja ettepanekud.....	59
Kokkuvõte .....	64
Resume .....	67
Viidatud kirjandus .....	69
LISA 1. Küsimustik .....	74
LISA 2. Motivatsioonitegurite vahelised statistiliselt olulised seosed .....	77
LISA 3. Motivatsioonitegurite jaotus sisemisteks ja välimisteks ning Herzbergi teooria järgi hügieeni- ja motivatsioonifaktoriteks .....	79
LISA 4. Reval Auto Esindused OÜ kõigi töötajate keskmised hinnangud pühendumise küsimustikule .....	80
LISA 5. Audi Tallinna töötajate keskmised hinnangud pühendumise küsimustikule .....	81
LISA 6. Audi Tallinna müügiosakonna pühendumise taseme keskmised hinnangud.....	82
LISA 7. Audi Tallinna teeninduse osakonna pühendumise taseme keskmised hinnangud..	84
LISA 8. Audi Tallinna töötajate keskmised hinnangud töörahulu väidetele.....	86
LISA 9. Reval Auto Esindused OÜ töötajate keskmised hinnangud töörahulolu väidetele.	87
LISA 10. Audi Tallinna varuosade osakonna töötajate keskmised hinnangud töörahulolu väidetele .....	88
LISA 11. Audi Tallinna keretööde osakonna töötajate keskmised hinnangud töörahulolu väidetele .....	89
LISA 12. Audi Tallinna haldusosakonna töötajate keskmised hinnangud töörahulolu väidetele .....	90
LISA 13. Audi Tallinna teeninduse osakonna töötajate keskmised hinnangud töörahulolu väidetele .....	91
LISA 14. Audi Tallinna müügiosakonna töötajate keskmised hinnangud töörahulolu väidetele .....	92

# SISSEJUHATUS

Inimesed organisatsioonis on üks olulisemaid ressursse organisatsiooni jaoks ning seda eriti just tänapäeva kiiresti muutavas ühiskonnas. Ettevõtte edukuse eesmärkide saavutamisel ja täitmisel määravad selles töötavad inimesed. Iga organisatsiooni jaoks on oluline leida ja hoida kindlale ametikohale sobivate väärtushinnangute ja isikuomadustega kompetentseid ning arenguvõimelisi töötajaid, kes on oma tegevusele keskendunud ja motiveeritud. Ettevõtte efektiivsus sõltub sellest, kui hästi tuleb ta toime talle pandud ülesannete täitmisega. See sõltub lisaks töötajate kompetentsusele ka töötajate endi tahtest oma organisatsiooni heaks panustada. Loovus, innovaatilisus, oskused ja teadmiste omandamine on saanud peamisteks aspektideks töötajate töösoorituse tõstmisel ning organisatsiooni efektiivsuse tagamisel (Garg, Rastogi, 2006). Tänapäeva ühiskonnas on töötajad pigem lojaalsed oma karjäärile kui organisatsioonile ning töötajale sobivama tööpakkumise saamisel ollakse valmis oma tööandjat vahetama. Organisatsiooni suurim vara on eelkõige siiski tema töötajad.

Käesolev teema on aktuaalne, kuna organisatsioonis Reval Auto Esindused OÜ on viimasel aastal ilmnunud töötajate vähene motiveeritus ning rahulolematust tööol. Töötaja heaolu tööol kujuneb välja mitmete erinevate nähtuste summana – motivatsioon, pühendumine ja töörahulolu (Kidron, 2008). Käesoleva magistr töö autorid hakkasid nende nähtuste omavahelised seosed huvitama, kuna need nähtused moodustavad ühtse kompleksi.

Töö eesmärgiks on selgitada ja kirjeldada seoseid organisatsiooni töötajate pühendumise taseme, töömotiveerituse mõjutavate tegurite ja töörahulolu vahel ning teha juhtkonnale ettepanekuid töötajate pühendumise ja motivatsiooni suurendamiseks organisatsioonis.

Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised ülesanded:

1. Anda kirjanduse põhjal ülevaade motivatsioonist, rahuloluteooriatest ning tööle pühendumisest

2. Töö empiirilises osas viia läbi uurimus Audi Tallinna, Audi Pärnu ja Audi Kuressaare töötajate seas, selleks jagab autor küsitlusankeedid kõikide osakondade töötajate vahel
3. Analüüsida seoseid saadud vastuste põhjal töömotivatsiooni, tööle pühendumise ja töörahulolu vahel
4. Analüüsida ja teha ettepanekuid motivatsiooni tõstmiseks ja rahulolematust põhjustavate tegurite kõrvaldamiseks.

Lähtuvalt töö eesmärgist kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit. Valim koosneb Reval Auto Esindused OÜ kolme Audi esinduse kõikidest töötajatest ja juhatuse liikmed, keda on igas esinduses üks ehk kokku kolm. Küsimuste koostamisel tugineb autor teoreetilises osas kirjeleatud käsitlustele. Esimene küsimustiku blokk koosneb töötajate motivatsioonitegurite väljaselgitamise väidetest, teine blokk koosneb töötajate pühendumust uurivatest küsimustest, siinkohal kasutab autor Meyeri ja Alleni väljatöötatud küsimustikku töötajate pühendumise väljaselgitamiseks. Kolmas küsimustiku blokk keskendub töötajate rahulolu küsimustele organisatsioonis ning neljas blokk uurib töötajate sotsiodemograafilisi andmeid. Töö eesmärgist tulenevalt tugineb töö autor empiirilise uuringu läbiviimisel põhiliselt kolmele motivatsiooniteooriale: Maslow` vajaduste hierarhiale, Herzbergi kahe faktori teooriale ja McClellandi vajaduste teooriale. Lisaks tugineb autor ka Alleni ja Meyeri organisatsioonile pühendumise teooriale. Autor kirjeldab kirjanduse põhjal töömotivatsiooni, tööle pühendumise ja töörahulolu vahelisi seoseid.

Töö koosneb kahest osast. Esimene osa annab ülevaate motivatsioonist, rahuloluteooriatest ning teooriate võrdlusest. Teises osas koostab autor küsimustikud töötajatele vastamiseks, et analüüsida seotust töötajate töömotivatsiooni, pühendumise ja töörahulolu vahel.



# 1. Teoreetiline taust

## 1.1 Motivatsiooni olemus

Väljend motivatsioon tuleneb algselt ladina keelsest sõnast *movere*, mis tähendab „liikuma“ (Steers, Porter, 1987). Motivatsioon on seisund või protsess, mis eelneb eesmärgipärasele käitumisele. Motivatsioon on erinevate asjaolude kogum, mis on inimese käitumise tõukejõuks. Neid erinevaid asjaolusid nimetatakse motiivideks. Motiive on eri tüüpi - hoiakud, tunded, veendumused, huvid ja väärtused ning need panevad inimese edasi liikuma ja tegutsema. Motiive saab jaotada järgmiselt (Bachmann, Maruste, 2003):

1. teadlikud
2. ebateadlikud motiivid.

Teadlikud motiivid on otsitava mõjuga konkreetsele käitumisele. Ebateadlik motiiv seevastu aga ei ole koheselt arusaadav ei inimesele endale ega ka teistele inimestele tema ümber. Tavaliselt on inimese tegevus mõjutatud üheaegselt nii teadlikest kui ka ebateadlikest motiividest (Bachmann, Maruste, 2003). Motiivid saavad olla ainult sisemised, need ei ole silmaga nähtavad (Dunnette, Kirchner, 1965). Näiteks, kui me võimaldame töötajale üleajatööd, siis me tegelikult ei tea, kas ta teeb seda sellepärast, et ta naudib oma tööd või ta teeb seda üksnes lisatasu pärast.

Motivatsiooni saab jagada kahte rühma – sisemine ja välimine motivatsioon. Sisemine motivatsioon tuleneb inimese sisemisest aktiivsusest ning on seotud psühholoogilise tasuga (Alas, 1997):

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

Sisemise motivatsiooni tugevus sõltub sellest, mil määral inimesed näevad oma tegevuse tulemusi nende poolt mõjutatavatena ja kontrollitavatena. Tööga seotud sisemine motivatsioon on näiteks see, kui töö on inimesele sisemiselt tasustav. Välise puhul on aga töötamise stiimuliks sotsiaalsete või materiaalsete hüvede saamine, oluline on pigem tasu ise kui tegevus. Välimise motivatsiooni alla võib lugeda palga, turvalisuse, töökeskkonna ja

töötingimused. Hüved ning soodustused – tervishoid, kindlustus, puhkused, sotsiaalabi, pensionid, autod. Tulemustega seotud välimised tegurid on tükitöötasu, tulemustasu, preemiad, põhipalk ise. Motivatsioon on inimese sisemised ajendid, põhjused ja jõud, mis mõjutavad tema tegemist. (Alas, 1997).

Young (1936) järgi saab motiveerivaid faktoreid jagada kolme suuremasse kategooriasse. Põhjused, miks indiviid tegutsema hakkab, on järgmised:

1. vajadused (organismi tasakaalust väljaviidud seisund, puudujääk millestki – lähedusvajadus, toidu vajadus)
2. tungid (liikumapanev jõud, näiteks bioloogilised vajadused).

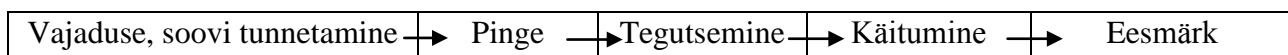
Aktiivsuse suund. Põhjused, miks valitakse just need tegevused vajaduste rahuldamiseks.

1. motiiv (objekt, mis määrab tegevuse suuna)
2. eesmärk ( teadvustatud ja määratletud motiiv).

Subjektiivsed elamused, mis kaasnevad motivatsiooninähtustega.

1. emotsioonid, mõtted
2. huvid
3. väärtused.

Motiivid, eesmärgid ja stiimulid seostuvad inimese tahtelises tegevuses tsüklilise iseloomuga motivatsiooniprotsessis. Motivatsiooniprotsess saab alguse pinge tunnetamisega, mille tulemusena valitakse eesmärk ja püütakse seda saavutada. Kui tegevus on edukas ja eesmärk saavutatakse, on vajadus rahuldatud ja pinge alanenud. Vajadus on seisund, mille on esile kutsunud subjektile vajalike tingimuste puudumine ning mis seetõttu ajendab teda tegutsema puuduoleva saavutamiseks (Costley, Todd, 1991). Joonisel 1 on motivatsioonitsükkel, mis kujutab endast inimese vajaduste rahuldamise tsükli:



Joonis 1. Motivatsioonitsükkel

Allikas: Autori koostatud Vadi (2000) põhjal

Tegemist on viieastmelise motivatsioonitsükliga (Vadi, 2000):

1. vajaduse olemasolu. Vajadus on seisund, milles inimene tunneb puudust mingitest talle olulistest tingimustest.
2. pinge, mis tekib puuduseid tunnetades ja millest püütakse lahti saada
3. tegevuskava, et vähendada pinget. Inimene kaalub eelnevalt erinevaid võimalusi ning siis püüab probleeme praktiliselt lahendada
4. tegutsemine, et vabaneda pingest
5. rahulolu, mis tuleb eduka tegevuse tulemusena. Inimene on valmis oma järgmisi vajadusi rahuldama.

Motiivide tundmine võimaldab inimese käitumist mõista, hinnata ja juhtida. Siiski on vähemalt viis põhjust, miks on raske tuletada motiive inimese käitumisest. Esiteks, iga käitumine võib väljedada erinevaid motiive. Teiseks, võivad motiivid olla varjatud kujul. Kolmandaks, võivad erinevad motiivid olla väljendatud sarnaste käitumiste poolt. Neljandaks, sarnased motiivid võivad olla väljendatud erinevates käitumistes ja viiendaks, kultuurilised ja isiklikud erinevused võivad oluliselt muuta erinevate motiivide väljendumist (Hilgard, Atkinson, 1967).

Algselt oli peamine motivatsioonile lähenemise suund lihtne, arvati, et võti töötajate motiveerimises seisneb piitsa ja prääniku võttes. Hirm on parimaks motivaatoriks, see tagab kuulekuse, distsipliini ja täpsuse, aga pärsib ka mõtlemisvõime, loomingulisuse ja rahulolu. Tuleks maksta inimesele hea töö eest ja karistada teda vastupidise eest. See oli põhiprintsiip teadusliku juhtimise suunas (Taylor, 1911). Selle vastandina ilmus uus inimsuhete koolkond, kelle arvates üksnes rahulolev töötaja on hea töötaja (Perrow, 1972). Lõpuks seati mõlemad suunad nende valiidsuses kahtluse alla erinevatele empiirilistele uuringute tõttu. Leiti, et töötajad reageerivad innustusele rohkem kui rahale või kasvõi tööle endale (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959).

Inimese motivatsioon ei ole ainult seotud vajaduste ja ihade rahuldamisega, vaid see on mõjutatud ka sisemistest faktoritest nagu inimtüüp, taju ja oskuste tase ning inimese enda väärtushinnangutest. Välised faktorid, mis mõjutavad motivatsiooni, on inimese töö- ja kodukeskkond. Seega - kui juhid tahavad tõsta töötajate motivatsiooni, peavad nad silmas pidama väga erinevaid faktoreid nagu inimtüüp, talent, erinevad oskused.

Organisatsioonilisest seisukohast aga töökeskkonda, organisatsiooni kultuuri, preemiaid ja töötasustamise põhimõtteid (Cole, 1995).

Hea moodus, kuidas motivatsiooni taset hoida, on ka see, et oma organisatsiooni väärtuseid tuleb hoida. Väärtused on ühed motivatsiooni alustalad. Verplanken ja Holland (2002) on arvanud, et peamised väärtused on need, mis panevad inimest määratlema ja tõlgendama teatud situatsiooni ning kuna neil on võimalus selles situatsioonis teavet omistada ja jagada, annabki see neile motivatsiooni tegutsemiseks (Verplanken, Holland, 2002).

## **1.2 Töömotivatsiooni rahuloluteooriad**

### **1.2.1 A. Maslow' vajaduste hierarhia teooria**

Abraham Maslow' vajaduste püramiid on üks tuntumaid. Algselt 1940. - 1950. aastatel oli vajaduste teooria kasutusel pigem kliinilise psühholoogia valdkonnas, kus Maslow tegi enamuse oma uuringuid. 1960. aastatel sai teooriast vajaduste hierarhiline teooria, kui suuremat rõhku hakati pöörama motivatsiooni rollile tööl (Maslow, 1943).

Igal inimesel on alati omad vajadused, ihad ja soovid. Püramiidi tasanditel jagunevad vajadused põhi- ja kõrgema taseme vajadusteks. Abraham Maslow on väitnud, et inimese vajadused kasvavad hierarhiliselt alt üles, seejuures kõrgema taseme vajadused ei saa tekkida enne, kui madalama taseme vajadused on juba rahuldatud. Vajaduste rahuldamine ei vii nende vajaduste kustutamisele, vaid tekitab hoopis uusi kõrgemaid vajadusi (Alas, 1998). Rahuldatud vajadus ei ole enam motiveeriv.

Lisaks on Maslow oma varasemas töös arutlenud kahe üksteist täiendava vajaduse üle – kognitiivse (tunnetusliku) ja esteetilise vajaduse üle. Tunnetusvajadus on seotud vajadusega mõista ja teada keskkonda ning selle mõjureid. Esteetiline vajadus on seotud liikumisega ainult ilusa suunas ning eemale inetust. Need vajadused on vähemtuntud, kuna ei ole sissevõetud Maslow' vajaduste hierarhiasse (Maslow, 1954).

Maslow' vajaduste teooria eeldused on järgmised (Maslow, 1954):

1. käitumist mõjutavad üksnes rahuldamata vajadused
2. kui üks tarve rahuldatakse, ilmub uus ja nõuab rahuldamist

3. motiivid moodustavad keeruka kompleksi ning käitumisele avaldavad mõju mitu motiivi korraga
4. inimesel on soov tõusta pidevalt aina kõrgemale
5. kõrgema astme vajaduste rahuldamiseks on rohkem võimalusi kui madalama astme tarvis.

Vajaduste tasandid hierarhiliselt alt üles A. Maslow` järgi on järgmised (Maslow, 2007):  
füsioloogilised vajadused – palk, info liikumine, töökorraldus, töötingimused  
turvalisuse vajadus – töö ohutus, kindel töökoht, tervisekontroll  
kuulumise vajadus – kuulumine kollektiivi, sõprus, kolleegid  
tunnustuse vajadus – teiste hinnang, tunnustus, vastutus, prestiiž  
eneseteostuse vajadus – edu, karjäär, väljakutseid esitav töökoht.

Maslow on välja toonud, et madalama taseme vajadused saab rahuldada väliskeskonna kaudu (läbi raha ja töö tuvalisuse kaudu), kuid kõrgema taseme vajadused rahuldatakse sisemiselt (Freeman, 1999). Motiveeritud on terve indiviid, mitte ainult mingi osa temast (Maslow, 2007). Põhjendatud motivatsiooniteooria peaks eeldama, et motivatsioon on konstantne, lõpmatu, hoovav ja kompleksne, ning see on praktiliselt iga organismilise seisukorra peaaegu universaalne omadus (Maslow, 2007).

### **1.2.2 F. Herzbergi kahe faktori teooria**

Frederick Herzberg oli arvamusel, et inimese vajadused saab jagada kahel tasandil asuvaiks – füsioloogilisteks ja psühholoogilisteks. Füsioloogilised vajadused on vajadused vältida ebameeldivusi, psühholoogiline vajadus on vajadus kasutada oma võimeid. Uurimus, millele Herzbergi teooria toetus, tehti kahesaja raamatupidaja ja inseneriga. Uuriti, millistes situatsioonides tundsid nad end tööga rahul või rahulolematuna olevat. Rahulolevana tunti end olukordades, kus töötajaid tunnustati, tajuti edutunnet ning töö pakkus neile arenemisvõimalusi. Rahulolematust tunti seoses töötingimuste, rahaga, turvalisusega ja kolleegidega omavahelistes suhetes. Vastuste analüüsimisel selgus, et rahulolu ja tööalast aktiivsust kujundavad ühed tegurid, rahulolematust aga teised tegurid (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959).

Herzberg väitis, et tööga rahulolu sõltub töö edukusest. Rahulolu kirjeldamiseks lõi kahe faktori teooria, mille kohaselt mõjutab rahulolu kaks faktorit – motivatsiooni- ja hügieenifaktorid. Rahulolu vastandiks pole seega rahulolematust, vaid mitterahulolu (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959).

Hügieenifaktorid on need, mis mõjutavad tööga rahulolematust (Alas, 2005)

1. palk
2. töötingimused (töökorraldus ning keskkonnatingimused)
3. kindlustunne tööl
4. inimestevahelised suhted
5. suhted ülemusega
6. töökultuur
7. juhtimise kvaliteet ja ettevõtte juhtkonna poliitika
8. isiklik elu.

Herzbergi uurimuses seostusid hügieenifaktorid negatiivsete tunnetega. Kui need enam ei tekitata inimesele negatiivseid tundeid, saame rääkida rahulolust ehk motivaatorite toimest.

Motivaatsioonifaktorid on need, mille olemasolu võib tekitada rahulolu (Alas, 1998):

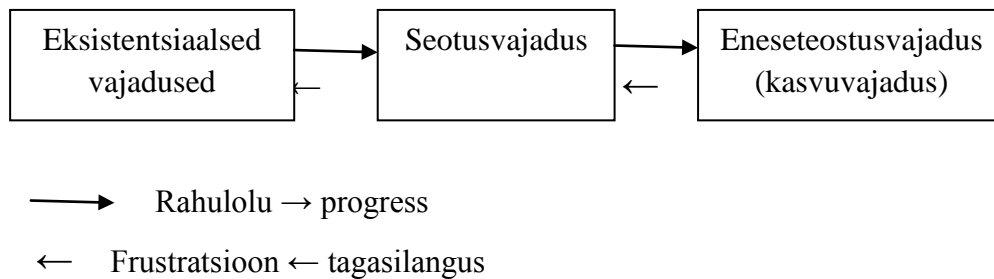
1. edukus töös
2. saavutamise tunnustamine
3. töö huvitavus
4. töö vastutusrikkus
5. ametialane tõus ja enesearendamise võimalus.

Rahulolu puudumine ei tähenda veel rahulolematust. Motivatsioonifaktorite abil saab suurendada rahulolu, hügieenifaktorite abil võib leevendada rahulolematust. Mõnes olukorras on parem suurendada rahulolu kui vähendada rahulolematust. Sellisel juhul tuleb rõhutada motivatsioonifaktoritele. Kui on vaja pigem vähendada rahulolematust, kui tõsta rahulolu, on tulemuslikum kasutada hügieenifaktoreid. (Alas, 1998). Seega, et inimesi motiveerida, tuleb kõigepealt eemaldada töötajatel rahulolematust ning seejärel aidata leida rahulolu.

### 1.2.3 C. Alderferi vajaduste hierarhia

Clayton Alderfer on lühendanud A. Maslow` vajaduste hierarhia püramiidi ning teinud selle viie-tasandi asemel kolmetasandiliseks. Joonisel 2 olev mudel on tuntud kui ERG teooria ehk eksisteerimise, seotuse ja kasvuteooria (Alderfer, 1969):

Alderferi ERG (existence – relatedness - growth model) teooria:



Joonis 2. Alderferi ERG teooria

Allikas: Alderfer (1969).

Alderferi kolmetasandiline vajaduste hierarhia:

1. eksistentsi vajadused – need vajadused sisaldavad endas inimkonna ellujäämise eelduseid. See tähendab nii psühholoogilisi kui ka kaitstuse vajadusi.
2. seotuse vajadus – kuidas inimesed suhestuvad neid ümbritseva sotsiaalse keskkonnaga ning millised on suhted teistega
3. eneseteostusvajadus ja enese aktualiseerimisvajadus, mis asetseb püramiidi tipus.

Alderferi teooria on üsna sarnane Maslow` teooriaga, kuna Alderfer väidab, et inimesed liiguvad püramiidi hierarhias alt üles eksistentsi vajadustest kuni eneseteostuse vajadusteni, kui madalam vajadus saab rahuldatud. Lisaks toob Alderfer välja selle, et kui inimene on jätkuvalt pettunud katsetes rahuldada kasvuvajadusi, siis seotusvajadus võib esile kerkida põhivajaduseks ja inimene võib suunata ümber oma jõupingutused madalama astme vajaduste suunas (Steers, Porter, 1987).

#### 1.2.4 D. McClellandi vajaduste teooria

Tema vajaduste teooria kohaselt tuleb inimese käitumise mõistmisel ja iseloomustamisel tugineda neljale peamisele vajadusele (Nelson 1995):

1. saavutusvajadus - ajendab soovi saavutada paremaid tulemusi, lahendada keerulisi probleeme, riskima, eelistama vastutusrikkaid olukordi
2. suhtlemisvajadus - ajendab looma ja hoidma sõbralikke suhteid teiste inimestega, pöörama tähelepanu teiste tunnetele
3. võimuvajadus - soov kontrollida ja mõjutada teiste käitumist, nende eest vastutada
4. kompetentsusvajadus – tahe oma võimeid arendada ja esilekerkinud takistusi loominguliselt ületades jõuda asjade sisuni.

Kõrge saavutusvajadusega inimeste kirjeldamiseks koostas McClelland faktorite komplekti (Ivancevich, Matteson, 1990):

1. inimesele meeldib võtta vastutust probleemide lahendamise eest
2. inimene seab endale mõõdukaid eesmärke ja kaldub võtma kalkuleeritud riske
3. inimene soovib tagasisidet oma sooritusele.

Oma töös kasutas McClelland valikvastustega testi, mis on tuntud kui temaatilise apertseptiooni test (TAT test), mille mõtles välja H. Murray aastaid varem. See test aitab tuvastada indiviidi saavutusvajaduse tugevust, kuuluvuse ja võimu vajadusi tänu hinnangutele, mida vastaja annab testis, kommenteerides erinevaid pilte. Erinevate vajaduste tugevus on tuletatud vastaja vastustest (Cole, 1995).

McClelland väitis, et kui vajadus on tugev inimeses, siis selle efekt on motiveerida inimest kasutada käitumist, mis viib ta rahulduseni (Ivancevich, Matteson, 1990). Näiteks kui inimesel on kõrge saavutusvajadus, siis ta seab endale kõrged eesmärgid ja teeb palju tööd, et neid saavutada, kasutades seejuures maksimaalselt oma oskuseid ja võimeid, et neid saavutada.



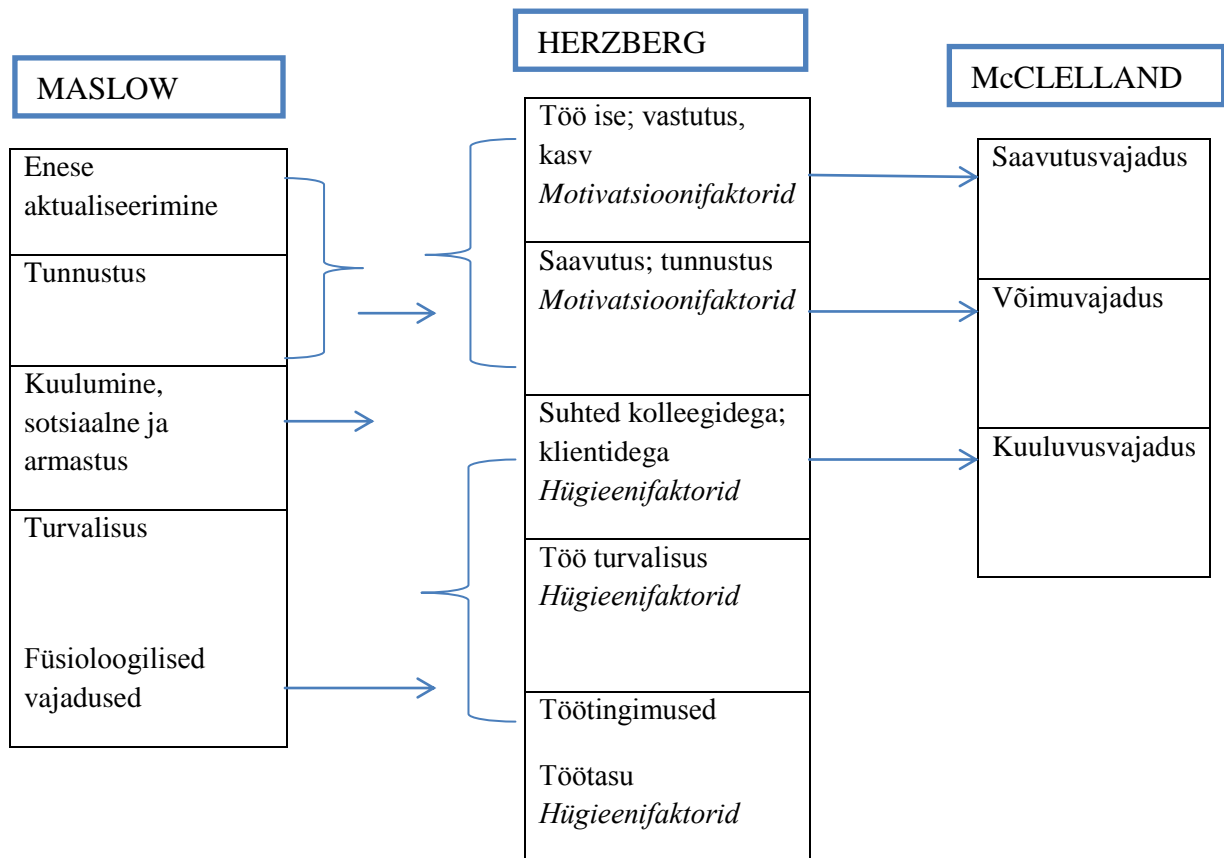
### 1.3 Töömotivatsiooni rahuloluteooriate võrdlus

Kõik need motivatsiooniteooriad püüavad seletada käitumist pisut erinevate vaatenurkade alt. Ühtegi neist teooriatest ei ole peetud peamiseks teooriaks, et selgitada motivatsiooni olemust, kuigi iga teooria aitab juhtidel paremini aru saada töötajate käitumisest ja sooritusest.

McClellandi motivatsiooniteoorias ei esine madalama astme vajadusi. Tema välja toodud saavutus- ja võimuvajadus ei ole identsed Herzbergi motivaatoritega või Maslow` kõrgema astme vajadustega, kuid seal on siiski mõned sarnasused. McClelland rõhutas kuuluvusvajaduse kõrval oluliselt ka suhtlemisvajadust.

Joonisel 3 esitatud teooriad on kõik andnud mingi olulise osa motivatsiooni arendamise tööle. Vajadushierarhia teooriad rõhutasid mittemateriaalsete vajaduste tähtsust, nagu on seda ka Maslow` tunnustus- või Alderferi suhtevajadused, töötajate motiveerimisel. Samas ei ole laialt kasutamist leidnud toetus Herzbergi kahe faktori teooria osas, kuigi juhtide seas kasvas oluline vahetegemine väliste ja sisemiste motivatsiooni allikate vahel. McClellandi teooria juhtis ideele, et osad vajadused on õpitavad (Northcrafts, Neale, 1990).

Joonisel 3 on näha töömotivatsiooni rahuloluteooriate võrdlus. McClellandi saavutusmotivatsiooni teooria suhtlemis-, võimu- ja saavutusvajadus vastavad Maslow` vajaduste hierarhias kõrgema taseme vajadustele, milleks on tunnustus- ja eneseteostusvajadus. Maslow` järgi on madalama taseme vajadusteks füsioloogilised vajadused, turvalisus- ja kuuluvusvajadus ning McClellandi järgi kuuluvusvajadus.



Joonis 3. Rahuloluteooriate võrdlused

Allikas: Ivancevich, *et al.* 1990.

Teooriate võrdlusesse saab McClellandi teooriale vastavalt kõrvutada Aldeferi teooria tasemed – kõige alumiseks eksistentsivajadus, keskele seotusvajadus ja kõige kõremale tasemele kasvuvajaduse.

Herzbergi teoriast lähtudes saab baastaseme vajadusi rahuldada hügieenitegurite abil. Herzbergi järgi saab hügieenitegurite abil vähendada töötajate rahulolematust ning alles pärast seda hakkavad toimima motivatsioonitegurid. Motivatsiooniteguritega rahuldatakse eespool nimetatud kõrgemaid vajadusi. Hügieenitegurid on seotud töökeskkonnaga ja nendeks on juhtimisstiil, suhted ülemustega ja kaastöötajatega, töötingimused, palk, staatus, kindlustunne töös. Motivatsioonitegurid on seotud töö olemusega ja nendeks on töö ise, tunnustus, töö vastutusrikkus, karjäär, enesearengut võimaldav töö.

Alderferi teooria erineb Maslow` teoriast kahe olulise aspekti osas. Kui Maslow on väitnud, et liikumine hierarhilises vajaduste püramiidis ühelt tasandilt teisele põhineb alumise vajaduse ärarahuldamises, siis Aldeferi ERG teooria vastandina toob välja, et

eelmise vajaduse ärrahuldamise eelduseks on pettumuse-tagasilanguse toiming. Näiteks, kui inimene on jätkuvalt pettunud katsetes rahuldada kõrgeimat vajadust – kasvuvajadust, siis seotusvajadus võib tõusta esile peamiseks vajaduseks ja inimene võib suunata jõupingutused hoopiski madalama astme vajaduste rahuldamiseks.

Nii McClelland kui Aldefer olid ühed esimesed, kes väitsid, et inimesed tegelevad korraga paljude erinevate vajaduste rahuldamisega ning nn vajaduste trepil käib pidev vilgas üles-alla liikumine (Türk, 2005).

## **1.4 Organisatsioonile pühendumine**

Allen ja Meyer (1990) on defineerinud organisatsioonile pühendumist kui psüühilist seisundit, mis iseloomustab töötaja suhet oma organisatsiooniga ning mõjutab inimese otsust jääda organisatsiooni liikmeks või lahkuda organisatsioonist. Organisatsiooni jäävad püsima suurema tõenäosusega pigem pühendunud töötajad kui mittepühendunud. Veel on nad välja toonud pühendumise kolm peamist dimensiooni: emotsionaalne pühendumine, alalhoidlik pühendumine ja normatiivne pühendumine. Emotsionaalne pühendumine tähendas emotsionaalset seotust ja samasutumist oma organisatsiooniga, alalhoidlik pühendumine seostus aga organisatsioonist lahkumisega kaasnevate kulude tajumisega. Normatiivne pühendumine tähendas tajutud kohustust jääda oma organisatsiooni (Allen, Meyer, 1990).

Pühendumine on organisatsiooni seisukohalt väga oluline nähtus, kuna selle abil saab tõsta töötajate töösoorituse efektiivsust, mis tagab organisatsioonile kasumi. Töötajate organisatsioonile pühendumist on võimalik suurendada organisatsioonipoolse toetuse edastamisega. Organisatsioonipoolse toetuse tunnetamine peegeldab töötaja hoiakuid organisatsiooni suhtes – kui palju organisatsioon väärtustab, hindab töötaja panust ning kui palju hoolib organisatsioon oma töötajate heaolust (Eisenberger *et al.* 1986).

Meyeri ja Alleni kolmemõõtmeline mudel organisatsioonile pühendumises (Meyer, Allen, 1997):

### **1.4.1 Emotsionaalne pühendumine**

Emotsionaalselt pühendunud töötaja on oma organisatsiooni emotsionaalselt kiindunud ning ta samastab end oma organisatsiooniga. Inimene töötab organisatsioonis, kuna ta ise tahab seda. Mitmed uurimised näitavad, et kõrge emotsionaalse pühendumuse tasemega töötajad töötavad rohkem, nende töösooritus on efektiivsem, nad pingutavad rohkem tööülesannete täitmisel, järelikult on nad oma organisatsioonile väärtuslikumad töötajad kui madalama emotsionaalse pühendumise tasemega töötajad.

Meyeri ja Alleni (1997) sõnul emotsionaalne pühendumine areneb vastuseks töökogemusele, mis toob endaga kaasa töötaja eneseteostuse või rahuldab tema isiklikud vajadused. Veel üks tähtis aspekt emotsionaalse pühendumise arengus on organisatsiooni toetus ja õiglane suhtumine töötajatesse. Töötajad peavad tunnetama, et organisatsioon käitub nendega ausalt ja õiglaselt ning töötajate toetamine ja nende heaolu eest hoolitsemine on organisatsioonis üldtunnustatud väärtused. Oluline on ka töötajate panuse, nende ideede ja kompetentsuse tunnustamine. Negatiivsed kogemused tööalasel nagu ebaõiglane palgapoliitika või ükskõik milline diskrimineerimine töökohal võivad rüüsel mõjuda töötaja emotsionaalsele pühendumisele. Tugeva emotsionaalse pühendumusega töötajad panustavad rohkem organisatsiooni eesmärkide saavutamisele ja on vähem altid organisatsioonist lahkuma (Allen, Meyer, 1996).

### **1.4.2 Alalhoidlik pühendumine**

Selle pühendumisega töötaja keskendub kuludele, mis kaasnevad tööalast lahkumisega ning võimalike alternatiivide puudumisega. Need kulud võivad olla ametiauto, tasuta telefonikõned, pensioniplaan. Organisatsiooni jäädakse, kui see on majanduslikel kaalutlustel vajalik ja kasulik. Kui inimene ei usu, et ta on leiab paremat või vähemalt sama head töökohta, siis arvatavasti jääb ta lojaalseks praegusele tööandjale. Alalhoidlikult pühendunud töötajad jäävad organisatsiooni mitte enda soovil, vaid seepärast, et lahkumine oleks neile ebasoodne (Allen, Meyer, 1997).

Alalhoidliku pühendumise teket mõjutavad kaks tegurit a) mil määral on töötaja oma organisatsiooni investeerinud (aega tööoskuste omandamiseks); b) kuivõrd töötaja usub

alternatiivide olemasolu. Alternatiivide olemasolu vähendab alalhoidlikku pühendumist. Uurimused on näidanud, et tugeva alalhoidliku pühendumisega töötaja tööalane sooritus ei ole alati oma organisatsiooni jaoks positiivne (Allen, Meyer, 1997).

### **1.4.3 Normatiivne pühendumine**

Normatiivselt pühendunud töötaja tunneb moraalselt kohustust oma organisatsiooni püsima jääda. Normatiivset pühendumist mõjutavad töötaja kogemused, mis on pärit organisatsiooni tööletulemise eelsest ja järgsest ajast. Suure tõenäosusega omavad kõrget normatiivse pühendumise taset töötajad, keda on läbi erinevate organisatsiooni tegevuste pandud uskuma, et neilt oodatakse lojaalsust oma organisatsioonile. Normatiivne pühendumine võib areneda ka organisatsioonis saadud kogemuse alusel. Näiteks, kui organisatsioon on lojaalne töötajale ja panustanud raha töötaja koolitamisele, võib töötaja tunda kohustust jääda tööandja juurde ehk ta on kõrge normatiivse pühendumusega (Srivastava, 2013). Normatiivse pühendumise arengut võivad mõjutada töötaja perekond ja keskkond. Kui töötaja perekonnas on peetud oluliseks lojaalsust tööandjale, on tõenäoline, et isik näitab üles suuremat normatiivset pühendumist.

Autorid järeldasid, et eelpool mainitud psühholoogilised seisundid arenevad üsna erinevate kogemuste baasil ja seega on neil ka erinev mõju töötajate käitumisele, kuid tagajärg on üks – jätkuv töö organisatsioonis (Meyer, Allen, 1997).

Kuigi autorite pühendumise mudel aitab mõista organisatsioonile pühendumist, siis seda mudelit saab rakendada ka paljudes teistes situatsioonides, nagu näiteks muutuste projektis organisatsioonis, luues õppivaid organisatsioone või töötajate hoiakute mõistmisel tööülesannete vastu (Dahlgaard-Park, 2012).

Uuringud on näidanud seost organisatsioonikultuuri ja töö tulemuste vahel. Organisatsioonikultuuriuuringud näitavad, et indiviidi ja organisatsiooni väärtuste kokkulangemisel on töötaja organisatsiooni eesmärkide saavutamisele enim pühendunud ja näitab paremaid töötulemusi kui siis, kui need väärtused erinevad üksteisest. (O'Reilly *et al.* 1991tsit. Alas järgi).

## 1.5 Töömotivatsiooni ja organisatsioonile pühendumise seosed töörahuloluga

### 1.5.1 Tööga rahulolu aspektid

Tööga rahulolu näitab, kui võrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust, suhteid töökaaslastega (Vadi, 2000). Samas on töörahulolu laiemalt määratletud kui meeldivat või positiivset emotsionaalset seisundit, mis tuleneb töötaja hinnangust oma tööle või töökogemustele (Locke, 1976).

Toetudes D. McClellandi saavutusvajadusele, võib väita, et juhid, kellel on suurem saavutusvajadus, on rohkem osavõtlikud, nad lasevad oma alluvatel rohkem otsustada ja sõnaõigust omada tööalastes otsuses (Steers, 1977). See omakorda suurendab töötajate rahulolu tööga, sest nad näevad, et neid usaldatakse ja neil lastakse vastutada.

Töörahulolu tase sõltub ametikoha, töö ja individuaalsete omaduste kombinatsioonist. Lisaks on töörahulolu mõjutavad aspektid organisatsiooni seisukohast järgmised (Peters, O'Connor, Rudolf, 1980):

1. suurus – väikestes organisatsioonides on rahulolu suurem
2. juhtimistasandite arv – rahulolu on seda suurem, mida madalam on hierarhia
3. osalemine otsustamisel – kui töötaja osaleb tema tööd puudutavate otsuste tegemisel, on rahulolu suurem.

Töötaja vanus on tööga rahulolu mõjutav aspekt töötaja seisukohast lähtuvalt, kuna tööga rahulolu tõuseb koos töötaja vanusega. Selle selgitamiseks on Wright ja Hamilton (1978) tõstatanud kaks hüpoteesi:

- a) mida vanem töötaja, seda rohkem aksepteeritakse autoriteete ning oodatakse töölt vähem
- b) võrreldes noortega on neil rohkem omandatud oskuseid ning paremaid positsioone.

Esimene hüpotees rõhutab hoiakute muutust ajas, kuna vanemas eas on inimesed õnnelikumad väiksemate asjade üle. Vanemaealiste inimeste hoiakud on realistlikumad, samas nende töörahulolu saab suurendada usaldusega nende suhtes ning prestiižiga. Teine hüpotees rõhutab, et inimesed on tööelu jooksul jõudnud investeerida palju oma töösse

ning hakkavad nüüd seda tagasi saama. Vanemad töötajad omad tõenäolisemalt rohkem traditsioonilisi väärtuseid ja toetavat tööeetikat, mis muudab neid oma tööpositsiooni suhtes positiivsemaks (Ting, 1997).

Üks tööga rahulolu mõjutavaid tegureid on ka töötaja sugu – naised on tavaliselt madalamatel ametipositsioonidel kui mehed ja neile ka makstakse vähem. Witt ja Nye (1992) on leidnud, et naistel on meestest erinev võrdsuse tajus, kuna naised ootavad oma töölt vähem ja rahulduvad vähemaga. Siit võib järeldada, et naised lepivad ja peavad õiglaseks madalamaid töökohti ning tajuvad õiglaseks madalamaid töötasusid kui mehed.

Mehed on rohkem mures oma raha ja teiste sellele kaasaaitavate ja tunnetuslike tulemuste pärast, nagu näiteks sõltumatus, ülevõim, domineerivus, konkurentsivõime ning pikaajalised eesmärgid karjääris. Naistel on aga ülekaalus seotusevajadus - seega nad otsivad sotsiaalset heakskiitu ning on hõivatud lühiajaliste eesmärkidega karjääri valdkonnas (Elizur, 1994; Furnham, 1984).

Veel on märgatud seda, et töötajad, kes on rohkem oma tööga rahul, puuduvad vähem töölt ja on vähem altid lahkuma (Hackett, Guion, 1985) ning on üldiseltoma eluga rohkem rahul (Judge, Watanabe, 1993).

Crewson (1997) on leidnud, et seosed tööstaažiga organisatsioonis ning töötasuga omavad ka positiivset seost pühendumusega tööle ja Kim (2002) on leidnud, et organisatsioonis töötatud aeg on positiivselt seotud töörahuloluga, kuid pikem püsimine samal ametipositsioonil võib nõrgendada tööga rahulolu. Samuti suurendab tema sõnul tööga rahulolu juhtimisstiil, mis on töötajate kaasamist ja osalemist toetav.

Töörahulolu suurendab ka asjaolu, kui töötajal on tööülesannetest selge arusaam (Ting, 1997). Töötajad, kes kogevad suuremat mitmekesisust oma igapäeva töös, näitavad üles vähem tüdimust ja huvi kadumist seoses tööga (Stimson, Johnson, 1977) ja on tõenäoliselt rohkem rahul (Wright, Davis, 2002).

Pikka aega arvati, et kõrge töörahulolu on aluseks heale töösooritusele, kuid Lawleri ja Porteri (1967) järgi peaksid tööandjad keskenduma efektiivsele töösooritusele ja pigem ootama töörahulolu vastutasuks. Kui töötajad loovad ja täidavad ootuseid, on nad rohkem

rahul kui töötajad, kes ei saavuta oma eesmärke. Seega, efektiivselt töötamine on töörahulolu allikas, mitte vastupidi (Crow, Hartman, 1995).

Ignoreerida töötajate rahulolu on sama, mis riskida mõne tugevalt negatiivse tagajärjega nagu suutmatus säilitada väärtuslikke töötajaid või suutmatus värvata head talenti. Töörahulolu avaldub inimestes erinevalt. See, kas töörahulolu on kõrge või madal, sõltub sellest, kui hästi töötaja vajadused ja soovid kattuvad organisatsiooni omadega, samuti töötingimustest, sellest, kuidas töötaja tunnetab end töö kaudu ja iga töötaja individuaalsusest (Alexandrina, Ioana-Lavinia, Dalina, 2008).

### **1.5.2 Organisatsioonile pühendumise seosed töörahuloluga**

Millised on seosed töömotivatsiooni, töörahulolu ning pühendumise vahel? Paljud uuringud organisatsioonikäitumises liigitavad motivatsiooni piiratult ning on märkinud, et motivatsioon ei seostu tingimata alati töörahuloluga (Moynihan, Pandey, 2007). Siiski on madal tööga rahulolu ennustajaks kaadrivoolavusele ja lahkumistele, seega tuleb vaadelda motivatsiooni, rahulolu ning pühendumist koos.

Harrisoni, Newmani ja Rothi (2006) uuringud näitavad, et sellised muutujad nagu tööga rahulolu ja organisatsiooniline pühendumine kattuvad paljus ning neid saab ühiselt arvesse võtta uurides töötaja hoiakuid ja käitumist tööl. Töötajate pühendumine ja sünergie saab tekkida tööl, kui on olemas sobivus organisatsiooni eesmärgi ja töötajate eesmärkide vahel. Sel juhul on töötajad sisemiselt motiveeritud, mis tähendab, et nad on kirglikud oma töö suhtes ja naudivad seda (Dahlgaard-Park, 2012).

Kirjandus töötajate motivatsiooni, pühendumise ja tööga rahulolu kohta näitab, et töötajate hoiakud sõltuvad suurel määral mõlemast - nii töötaja individuaalsetest omadustest kui ka töö kontekstist (Moynihan, Pandey, 2007).

Luu mõtestatud töö ja hoida töötajad õnnelikuna, on keskne eesmärk selleks, et edendada organisatsiooni toimimise tõhusust. Töötaja pühendumine näitab lojaalsust ja kohustust, mida töötaja tunneb seoses organisatsiooniga, kus ta töötab (Allen ja Meyer, 1990).



Töötaja pühendumine on üldisem normatiivne kohustus oma organisatsiooni ees, mis kajastub lojaalsuses ja vastumeelsuses lahkuda. See kohustus toimib eri tasanditel ja on määratud nii individuaalselt kui ka töökeskkonna poolt. Cohen (2003) eristab kolm erinevat pühendumise mõõdet – samastumine, kuuluvus ja moraalne kaasatus. Samastumine sisaldab endas eesmärkide ja väärtuste vastuvõtmist, moraalne kaasatus toob kaasa eesmärkide ja väärtuste suurenemise. Kõrge positiivne pühendumine organisatsioonile, nagu ka moraalne kaasatus tähendab paremat sooritust, soovi rohkem vastutada ning vähendab tööjõu voolavust ja lahkumist ettevõttest (Allen, Meyer, 1990).

Töötaja pühendumine on oluline nähtus, sest see soodustab organisatsiooniga samastumist, pakkudes motiivi organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste süsteemi ühildumiseks töötaja isiklike eesmärkide ja väärtustega (Wiener 1982).

Organisatsioon on hästi kursis tööga rahuloluga, kui töötajatel on rahulolu saavutamise osas endil suur huvi. Nad võivad väljendada oma eelistusi otse juhtidele kui ka läbi ametiühingute. Kui küsida töötajalt, kas ta on rahul oma tööga, siis see suunab töötajaid teise küsimuseni organisatsiooni panusest (Moynihan, Pandey, 2007). On võimalik, et töötajatel on töö, mida nad ei pea rahuldavaks, kuid nad mõistavad, et organisatsioon teeb kõikvõimaliku hoidmaks neid õnnelikena. Võtmeküsimuseks töörahulolu puhul on seega kas töötingimused või nagu Wright (2001) on öelnud: „Tööga rahulolu peegeldab töötajatel reaktsioone selle suhtes, mida nad saavad.“

T. Parson on välja töötanud teooria, mille kohaselt töörahulolu on oluline nii organisatsiooni kui ka töötaja vaatevinklist ning järgmiste tegurite koostoimest (Mumford, 1991):

1. organisatsioonipoolne nõue – personaalsed tööõnõud. Organisatsioon ootab töötajatelt midagi ja töötajad ootavad omakorda organisatsioonilt, lähtudes hoiakutest ja käitumisest.
2. organisatsiooni huvi – isiklik huvi. See on ulatus, mille osas organisatsioon ootab oma töötajatelt nende huvide ühildumist organisatsiooni omadega, kui ka ulatus, mille osas töötajal on oma huvid töösituatsioonides olulisemad.

3. ühtsus - individuaalsus. Ulatus, mille osas organisatsiooni eesmärgid näevad ette tutvustada üleüldist firmapoliitikat, meetodeid ja standardeid, mida töötaja peab järgima. See on ka ulatus, mille osas töötaja tahab olla ise loov ning ise otsustada.
4. töösooritus - personaalsus. Organisatsioon seab töösoorituse vastandina töötajale kui isikule. See on ka ulatus, kus töötajad soovivad olla märgatud selle eest, kes nad on, mitte selle eest, mida nad teevad.
5. töö spetsiifika – töö paindlikkus. Tööspetsiifika tuleneb organisatsiooni tehnoloogiast ja töö organiseeritusest. Töö paindlikkuse osas tahavad töötajad, et nende oskused, teadmised ja individuaalsus sobituksid tööga.

Kui töötaja vajadused neis viies valdkonnas kattuksid organisatsiooni omadega, siis võib järeldada, et töötajad on pühendunud ning tegu on kõrge töörahuloluga. Kui organisatsiooni vajadused neis viies valdkonnas kattuksid, siis on organisatsioon rahul töötajate töösoorituse ja hoiakutega. Sobivus töötaja ja organisatsiooni vajadustega võib olla hea kõigis viies valdkonnas kui ka ainult osades neist.

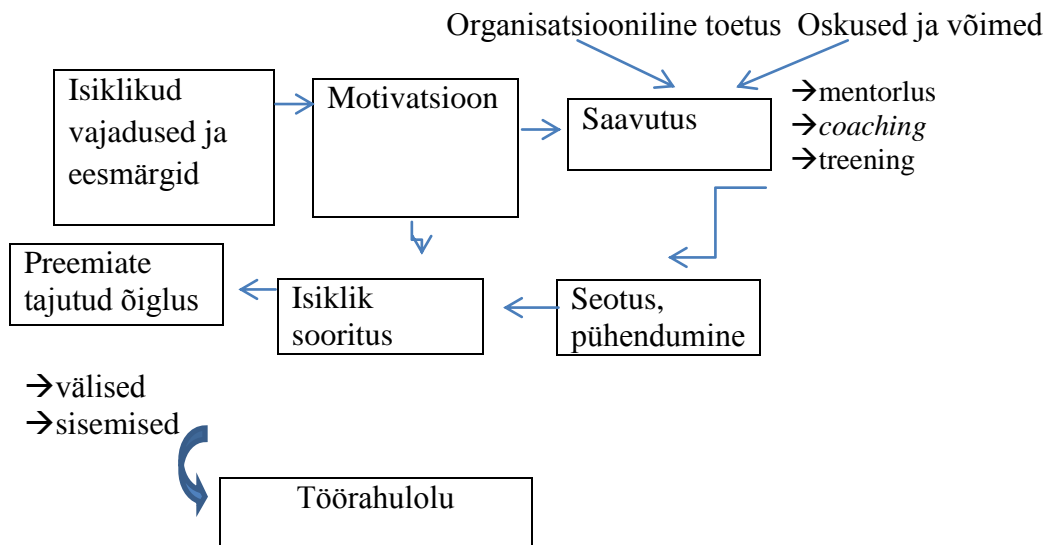
Pühendumise kaudu on defineeritud ka tööga seotud olemist. See tähendab tööga seotud positiivset meeleseisundit ning selle tunnused on jõud, pühendumus ja süvenemine. Tööga seotud töötajad on positiivse emotsiooniga, nad on õnnelikud ja rõõmsad, entusiastlikud, parema tervisega, loovad iseenda tööd ja võimalusi ning nakatavad positiivsusega ka teisi (Bakker, Demerouti, 2008).

### **1.5.3 Töömotivatsiooni seosed organisatsioonile pühendumise ja töörahuloluga**

Organisatsiooni perspektiivist vaadatuna ning Maslow`, Herzbergi, McClellandi ja Alderferi vajaduste teooriatest lähtuvalt peaksid juhid hindama töötajate vajadusi kui võimalikke motivaatoreid. Juhtidel tuleb mõista, kuidas töörahulolu on töötajate vajadustega vastastikku seotud ning neil tuleb arvestada vajadustest tulenevaid erinevusi (Dahlgaard-Park, 2012).

Pühendumise kaks vormi - alalhoidlik ja normatiivne käitumine, on enam seotud situatsiooniga, milles inimene on väliselt motiveeritud. Töötajad keskenduvad tööülesande täitmisele kui vahendile, et saavutada parem palk, preemia ning muud materiaalsed hüved. Kui inimesed on sisemiselt motiveeritud, siis nad hakkavad end rohkem seostama tööülesandega. Töö teostamise protsess ise on neile piisavalt motiveeriv ja neid tasustav, rohkem kui tööülesande tulemused (Dahlgaard-Park, 2012). Sisemiselt motiveeritud töötajad teevad oma tööd rõõmuga, vabatahtlikult ja hea meelega.

Töötajate motivatsioon saavutada häid töötulemusi kasvab, kui nende suhtumine juhtidesse, organisatsiooni ja kaastöötajatesse on positiivne. See suhtumine/taju suurendavad töörahulolu ja uhkust. Positiivsed emotsioonid juhivad motivatsiooni, mis on aluseks loovusele, tulemuslikkusele, tööga pühendumisele ning meeskonna tugevusele (Ioana-Lavina, Alexandrina, Dalina, 2008). Joonisel 4 on Alexandrina *et al.* (2008) nähtuste omavaheline seos motivatsioonist töörahuloluni:



Joonis 4. Motivatsiooni seosed töörahuloluga

Allikas: Alexandrina *et al.* 2008.

Organisatsioonile on väga tähtis ja oluline mõista erinevaid faktoreid, mis suurendavad töörahulolu, sest rahulolevad töötajad aitavad kaasa täiustunud moraalele, mis omakorda toob rõõmu ja paremat eneseteostuse võimalust (Islam, Ali, 2013). Seega motivatsioon on protsess, mis pakub optimaalseid lahendusi töötajatele, et nad oleks tööga rahul, samas silmas pidades ka organisatsiooni huve.

Individuaalseid tulemusi ja saavutusi mõjutavad peamiselt kaks faktorit – kompetentsus ja pühendumus. Kompetentsus tuleneb teadmistest ja oskustest, see on erinev võimetest, millega inimesed on sündinud ja mida on lihtne teha. Samas saab kompetentsust arendada sobiva juhendamise – mentorluse, koolitamise ja ka organisatsiooni - poolse toetusega. Teine faktor, pühendumus, on motivatsiooni ja usalduse kombinatsioon. Usaldus on kindlustunde ja ka ülesannete õigesti tegemise mõõde, samas motivatsioon on töötaja huvi ja entusiasm teha kõik panused ülesannete õigeks täitmiseks (Ioana-Lavina, Alexandrina, Dalina, 2008).

Viis, kuidas organisatsioonid saavad suurendada töömotivatsiooni, on edendada eesmärgi tunnetust ja edu oma töötajate seas. Kui töötajad tajuvad, et töö, mida nad teevad, on seda väärt ja teenib kõigi huve, siis see suurendab omakorda pühendumist tööle (Romzek, 1990).

Longenecker (2011) viis läbi uuringu 211 Ameerika juhi seas töötajate motiveerimise teemal. Uuringu kohaselt nõustus 79% vastanutest väitega „töötajate motiveerimine on üks olulisimatest rollidest minu kui juhi puhul.“ 94% vastanutest arvas, et tööjõu motivatsioon on kas oluline juhi tegevuse toimimiseks. 82% vastanutest nõustus väitega „juhtidel on tähelepanuväärne mõju töötajate pühendumise ja motivatsiooni tasemele.“ 85% vastanutest uskus, et töötaja motivatsioon omab tähtsat rolli tema töösooritusele. 67% juhtidest arvas, et aina raskem on töötajaid motiveerida. 76% juhtidest arvas, et nad peavad kohandama oma lähenemist iga töötaja eraldi motiveerimisele. Siit võib järeldada, et tegelikult on juhid teadlikud töötajate motiveerimisest, selle tagajärgedest ja mõjust, kuid kas nad tahavad, oskavad ja mõtlevad sellele?

Töötaja on rahul, kui ta on nii seesmiselt kui ka väliselt rahul. Töötaja on seesmiselt rahul, kui ta tajub, et suurendatud panuse tõttu saadud isiklikud tulemused on olulised, huvitavad, väljakutset pakkuvad. Töötaja on väliselt rahul, kui ta tunneb, et kolleegid ja juhid märkavad ja õiglaselt tasustavad (preemiaga, edutamise) tema panust organisatsiooni tõhusasse toimimisse (Ioana-Lavina, Alexandrina, Dalina, 2008). Samas on ka juhtidel endil väga oluline roll töötajate motiveerimisel. Juhid on ainus usalduseallikas töötajate jaoks seoses tööga, kui juhid on usaldusväärsed, heatahtlikud ja näitavad üles läbipaistvust alluvate tööprotsessides. Juhid motiveerivad töötajaid järgima osalemist töö kujundamises, milles töötajad on vastutavad, seeläbi tehes neid vastutavaks ka oma hea töösoorituse eest.

Juhid saavad motiveerida ja inspireerida töötajaid organisatsiooni eesmärkide saavutamise kaudu, tagades organisatsiooni visiooni ja missiooni tunnetuse töötajatele, mis aitab leida uusi viise töötajate töösoorituse tõstmiseks (Garg, Rastogi, 2006).

#### **1.5.4 Senised uuringud antud nähtuste seoste kohta**

##### **1.5.4.1 Uuringud organisatsioonile pühendumise ja töörahulolu seoste kohta**

Erinevad uuringud näitavad, et on olemas tugevad seosed organisatsioonilise pühendumise ja töörahulolu vahel (Dipboye *et al.* 1994; Meyer, 1997; Sagie, 1998; Tett; Meyer, 1993). Tööga rahulolu viitab emotsionaalsele seisundile, mis peegeldab emotsionaalset reaktsiooni tööle ja tööolukorrale, samal ajal kui organisatsioonilise pühendumise fookus on rohkem üldisemal reaktsioonil (Dipboye *et al.* 1994; Farkas ja Tetrick, 1989; Lance, 1991).

Seega organisatsiooniline pühendumine on vähem mõjutatud igapäevastest sündmustest, see areneb pikemaks ajaks ja on seetõttu ka rohkem stabiilsem kui tööga rahulolu. (Sagie, 1998; Dipboye *et al.* 1994). Kuigi on olemas suhteline üksmeel organisatsioonilise pühendumise ja töörahulolu seose tugevuse osas, käib siiski pidev arutelu selle seose suuna üle. Mõned autorid väidavad, et töörahulolu on eelkäija tööle pühendumisele (Stevens *et al.* 1978; Williams, Hazer, 1986), teised peavad aga töörahulolu põhjuseks tööle pühendumist (Bateman, Strasser, 1984). Kolmas seisukoht näeb nende nähtuste seost vastastikku toimivaks (Lance, 1991; Price, Mueller, 1981). Seega on tööga rahulolu ja organisatsioonilise pühendumise seos väga keeruline ja võib aja jooksul palju muutuda (Meyer, 1997; Farkas, Tetrick, 1989).

Üldiselt organisatsiooniline pühendumine viitab kiindumusele töökohale ning seda on empiiriliselt uuritud erinevatel viisidel. Organisatsiooniline pühendumine on olnud nii sõltmatu muutuja seoses vanuse, tööstaaži ja haridusega (Dunham *et al.* 1994) kui ka ennustaja erinevatele väljunditele nagu tööjõu voolavusele, soovile lahkuda, puudumistele ja töösooritusele (Weiner, Vardi, 1980). Mis puutub põhjus-tagajärg efekti organisatsioonilise pühendumise ja töörahulolu vahel, siis uuringud ei ole näidanud ühest suunda. See on pigem nähtuste vastastikune suhe, mis eksisteerib muutusega ühes neist

hoiakutest mõjutades teist hoiakut. Seega, stressitekitaja võib esiteks mõjutada pühendumist, aga kui pühendumise tase väheneb, on raske ette kujutada, et töörahulolu püsib samal tasemel. Kidron (1978) on leidnud, et töömotivatsioon näitab kõrgemat korrelatsiooni emotsionaalse pühendumisega organisatsioonile kui alalhoidliku pühendumisega. Putti *et al.* (1989) analüüsis seost motivatsiooni ja pühendumise vahel töötajate hulgas Singapuris. Nende tulemused näitasid, et sisemised motivatsioonitegurid on tugevamas seoses pühendumisega kui välised tegurid. Need tulemused on kooskõlas Herzbergi *et al.* (1956) eristusega motivatsiooni - ja hügieenifaktorite vahel ning hüpoteesiga, et sisemised motivatsioonitegurid on rohkem seotud pühendumisega kui välised.

Elizuri *et al.* (2001) tehtud uuringus määrati hüpoteesiks, et organisatsiooniline pühendumine on kõrge korrelatsiooniseosega motivatsioonitegurite suhtes nagu huvi töö vastu ja sõltumatus ja madalaima korrelatsiooniga töötasu, lisatasude suhtes. Uuringus küsitleti Iisraeli ärikursuse tudengeid seoses motivatsioonitegurite ning pühendumisega. Üheks küsitluse väiteks oli näiteks, et „olen uhke selle üle, et töötan oma organisatsioonis ja räägin seda ka teistele.“ Tulemused olid väga ühesed – motivatsioon ja pühendumine on seotud teineteisega, kuni nad esindavad eraldiseisvaid alasid. Uuring leidis, et kõige tugevamini on pühendumisega seotud sisemine motivatsioonitegur „huvi töö vastu“.

Diskussioonid töörahulolu ja- rahulolematuse üle tulenevad palju Herzbergi kahe faktori teooriast ehk motivatsiooni/hügieeni teooriast, milles ta väidab, et töörahulolu ja rahulolematuse on täiesti eristatud teemad. Näiteks ei tee madal töötasu töötajat õnnetuks, vaid kõrge töötasu paneb töötaja end õnnelikuna tundma. Sellest lähtuvalt korraldati Islam ja Ali (2013) poolt anonüümne küsitlus erasektori ülikoolide 170 õpetajale Peshawari piirkonnas. Uuringu eesmärk oli hinnata Herzbergi motivatsiooni- ja hügieenifaktorite teooriat. Antud juhul olid hügieenifaktoriteks ülikooli poliitika, mis puudutas töötajaid, järelvalvet, suhteid tööandjaga, töötingimusi, töötasu ja suhteid töökaaslastega. Hügieenimuutujad on arvesse võetud kui tööga rahulolematuse tekitajad. Uuringus saadud tulemused aga ei toetanud Herzbergi teooriat hügieenifaktorite osas, kuna enamasti hügieenimuutujad tõid töörahulolu. Selline nihe võis olla põhjustatud keskkonna ja sotsiokultuurilisest erinevusest Pakistani kontekstis (Islam, Ali, 2013).

## **2 Empiiriline uurimus**

### **2.1 Eesmärk**

Töö eesmärgiks on selgitada ja kirjeldada seoseid organisatsiooni töötajate pühendumise taseme, töemotivatsiooni mõjutavate tegurite ja rõõrahalolu vahel ning teha ettepanekuid töötajate pühendumise ja motivatsiooni suurendamiseks organisatsioonis. Töö eesmärgist lähtuvalt on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

Kas töötajad on motiveeritud, rahul ja pühendunud?

Millised tegurid mõjutavad töötajate motivatsiooni?

Mida töötajad väärtustavad organisatsioonis või millest tunnevad puudust?

Millised on seosed töemotivatsiooni, tööle pühendumise ning rõõrahalolu vahel?

### **2.2 Uurimuse meetod**

Empiirilise uurimuse andmete kogumiseks kasutati küsimustikku (lisa 1), mis koosnes kolmest osast: töötajate motivatsioonist, organisatsioonile pühendumisest ning rõõrahalolu ja taustaandmete blokist.

Küsimustiku esimest osa, töötajate motivatsiooni, mõõdeti autori koostatud küsimuste järgi 5- pallisel skaalal. Küsimustiku esimeses blokis olevaid motivatsioonitegureid saab jaotada nii sisemisteks ja välimisteks teguriteks kui ka Herzbergi rahuloluteooria alusel motivatsiooni – ja hügieenifaktoriteks.

Organisatsioonile pühendumise hindamiseks kasutati Meyeri ja Alleni (1997) poolt välja töötatud organisatsioonile pühendumise küsimustikku, mis koosneb emotsionaalsest, alalhoidlikust ja normatiivsest skaalast. Emotsionaalne pühendumise skaala mõõdab töötaja seotust ja kiindumist enda organisatsiooni, alalhoidliku pühendumise skaala mõõdab töötaja hinnangut seoses organisatsioonist lahkumisega kaasnevate kuludega ning normatiivne pühendumise skaala mõõdab töötaja kohustuse tunnet jääda organisatsiooni edasi tööle.

Küsimustiku kolmas osas hindas töötajate rahulolu tööga, mille väited olid autori koostatud. Kõigi kolme küsimustiku osa mõõtmisel kasutati 5- palli skaalat, kus 4 tähistas „täiesti nõus“, 3 „pigem nõus“, 2 „pigem ei ole nõus“, 1 „ei ole nõus“ ja 0 „ei tea“.

Töötajate motivatsiooni taset mõõtev küsimustik koosnes 14 väitest ning lisaks kolmest avatud küsimusest. 26 väidet mõõtsid töötajate pühendumist organisatsioonile ning 25 väidet mõõtsid töötajate rahulolu tööga, kusjuures 26. küsimuses oli võimalik soovi korral hinnata organisatsiooni kolme sõnaga. Viimased kaks küsimust kajastasid vastajate taustaandmeid: töötajate vanust ning osakonda.

### **2.2.1 Protseduur**

Uurimuse viis töö autor läbi osühingus Reval Auto Esindused, mis koosneb kolmest esindusest: Audi Tallinn, Audi Kuressaare ja Audi Pärnu. Küsitlus viidi läbi 2014. aasta märtsikuus. Kõigepealt viis töö autor läbi pilootküsitlused 5 töötajale Audi Tallinna erinevates osakondades, mille tulemusena tehti ankeeti paar parandust, eelkõige töö vormilises pooles.

Küsimustik jagati töötajatele laiali paber kandjal ning sellele vastamine võttis keskmiselt 20 minutit. Ankeetide jagamise viisi paber kandjal valis autor, sest enamuste osakondade töötajad ei kasuta igapäevases töös arvutit ja seega oleks vastamine keerulisemaks läinud. Anonüümsuse tagamiseks toimetasid töötajad oma täidetud, kuid ilma nimeta ankeedid nädala jooksul uurimistöö autori juures asuvasse kogumiskasti Audi Tallinna haldusosakonnas. Audi Kuressaares ja Audi Pärnus kasutas autor ankeetide jagamisel nimetatud esinduste sekretäride abi, kes jaotasid saadetud ankeedid laiali ja nädala pärast tagastasid posti vahendusel töö autorile.

Uurimistulemuse andmete analüüsiks kasutas töö autor andmetöötlust Excel Data Analyse`i abil ning statistilist tarkvara paketti SPSS 13.0. Andmete töötluseks kasutati kirjeldava statistika meetodeid ning korrelatsioonanalüüsi.



### 2.2.2 Valim

Uurimuse valimi moodustasid 75 töötajat Reval Auto Esindused OÜ-st, nendest 55 Audi Tallinna töötajat, 10 Audi Kuressaare töötajat ja 10 Audi Pärnu töötajat. 55 Audi Tallinna töötajast 4 vastajat olid haldusosakonnast, 10 vastajat olid müügiosakonnast, 25 vastajat olid teeninduse osakonnast, 6 vastajat olid varuosade osakonnast ning 10 vastajat keretööde osakonnast. Audi Kuressaare 10 töötajast 6 töötajat olid teeninduse osakonnast, 1 töötaja keretööde osakonnast, 2 töötajat halduse osakonnast ning 1 töötaja varuosade osakonnast. Audi Pärnu 10 töötajast 7 töötajat olid teeninduse osakonnast, 1 töötaja müügi osakonnast, 1 töötaja varuosade osakonnast ning 1 töötaja halduse osakonnast.

Uurimistöö valim on kõikne, tulemused on üldistatavad kõigile kolmele Audi esindusele ning kõikidele osakondadele. Küsimustikule vastasid kõik töötajad välja arvatud juhatuse liikmed, keda on kokku 3.

Küsimustiku blokkide usaldusväärsuse hindamiseks kasutas töö autor Cronbachi alfa koefitsenti, et teada saada tunnuste omavaheliste seoste tugevust ehk missugusel määral kõik kasutatud küsimused mõõdavad uuritavat valdkonda. Üht valdkonda mõõtvad küsimused peavad olema omavahel kooskõlas.

Küsimustiku kolme bloki analüüsimisel leidis autor järgmised Cronbachi alfa väärtused:

1. töömotivatsioonitegurid:  $\alpha = 0,95$
2. pühendumine:  $\alpha = 0,97$
3. töörahulolu:  $\alpha = 0,98$

Valimi jaotus osakonna alusel on välja toodud tabelis 1.

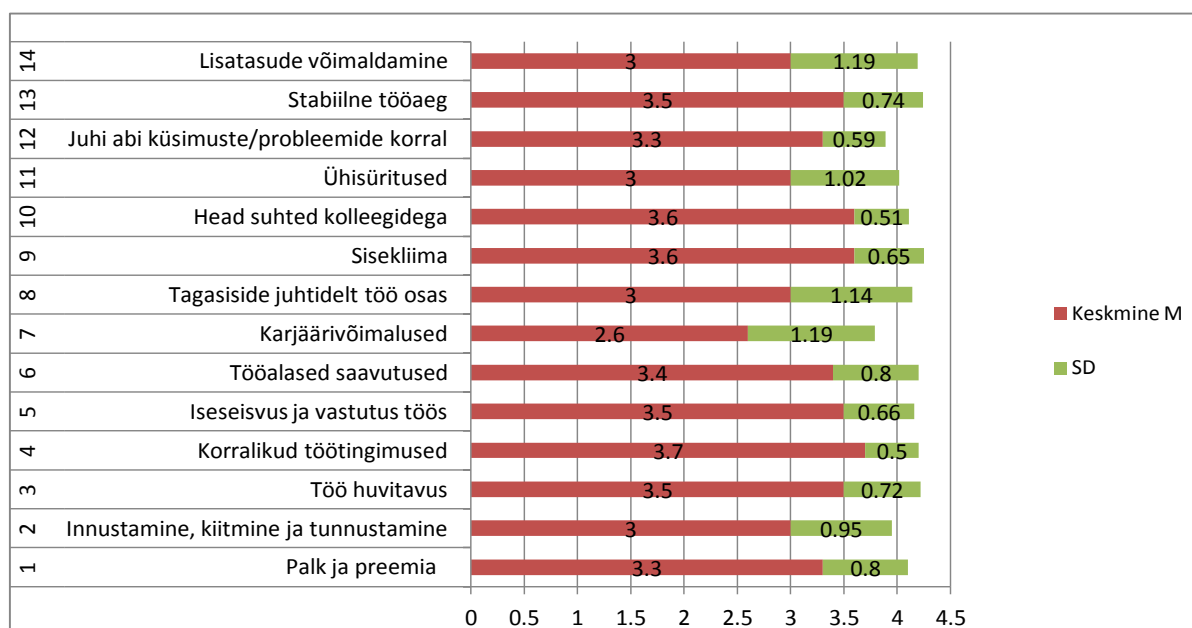
Tabel 1. Valimi jaotus osakonna alusel

<b>Audi Tallinn</b>	<b>Vastajaid (n = 55)</b>	<b>Protsent %</b>
<b>Osakond</b>		
Teenindus	25	46
Müük	10	18
Haldus	4	7
Keretööd	10	18
Varuosad	6	11
<b>Audi Pärnu</b>	<b>Vastajaid (n = 10)</b>	<b>Protsent %</b>
<b>Osakond</b>		
Teenindus	7	70
Müük	1	10
Haldus	1	10
Keretööd	0	0
Varuosad	1	10
<b>Audi Kuressaare</b>	<b>Vastajaid (n =10)</b>	<b>Protsent %</b>
<b>Osakond</b>		
Teenindus	6	60
Müük	0	0
Haldus	2	20
Keretööd	1	10
Varuosad	1	10

## 2.3 Tulemused

### 2.3.1. Töötajate motivatsioon

Uurimuse autor autor analüüsis kõigepealt Reval Auto Esindused OÜ kõikide esinduste (Tallinn, Pärnu ja Kuressaare) töötajate hinnanguid motivatsiooniteguritele. Enim motiveerivad Reval Auto Esindused OÜ töötajaid korralikud töötingimused ( $M = 3.7$ ,  $SD = 0.5$ ), sisekliima ( $M = 3.6$ ,  $SD = 0.65$ ) ning head suhted kolleegidega ( $M = 3.6$ ,  $SD = 0.51$ ), samuti töö huvitavus ( $M = 3.5$ ,  $SD = 0.72$ ) ning stabiilne töö aeg ( $M = 3.5$ ,  $SD = 0.74$ ). Kõik välja toodud tähtsamad motivatsioonitegurid on välised, v.a head suhted kolleegidega ning töö huvitavus, mis on sisemised motivaatsioonitegurid. Kõikide esinduste hinnangud motivatsiooniteguritele on esitatud keskmiste hinnangute alusel alloleval joonisel 5.



Joonis 5. Kogu organisatsiooni motivatsiooniteguritele antud keskmised hinnangud ja standardhälbed

Allikas: autori koostatud

Korralikud töötingimused, sisekliima ja stabiilne tööaeg kuuluvad Maslow` hierarhias madalamatele tasanditele, Herzbergi teooria järgi on need hügieenifaktorid. Töö huvitavus on Maslow` vajaduste hierarhia alusel kõrgeim tase (enese aktualiseerimise tase) ning Aldeferi järgi eneseteostusvajadus. Suhted kolleegidega on kõrgem tase (kuulumine) ja ka

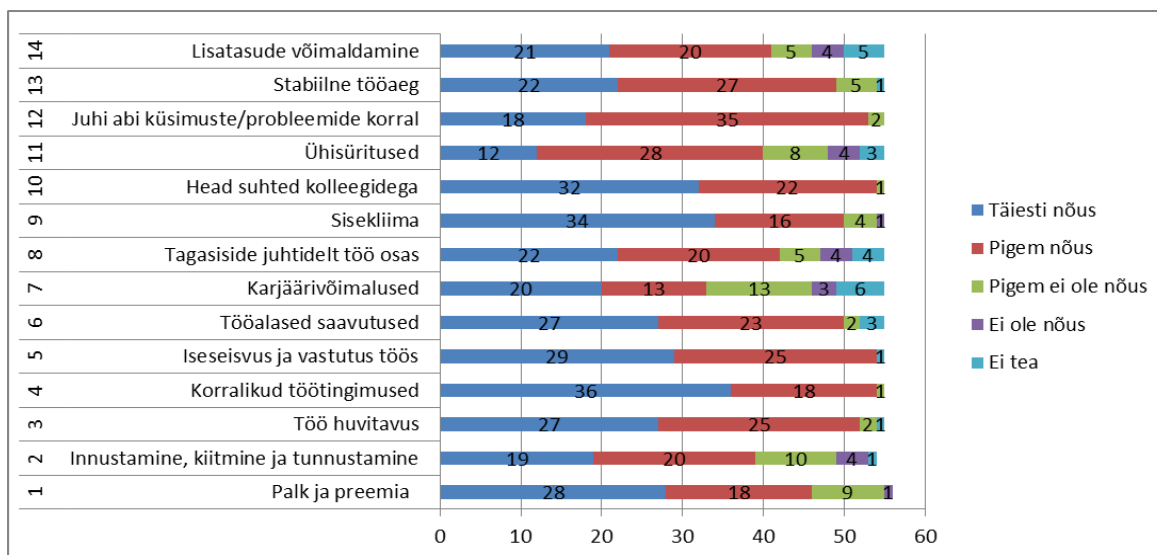
Aldeferi järgi oluline vajadus – seotusvajadus. Töö huvitavus on motivatsioonifaktor ning kolleegidega head suhted hügieenifaktor.

Madalaimalt hinnatakse organisatsioonis karjäärivõimalusi ( $M = 2.6$ ,  $SD = 1.19$ ), mis on Herzbergi järgi motivatsioonifaktor. Samuti hinnatakse keskmiselt madala hinnanguga innustamist, tunnustamist ja kiitmist ( $M = 3$ ,  $SD = 0.95$ ), tagasisidet juhtidelt töö osas ( $M = 3$ ,  $SD = 1.14$ ), lisatasude võimaldamist ( $M = 3$ ,  $SD = 1.19$ ) ning ühisüritusi ( $M = 3$ ,  $SD = 1.02$ ). Tunnustamine ja kiitmine, tagaside juhtidelt on motivatsioonifaktorid ning lisatasude võimaldamine ja ühisüritused on Herzbergi järgi hügieenifaktorid.

Analüüsides kogu organisatsiooni motivatsiooniteguritele antud hinnanguid Pearson'i korrelatsioonianalüüsi alusel, selgus, et omavahelises keskmises seoses on palk ja preemia iseseisvuse ja vastutusega töös ( $r = 0.42$ ,  $p < 0.01$ ) ning heade suhetega kolleegidega ( $r = 0.49$ ,  $p < 0.01$ ). Analüüsist selgus omavaheline keskmine seos veel iseseisvuse ja vastutusega töös ning karjäärivõimaluste vahel ( $r = 0.47$ ,  $p < 0.01$ ), juhi abiga probleemide korral ( $r = 0.36$ ,  $p < 0.01$ ) ning lisatasude võimaldamise vahel ( $r = 0.41$ ,  $p < 0.01$ ). Motivatsioonitegurite head suhted kolleegidega vahel ning juhi abi probleemide korral on samuti keskmine seos ( $r = 0.47$ ,  $p < 0.01$ ).

Tuues välja analüüsist ilmenud tugevad ja väga tugevad omavahelised seosed, siis tugevas seoses on omavahel innustamine, kiitmine ja tunnustamine karjäärivõimalustega ( $r = 0.80$ ,  $p < 0.01$ ) ning nimetatud motivatsioonitegur on väga tugevas seoses tagasisidega juhtidelt ( $r = 0.88$ ,  $p < 0.01$ ), sisekliimaga ( $r = 0.81$ ,  $p < 0.01$ ) ja lisatasude võimaldamisega ( $r = 0.86$ ,  $p < 0.01$ ). Karjäärivõimalused on väga tugevas seoses tagasisidega juhtidelt töö osas ( $r = 0.82$ ,  $p < 0.01$ ). Analüüsi käigus on selgunud, et mõlemad, nii tagasiside juhtidelt kui karjäärivõimalused, on töötajate arvates nõrga motiveeriva toimega. Tagasiside juhtidelt töö osas on tugevas seoses sisekliimaga ( $r = 0.80$ ,  $p < 0.01$ ) ning väga tugevas seoses lisatasude võimaldamisega ( $r = 0.91$ ,  $p < 0.01$ ). Tulemused on näha lisa 2.

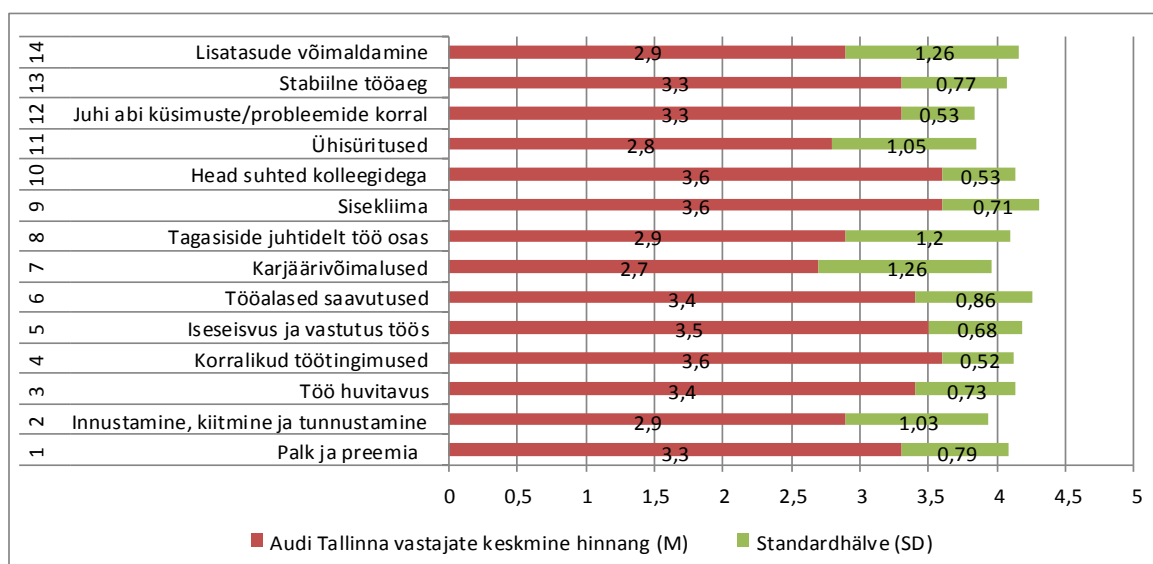
Töötades ise Audi Tallinna esinduses, võttis uurimistöo autor esmalt fookusesse Audi Tallinna töötajaid ( $N = 55$ ) mõjutavad motivatsioonitegurid ning tulemused on näha joonisel 6 ja 7. Joonisel 6 on Audi Tallinna töötajate hinnangud motivatsiooniteguritele vastajate löikes, et oleks näha üldpilt, kuidas vastajate hinnangud jagunevad.



Joonis 6. Audi Tallinna töötajate hinnangud motivatsiooniteguritele

Allikas: autori koostatud

Motivatsiooniteguritele antud keskmistest hinnangutest selgus, et Audi Tallinna esinduse töötajad hindavad enim korralikke töötingimusi ( $M = 3.6$ ,  $SD = 0.52$ ), häid suhteid kolleegidega ( $SD = 3.6$ ,  $SD = 0.53$ ), iseseisvust ja vastutust töös ( $M = 3.5$ ,  $SD = 0.68$ ) ning sisekliimat ( $M = 3.6$ ,  $SD = 0.71$ ). Samuti peetakse oluliseks töö huvitavust ( $M = 3.4$ ,  $SD = 0.73$ ), töölaseid saavutusi ( $M = 3.4$ ,  $SD = 0.86$ ) ning juhi abi küsimuste/probleemide korral ( $M = 3.3$ ,  $SD = 0.53$ ). Joonisel 7 on näha keskmised hinnangud ja standardhälbed motivatsiooniteguritele.



Joonis 7. Audi Tallinna töötajate keskmised hinnangud ja standardhälbed motivatsiooniteguritele

Allikas: autori koostatud

Karjäärivõimaluste keskmine hinnang motivatsioonitegurina on madalaim ( $M = 2.7$ ,  $SD = 1.26$ ), samuti ka ühisüritustele antud keskmine hinnang ( $M = 2.8$ ,  $SD = 1.05$ ). Ühisüritused kuuluvad sotsiaalse vajaduse tasemele – grupikuuluvus ja head suhted.

Küsimustikus oli küsimus selle kohta, kuidas vastajad hindaksid kolme sõnaga organisatsiooni. Töö autor pidas seda oluliseks, kuna saadud vastused näitavad, kuidas töötajad tajuvad enda jaoks kohta, kus nad iga päev töötavad. Audi Tallinna töötajad andsid nii positiivseid kui ka negatiivseid vastuseid. Enim mainiti esinduse konkurentsivõimelisust, innovatiivsust, lojaalsust, head kollektiivi, jõulisust, kaasaegsust, stiilsust, esinduslikkust ning mainekust. Samas oli vastatud ka järgmiselt: Audi Tallinn ükskõik, mõisa kõis lohiseb, pudru ja kapsad, ebapädevus, ülbus ja ahnus, eriala spetsailiste napib ning palk võiks suurem olla. Audi Kuressaares ja Audi Pärnus olid vastused positiivsed: kvaliteetne, silmapaistev, esinduslik, mainekas, töökas.

Ankeetides vastusvariantidena olevad motivatsioonitegurid on jaotatud üheaegselt nii sisemisteks kui välimisteks ning Herzbergi teooria kohaselt nii motivatsiooni- kui ka hügieenifaktoriteks (vt. lisa 3).

Analüüsidest vabavastusena antud hinnanguid, tunnevad töötajad siiski enim puudust koostööst, suhtlemisest, juhtkonna huvist tööprobleemide korral, täiendavast preemiast (aasta aukiri jne), paremast palgast, lisatasudest, tunnustusest tehtud töö osas, tagasisidest tehtud tööle, juhtide tähelepanust ja hoolivusest. Töötajate tööd takistavad enim koostöö puudumine, infopuudus, vähene koostöö juhi ja alluva vahel, puhkenurga puudumine, mittepiisav palk, töötingimused, majasisene aeglane infoliikumine.

Autor analüüsis motivatsioonitegurete omavahelist seost Audi Tallinna töötajate hulgas. Pearson'i korrelatsioonianalüüsis leitud palk/preemia seos on motivaatsiooniteguretest tugevaim lisatasude võimaldamisega ( $r = 0,89$ ), keskmine seos on palga suhe iseseisvuse ja vastutusega töös vahel ( $r = 0,55$ ). Innustamise ja kiitmise suhe on väga tugevas seoses tagasisidega juhtidelt töö osas ( $r = 0,91$ ) ning tugevas seoses iseseisvuse ja vastutusega töös ( $r = 0,64$ ). Töö huvitavusel on tugevaim seos stabiilse töötajaga ( $r = 0,79$ ) ning keskmine seos juhi abiga küsimuste/probleemide korral ( $r = 0,54$ ). Korralikud töötingimused on tugevaimas seoses heade suhetega kolleegidega ( $r = 0,81$ ) ja keskmises

seoses jällegi juhi abiga küsimuste/probleemide korral ( $r = 0,58$ ). Iseseisvus ja vastutus töös on kõrgeimas seoses stabiilse tööajaga ( $r = 0,73$ ) ja keskmises seoses tagasisidega juhtidelt töö osas ( $r = 0,56$ ). Töölased saavutused on tugevalt seotud stabiilse tööajaga ( $r = 0,79$ ) ning samuti heade suhetega kolleegidega ( $r = 0,66$ ). Karjäärivõimalused on väga tugevas seoses tagasisidega juhtidelt töö osas ( $r = 0,83$ ) ja tugevas seoses jällegi kolleegidega suhetes ( $r = 0,62$ ). Tagasiside juhtidelt töö osas on väga tugevalt seotud lisatasude võimaldamisega ( $r = 0,96$ ) ja tugevalt seotud juhi abiga probleemide korral ( $r = 0,71$ ). Sisekliima on tugevas seoses stabiilse tööajaga ( $r = 0,80$ ) ning samuti juhi abiga küsimuste korral ( $r = 0,58$ ). Head suhted kolleegidega on tugevaimas seoses stabiilse tööajaga ( $r = 0,76$ ) ja samuti tugevas seoses juhi abiga küsimuste korral ( $r = 0,64$ ). Ühisüritused on tugevaimas seoses lisatasude võimaldamisega ( $r = 0,79$ ) ning juhi abiga küsimuste korral ( $r = 0,68$ ).

Töö autor soovis eraldi välja selgitada müügiosakonna töötajate motivatsiooni taseme ning teeninduse osakonna töötajate motivatsiooni taseme, analüüsisides kõigepealt müügiosakonna töötajate motivatsioonitegureid. Tabelist 2 on näha Audi Tallinna müügiosakonna kaalutud keskmise hinnangud ja standardhälbed motivatsiooniteguritele.

Tabel 2. Audi Tallinna müügiosakonna hinnangud motivatsiooniteguritele

Müük Audi Tallinn	Väide : Mind motiveerib	Vastajad (N)	Keskmine (M)	SD
1	Korralikud töötingimused	10	3.6	0.51
2	Töölased saavutused	10	3.6	0.51
3	Töö huvitavus	10	3.6	0.69
4	Palk ja preemia	10	3.5	0.7
5	Sisekliima	10	3.5	0.7
6	Head suhted kolleegidega	10	3.4	0.51
7	Iseseisvus ja vastutus töös	10	3.4	0.51
8	Tagasiside juhtidelt töö osas	10	3.3	0.67
9	Stabiilne tööaeg	10	3.2	0.63
10	Karjäärivõimalused	10	3.2	0.91
11	Innustamine, kiitmine ja tunnustamine	10	3.1	0.99
12	Lisatasude võimaldamine	10	3.1	0.87
13	Juhi abi küsimustes/probleemides	10	3	0
14	Ühisüritused	10	2.7	0.82

Allikas: autori koostatud

Audi Tallinna müügiosakonna töötajate antud vabavastused küsimusele „Muu“ ehk mis neid veel motiveeriks, tähtsamad vastused olid järgmised: lisatasud/preemiad, ametiauto/demoauto kasutamise võimalus, terviseedenduse arendamine, sünnipäev vabaks päevaks, kuu parima töötaja staatus, kuulata töötaja arvamusi ja võtta arvesse.

Tööd takistavateks või häirivateks teguriteks loeti: palganumbrit, töötingimusi salongis, segaseid protsesse, süsteemi puudumist.

Olulisemad ettepanekud ja kommentaarid olid: välja töötada motivatsioonipakett, puhkeruum töötajatele, suurem köök töötajatele, ribikardinad salongis katmata akendele, korralik kliimasüsteem, palgatõus, preemiasüsteem, sisekliima. Tabelist 3 on näha Audi Tallinna teeninduse osakonna keskmised hinnangud motivatsiooniteguritele.

Tabel 3. Audi Tallinna teeninduse osakonna hinnangud motivatsiooniteguritele

Teenindus Audi Tallinn	Väide : Mind motiveerib	Vastajad (N)	Keskmine (M)	SD
1	Korralikud töötingimused	25	3.7	0.55
2	Head suhted kolleegidega	25	3.6	0.58
3	Iseseisvus ja vastutus töös	25	3.6	0.86
4	Sisekliima	25	3.4	0.81
5	Töö huvitavus	25	3.4	0.86
6	Juhi abi küsimustes/probleemides	25	3.3	0.61
7	Töölased saavutused	25	3.2	1.1
8	Innustamine, kiitmine ja tunnustamine	25	2.6	1.19
9	Ühisüritused	25	2.6	1.22
10	Karjäärivõimalused	25	2.44	1.38
11	Tagasiside juhtidelt töö osas	25	2.44	1.52
12	Stabiilne tööaeg	25	3.2	0.95
13	Palk ja preemia	25	3	0.86
14	Lisatasude võimaldamine	25	2.32	1.54

Allikas: autori koostatud

Audi Tallinna teeninduse osakonna töötajate antud vabavastused küsimusele „Muu“ ehk mis neid veel motiveeriks: 4- päevane töönädal ning pikemad päevad, töötajate siiras ja aus tunnustamine hästi tehtud töö eest, motiveeriva palgatõusu ja töö hindamisega, rohkem üritusi ja kingitusi, rohkem tunnustamist, rohkem preemiaid, Audi brändi kingitusi või üks autopesu kord kuus tasuta, tagasiside, töötasu vastavalt tehtud tööle ja käibe, ülemuste suhtumine võiks olla töötajate suhtes parem.



Töötaja tööd takistavateks või häirivateks teguriteks nimetati: suhtumine, et kui ei meeldi, siis mine minema, töökärsed ebakorrektsed/tööde vastuvõtt (läbisõit, parkimiskoht), sisekliima, probleemidele ei leita lahendusi, kohati arvuti aeglane töö, vingupunnid, planeerimatus, liigne kiirustamine, aeglane infoliikumine.

Ettepanekutesse ja kommentaaridesse kirjutati: halb, et viimase aastaga on vahetunud 1/3 töötajatest, juhtkond võiks rohkem arvestada rasketöö tegijaid, töötajaid võiks ennekõike märgata ja mitte suhtuda nendesse kui vahenditesse firma töö teostamiseks, tööde kohta võiks olla rohkem tagasisidet. Salongis võiks raadio olla, palgatõus, rohkem info jagamist ja suhtlust.

Müügiosakonna töötajad hindavad motivatsioonitegurina kõrge hinnanguga töö huvitavust, kuid teeninduse osakonna töötajad hindavad kõrgeimalt korralikke töötingimusi.

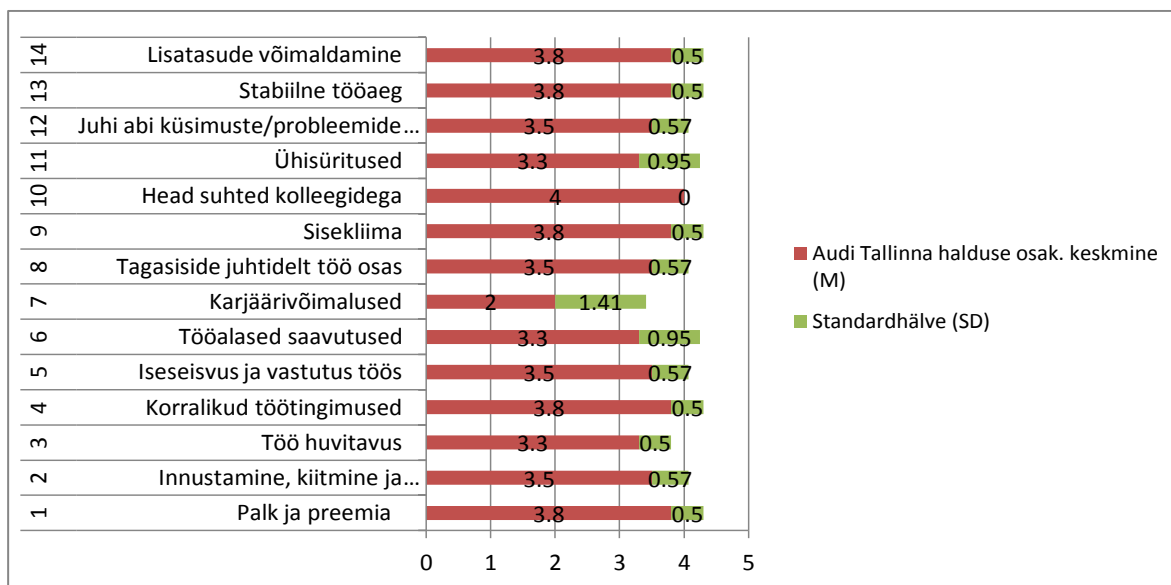
Selgus, et müügiosakonna töötajate kaalutud keskmine hinne motivatsiooniteguritele on 3.3, samas kui teeninduse osakonna töötajate kaalutud keskmine hinne on 3.05, seega madalam, kuid mitte oluliselt.

Müügiosakonna töötajate kõrgeim keskmine hinne 3.6 on antud sellistele teguritele nagu korralikud töötingimused, töö huvitavus, tööalased saavutused. Kaks viimast tegurit on Herzbergi teooria järgi motivatsioonitegurid, mille abil saab suurendada töötajate rahulolu.

Keskmine hinne 3.5 on antud palgale ja preemiale ning sisekliimale, mis on Herzbergi järgi hügieenifaktorid ning nende faktorite abil on võimalik leevendada töötajate rahulolematust. Madalaim keskmine hinnang 2.7 kuulub ühisüritustele, kuid neid rohkem korraldades oleks võimalik rahulolematust vähendada.

Teeninduse osakonnas on madalaim keskmine hinne lisatasude võimaldamisel ( $M = 2.3$ ), mis on Herzbergi teooria järgi hügieenitegur. Samuti hinnatakse keskmiselt madalamalt karjäärivõimalusi ning tagasisidet juhtidelt töö osas ( $M = 2.4$ ), need on Herzbergi teooria järgi motivatsioonifaktorid. Suurendades lisatasude võimalust, saaks töötajate rahulolematust vähendada. Andes rohkem tagasisidet ja võimaldades töötajatele karjäärivõimalusi, saaks töötajate rahulolu ja motivatsiooni suurendada.

Töö autor uuris ka ülejäänud kolme osakonna motivatsioonitegurite keskmisi hinnanguid. Joonisel 8 on näha Audi Tallinna halduse osakonna keskmised hinnangud motivatsiooniteguritele ning standardhälved.



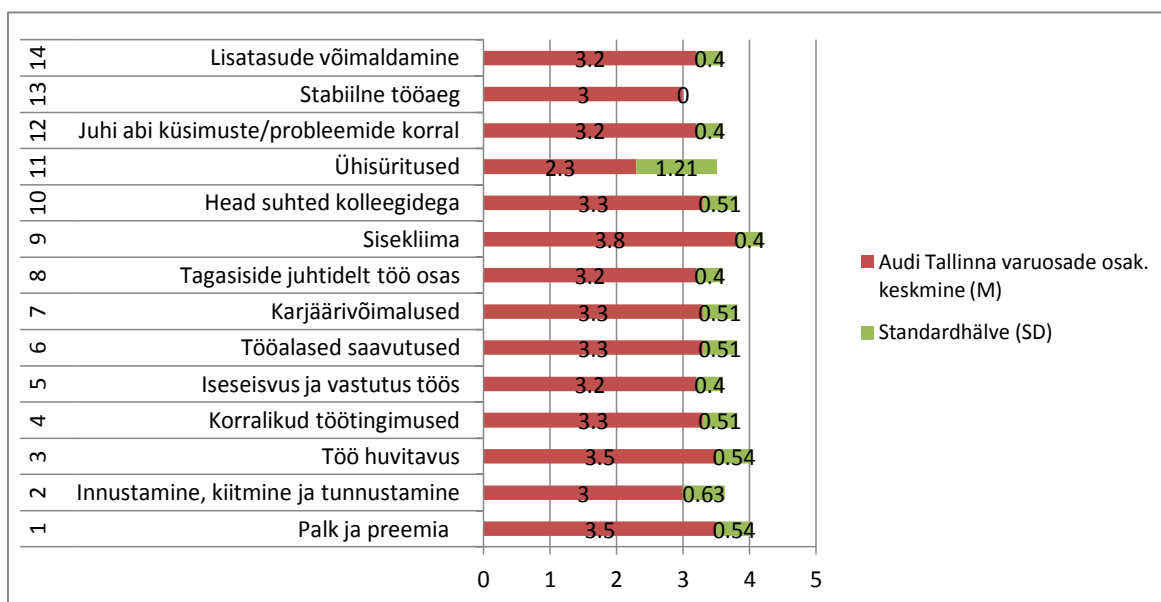
Joonis 8. Audi Tallinna halduse osakonna töötajate keskmised hinnangud ja standardhälbed

Allikas: autori koostatud

Selgus, et halduse osakonnas hinnatakse kõige kõrgemalt häid suhteid kolleegidega ( $M = 4$ ,  $SD = 0$ ), kõrgelt lisatasude võimaldamist, stabiilset tööaega, sisekliimat, korralikke töötingimusi ning palka ja preemiat ( $M = 3.8$ ,  $SD = 0.5$ ). Madalaimalt hinnatakse karjäärivõimalusi ( $M = 2$ ,  $SD = 1.41$ ). Audi Tallinna haldusosakonna töötajate kirjutatud vabavastused küsimusele „Muu“ ehk mis neid veel motiveeriks: palga suhe tööstaažiga, lisatasud/preemiad võiks kvartaalselt kehtida igale osakonnale, mitte ainult teenindusele, vaba päeva võimalus sünnipäeval, hea sõna ja tähtpäevadel väikese preemiaga, tunnustus. Analüüsid selgus, et halduse osakonna töötajate kaalutud keskmine hinne motivatsiooniteguritele on 3.46.

Ettepanekutesse ja kommentaaridesse kirjutati: võiks olla puhkeruumi võimalus, pesemisvõimalus ka salongitöötajatele.

Järgmisena uuris töö autor Audi Tallinna varuosade osakonna hinnanguid ning standardhälveid, mille tulemused on näha jooniselt 9.

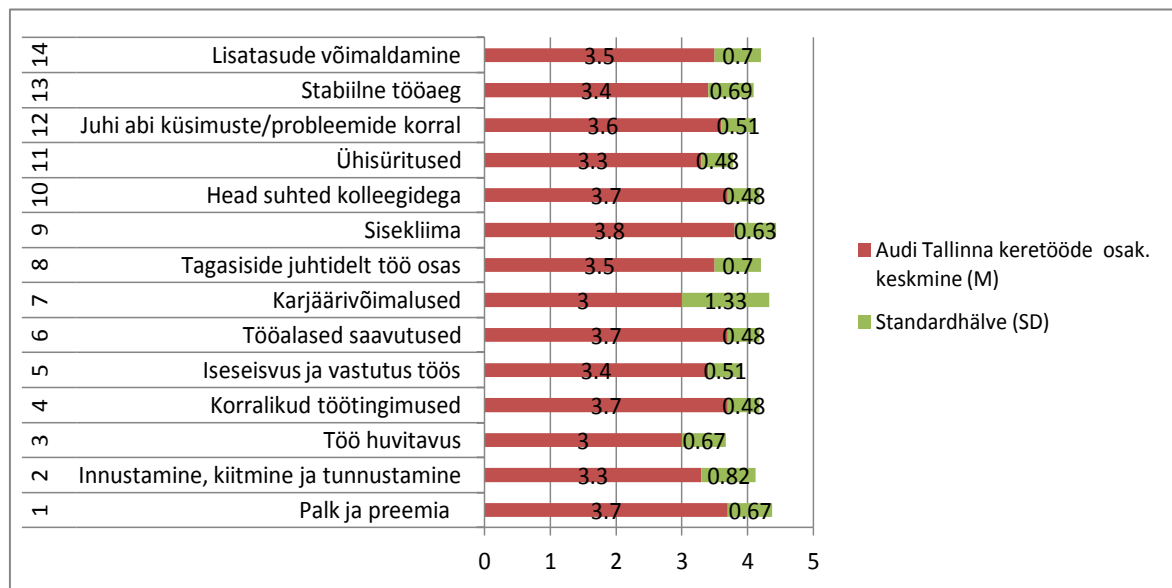


Joonis 9. Audi Tallinna varuosade osakonna keskmised hinnangud ja standardhälbed  
Allikas: autori koostatud

Kõrgeima keskmisega 3.8 on hinnatud sisekliimat ( $M = 3.8$ ,  $SD = 0.4$ ), madalalt on hinnatud lisatasude võimaldamist ( $M = 3.2$ ,  $SD = 0.4$ ), juhi abi küsimuste/probleemide korral ( $M = 3.2$ ,  $SD = 0.4$ ), tagasisidet juhtidelt töö osas ( $M = 3.2$ ,  $SD = 0.4$ ), iseseisvust ja vastutust töös ( $M = 3.2$ ,  $SD = 0.4$ ), stabiilset tööaega ( $M = 3$ ,  $SD = 0$ ), innustamist/kiitmist/tunnustamist ( $M = 3$ ,  $SD = 0.63$ ). Kõige nõrgemalt motiveerivad töötajaid ühisüritused ( $M = 2.3$ ,  $SD = 1.21$ ). Analüüsis selgus, et varuosade osakonna töötajate kaalutud keskmine hinne motivatsiooniteguritele on 3.22.

Audi Tallinna varuosade osakonna töötajate kirjutatud vabavastused küsimusele „Muu“ ehk mis neid veel motiveeriks: raha, täpsus, pädevus, töökus, preemia.

Töötajate tööd takistavad või häirivad tegurid: kaastöötajate vähene pühendumine oma tööle, saamatud inimesed. Ettepanekutesse ja kommentaaridesse oli kirjutatud: palk peab olema nii suur, et töötaja ei tahaks töökohta kaotada, kõik võiks rohkem pingutada. Viimase osakonnana Audi Tallinna osakondadest analüüsis autor keretööde osakonda.



Joonis 10. Audi Tallinna keretööde osakonna töötajate keskmised hinnangud ja standardhälbed

Allikas: autori koostatud

Kõrgeim keskmine hinnang 3.8 on motivatsioonitegurile sisekliima ( $M = 3.8$ ,  $SD = 0.68$ ), samuti hinnatakse kõrgelt motivatsiooniteguritena palka ja preemiat ( $M = 3.7$ ,  $SD = 0.67$ ), korralikke töötingimusi ( $M = 3.7$ ,  $SD = 0.48$ ), sama hinnangu on saanud ka töölased saavutused ning head suhted kolleegidega. Madalaimad keskmised hinnangud motivatsiooniteguritena on saanud karjäärivõimalused ( $M = 3$ ,  $SD = 1.33$ ) ning töö huvitavus ( $M = 3$ ,  $SD = 0.67$ ). Analüüsisel selgus, et keretööde osakonna töötajate kaalutud keskmine hinne motivatsiooniteguritele on 3.49.

Audi Tallinna keretööde osakonna töötajate vabavastused küsimusele „Muu“ ehk mis neid veel motiveeriks: kord kuus lõunaks pitsad, aasta lõpus parima töötaja aukiri, suhtlemine, koostöö, juhtkond võiks rohkem näidata huvi alluvate probleemide lahendamise vastu.

Töötajate hinnang nende tööd takistavatele või häirivatele teguritele: hiline tööaeg 19.00 ja kauem, konkreetsete visioonide ja eesmärkide puudumine, töötingimused on kehvad, tõstuk ebasobiv, ruum kitsas, ebapädevad juhid, kaaskolleeg, koostöö puudumine, suhtumine töösse „ma ei viitsi“, nn „Audi Tallinn ükskõik.“

Ettepanekutesse ja kommentaaridesse kirjutasid keretööde osakonna töötajad: täielik infopuudus ning puudub tagasiside oma töö kohta, areng firmal peatunud juba 2 aastat, juhtkond ning ka kaaskolleegid võiksid teha rohkem koostööd alluvatega.

Vabavastused, mida kirjutasid ankeetidesse Audi Pärnu ja Audi Kuressaare töötajad neid mõjutavate motivatsioonitegurite ning ettepanekute lahtrisse: Audi Kuressaare meeskonda motiveeriks lisatasu ja hea palk, preemia ning ka staažitasu. Tööd takistavateks teguriteks olid väljatoodud nii varuosade ootamine kui ka aeg-ajalt tekkiv infosulg. Rohkem sooviti näha tugevat meeskonnatööd.

Audi Pärnu tõi välja motivaatoriteks hea sõna ütlemise. Pakuti, et preemiasüsteem võiks oleneda töö kvaliteedist/kiirusest, võiks võimaldada kvartaalselt preemiat. Veel oli väljatoodud hommikukohvi kõrvale saiakeste pakkumine. Tööd takistavatakes teguriteks kirjutati lisatöö tasustamata jätmine (pirnide vahetused, diagnostika), häirivaks osutusid arusaamatused kliendi ja letitöömehe vahel, õhkvasaraga töötav kolleeg kui ka arvuti ekraanile paistev ere päikesevalgus, muuseas sama toodi välja ka Audi Tallinna salongis. Tehti ettepanekuid, et sünnipäevadel võiks töötajat rohkem meeles pidada, võiks toimuda spetsiaaltöörüistade koolitus ning rohkem suhtlemist töötajatega ning ühisüritusi kolleegidega.

Kuna kõigis kolmes esinduses oli vastajaid enim teeninduse osakonnast, siis saamaks teada, kas Audi Tallinna ja Audi Pärnu teeninduse osakonnas ollakse motivatsiooniteguritega sarnaselt rahul või mitte, kontrollis autor statistilise meetodi T-testiga, kas erinevus kahe valimi – Audi Tallinna ja Audi Pärnu motivatsioonitegurite keskväärtuste vahel on statistiliselt oluline või mitte. Statistiliselt oluline erinevus ( $p < 0.05$ ) ilmnes kahe motivatsiooniteguri puhul: head suhted kolleegidega ja ühisüritused. Audi Tallinna teeninduse osakonna töötajad hindasid motivatsioonitegurit „head suhted kolleegidega“ keskmise hindega 3.6, Audi Pärnu teeninduse osakonna töötajad keskmise hindega 3.9. Ühisüritustele antud keskmine hinnang Audi Tallinnas oli 2.6, Audi Pärnus aga 3.7.

Audi Tallinna ja Audi Kuressaare teeninduse osakondade võrdluses ilmnes statistiliselt oluline erinevus kolme motivatsiooniteguri puhul: innustamine, kiitmine ja tunnustamine; tagasiside juhtidelt töö osas, head suhted kolleegidega. Audi Tallinnas antud keskmine

hinnang innustamisele, kiitmisele ja tunnustamisele oli 2.6, Audi Kuressaares 3.3. Tagasisidet juhtidelt töö osas hinnati Audi Tallinna teeninduse osakonnas keskmise hindega 2.4, Audi Kuressaares aga keskmise hindega 3. Head suhted kolleegidega hinnati Audi Tallinnas keskmise hindega 3.6, Audi Kuressaares keskmise hindega 4.

Ülejäänud osakondades oli statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks osakondade võrdluses liiga väike arv vastajad.

Võrreldes motivatsiooniteguritele antud keskmiste hinnangute erinevust esinduste vahel, siis Audi Tallinna ning Audi Pärnu hinnangute vahel esines statistiliselt oluline erinevus järgmiste väidetega: head suhted kolleegidega ning stabiilne tööaeg ( $p < 0.05$ ). Audi Tallinna ning Audi Kuressaare hinnangute vahel esines statistiliselt oluline erinevus järgmiste väidetega: head suhted kolleegidega ning juhi abi küsimuste/probleemide korral ( $p < 0.05$ ). Audi Pärnu ning Audi Kuressaare hinnangute vahel esines statistiliselt oluline erinevus järgmiste väidetega: töö huvitavus, juhi abi küsimuste/probleemide korral ning stabiilne tööaeg ( $p < 0.05$ ).

### **2.3.2 Töötajate pühendumine**

Selgitamaks välja organisatsioonile pühendumise skaalade usaldusväärsusi, arvutas autor välja pühendumise skaalade reliaabluskoeffitsendid. Emotsionaalse pühendumise skaalal oli reliaablusnäitajaks: Cronbachi alfa = 0.94, alalhoidliku pühendumise skaala Cronbachi alfa = 0.92 ning normatiivse pühendumise Cronbachi alfa = 0.92. Kõik pühendumise skaalad on kõrge sisemise reliaablusega.

Autor uuris töötajate pühendumist tööle kogu organisatsiooni ulatuses. Kui keskenduda pühendumise küsimustiku kolmele pühendumise skaalale ning vaadelda pühendumisele suunatud skaalat eraldi, siis emotsionaalse pühendumise kõrgeima keskmise hinnangu on saanud väited „Ma tunnen, et ma ei kuulu oma ettevõttesse – ei tunne ennast „omana” (M = 3.2, SD = 1.12) ; „Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma ettevõttega“ (M = 2.8, SD = 1.11).

Alalhoidliku pühendumise kõrgeima keskmisega on väited: „Ma ei tunne muret selle üle, mis võiks juhtuda kui lahkuksin oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis vaadatud“ (M = 2.8, SD = 1.24) ning „Hetkel on ettevõttes töötamine minu jaoks sama palju nauditav kui vajalik“ (M = 2.8, SD = 0.95).

Normatiivse pühendumise kõrgeimad hinnangud on väidetele: „Ma arvan, et inimene ei pea alati olema lojaalne oma ettevõttele“ (M = 2.8, SD = 1.37).

Autor arvutas kogu organisatsiooni pühendumise taseme, leides kolme skaala keskmised hinnangud. Kogu organisatsiooni emotsionaalse pühendumise keskmine: M = 2.62, alalhoidliku pühendumise kaalutud keskmine: M = 2.47 ning kogu organisatsiooni normatiivse pühendumise kaalutud keskmine: M = 2.17. Analüüsist saab järeldada, et organisatsioonis Reval Auto Esindused OÜ on enim emotsionaalset pühendunud töötajaid ning vähim normatiivselt pühendunud töötajaid. Kogu organisatsiooni keskmised hinnangud pühendumisele on näha lisa 4.

Saamaks teada kogu organisatsiooni pühendumise kolme skaala vahelised seosed, arvutas autor välja nendevahelised korrelatsioonid. Tulemused on näha tabelis 4.

Tabel 4. Reval Auto Esindused OÜ pühendumiste (emotsionaalse, alalhoidliku, normatiivse) vahelised seosed \*\* -  $p < 0.01$ .

Correlations				
		Emotsionaalne pühendumine	Alalhoidlik pühendumine	Normatiivne pühendumine
Emotsionaalne pühendumine	Pearson Correlation	1	.60**	.52**
Alalhoidlik pühendumine	Pearson Correlation	.60**	1	.48**
Normatiivne pühendumine	Pearson Correlation	.52**	.48**	1

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

Allikas: autori koostatud

Kõige nõrgemas seoses on omavahel alalhoidlik pühendumine ning normatiivne pühendumine tööle ( $r = 0.48$ ,  $p < 0.01$ ) ning kõige tugevamas seoses on emotsionaalne pühendumine alalhoidliku pühendumisega ( $r = 0.60$ ,  $p < 0.01$ ).

Et teada saada Audi Tallinna töötajate organisatsioonile pühendumise taset, arvutas autor välja emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumise skaalade keskmised, liites kokku vastavate skaalade üksikväidetele antud hinnangud ja jagades need väidete arvuga. Audi Tallinna töötajate keskmised hinnangud pühendumise küsimustikule on välja toodud lisas 5.

Organisatsioonile pühendumise skaalade keskmised väärtused 5- pallisel skaalal on alla keskmise. Skaalade keskmised on järgmised: emotsionaalne pühendumine:  $M = 2.47$ , Alalhoidlik pühendumine:  $M = 2.38$  ning normatiivne pühendumine:  $M = 2.21$ . Tulemustest on näha, et töötajad Audi Tallinnas on enim emotsionaalsemalt pühendunud ning kõige vähem normatiivselt pühendunud.

Analüüsides Audi Tallinna müügiosakonna ning teeninduse osakonna töötajate pühendumist organisatsioonile, siis müügiosakonna töötajad on emotsionaalselt pühendunud:  $M = 2.48$ , teeninduse osakonna töötajad:  $M = 2.19$ , seega on Audi Tallinna müügiosakonna töötajad rohkem emotsionaalselt pühendunud kui teeninduse osakonna töötajad. Lisas 6 on näha müügiosakonna pühendumise taseme keskmised hinnangud.

Alalhoidliku pühendumise keskmised tulemused olid järgmised: müügiosakonna töötajad:  $M = 2.47$ , teeninduse osakonna töötajad:  $M = 2.38$ , seega müügiosakonna töötajad on rohkem alalhoidlikumalt pühendunud kui teeninduse osakonna töötajad.

Normatiivse pühendumise keskmised tulemused olid järgmised: müügiosakonna töötajad:  $M = 2.52$ , teeninduse osakonna töötajad:  $M = 2.28$ , seega müügiosakond on rohkem normatiivselt pühendunud kui teeninduse osakond. Kokkuvõttes võib öelda, et müügiosakonna pühendumise tase on kõrgem teeninduse osakonna pühendumise tasemest. Lisas 7 on näha teeninduse osakonna pühendumise taseme keskmised hinnangud.

Saamaks teada, kas Reval Auto Esindused OÜ kõikides esindustes ollakse sarnaselt pühendunud organisatsioonile või mitte, kontrollis autor, kasutades T-testi, kas erinevus kahe valimi – Audi Tallinna ja Audi Pärnu pühendumisele antud hinnangute keskväärtuste vahel on statistiliselt oluline või mitte: analüüsist selgust statistiline oluline seos ( $p < 0.01$ ) emotsionaalse pühendumise komponendi osas. Ülejäänud pühendumise komponentide keskväärtuste hinnangute vahel statistilist olulist seost ei leitud.



Analüüsisist selgus Audi Tallinna ja Audi Kuressaare pühendumisele antud hinnangute keskväärtuste võrdlemisel statistiliselt oluline seos ( $p < 0.01$ ) kõigi kolme pühendumise komponendi osas – nii emotsionaalse, alalhoidliku kui ka normatiivse.

Audi Pärnu ja Audi Kuressaare pühendumisele antud hinnangute keskväärtuste võrdlemisel statistiliselt olulisi seoseid ei leitud.

### 2.3.3 Töötajate rahulolu

Autor analüüsis Reval Auto Esindused OÜ kogu organisatsiooni töötajate rahulolu ning analüüsisist selgus, et kõrgemad keskmised hinnangud on antud töö huvitavusele ( $M = 3.4$ ,  $SD = 0.91$ ), kolleegidelt toe ja abi saamisele ( $M = 3.3$ ,  $SD = 0.89$ ), töötingimustele ( $M = 3.2$ ,  $SD = 0.6$ ), iseseisvalt probleemide lahendamisele ( $M = 3.2$ ,  $SD = 0.7$ ) ning väljakutseid esitavatele tööülesannetele ( $M = 3.1$ ,  $SD = 0.81$ ). Madalaima keskmise hinnangu on saanud ettevõtte juhtimine ( $M = 2.4$ ,  $SD = 1.22$ ), juhtkonna probleemidega toimetulek ( $M = 2.4$ ,  $SD = 1.22$ ), tagasiside saamine töö kohta ( $M = 2.4$ ,  $SD = 1.11$ ), juhtkonna poolne töötajate väärtustamine ( $M = 2.2$ ,  $SD = 1.1$ ), töötasu konkurentsivõimelisus ( $M = 2.2$ ,  $SD = 1.1$ ), töö eest saadav tasu ( $M = 2.1$ ,  $SD = 0.97$ ) ning töö füüsiline kurnavus ( $M = 2.1$ ,  $SD = 1$ ). Kogu organisatsiooni töörahulolu hinnangud on toodud lisas 9.

Audi Tallinna töötajate hinnangud töörahulolule, tuues välja keskmised hinnangud ja standardhälbed, on näha lisas 8.

Autor analüüsis Audi Tallinna töötajate rahulolu erinevate väidete omavaheliste seoste tugevust (kasutades Pearsoni korrelatsioonikoefitsiente) ning tulemused olid järgmised. Mida avatum ja parem on ettevõttes õhkkond üldiselt, seda tugevam on töötajate tunne, et nad on ettevõttele vajalikud ( $r = 0.95$ ,  $p < 0.01$ ). Ettevõtte hea maine ja hea koostöö vahel meeskonnas on samuti tugev seos ( $r = 0.93$ ,  $p < 0.01$ ). Mida paremini on ettevõtte juhitud, seda enam ollakse rahul tähelepanu pööramisega töötajate tervisele ( $r = 0.94$ ,  $p < 0.01$ ).

Tugev seos on juhtkonna oskuses probleemidega toime tulla ja tunde vahel, et minu tööd hinnatakse ( $r = 0.95, p < 0.01$ ); oma otsese juhiga hästi läbisaamise vahel ja tundega, et minu tööd hinnatakse ( $r = 0.92, p < 0.01$ ).

Mida rohkem töö huvitab töötajaid, seda suuremas seoses on see kolleegidelt vajadusel abi saamisega ( $r = 0.89, p < 0.01$ ) ning mida rohkem saadakse tagasisidet oma töö kohta, seda enam tuntakse enda vajalikkust ettevõttele ( $r = 0.94, p < 0.01$ ), mis on autori meelest väga oluline. Töötajate usaldamise ja ettevõtte poolse erialase koolituse pakkumise vahel on samuti tugev seos ( $r = 0.91, p < 0.01$ ) ning mida rohkem töötajateni jõuab info õigeaegselt, seda rohkem nad tunnevad, et nende tööd hinnatakse ( $r = 0.93, p < 0.01$ ), mis on samuti autori meelest väga oluline.

Tugev seos leidub heade töötingimuste vahel ning väljakutseid pakkuvate tööülesannete vahel ( $r = 0.89, p < 0.01$ ) ning heade töötingimuste ning ettevõttele vajalik olemise tunde vahel on keskmine seos ( $r = 0.71, p < 0.01$ ). Väljakutsuvate tööülesannete vahel ning hea koostöö vahel meeskonnas on üsna tugev seos ( $r = 0.95, p < 0.01$ ), samas iseseisvalt tööülesannete lahendamise ja ettevõttele vajalik olemise tunde vahel on keskmine seos ( $r = 0.64, p < 0.01$ ). Mida rohkem töötajate tööd hinnatakse, seda suurem on tunne, et nad on ettevõttele vajalikud ( $r = 0.95, p < 0.01$ ). Mida rohkem saadakse end tööalaselt täiendada, seda enam mõistetakse töötasustamise põhimõtteid organisatsioonis, ( $r = 0.97, p < 0.01$ ). Ettevõttele vajalik olemise tundel on tugev seos hinnanguga, et töötaja tervist hoitakse ( $r = 0.97, p < 0.01$ ) ning mida rohkem töötaja tunneb, et tema tervist hoitakse, seda enam on ta nõus soovitama oma organisatsiooni ka teistele ( $r = 0.97, p < 0.01$ ).

Analüüsid Audi Tallinna varuosade osakonna keskmist hinnangut töörahulolule ja keretööde osakonna keskmist hinnangut töörahulule, selgus, et varuosade osakonnas on see:  $M = 2.63$  ning keretööde osakonna rahulolu vastavalt:  $M = 2.2$ . Audi Tallinna varuosade osakonna keskmised hinnangud töörahulolu väidetele on näha lisas 10. Varuosade osakonnas ollakse enim rahul oma otsese juhiga, läbisaamist hinnatakse keskmise hindega 3.33, sama hinnang on ka koostööle oma meeskonnas, töö huvitavusele ning iseseisvalt probleemide lahendamise osas.

Varuosade osakonnas hinnatakse madalaima keskmise hindega ettevõtte juhimist ( $M = 1.66$ ) ning töö vaimset kurnavust ( $M = 1.83$ ).

Keretööde osakonnas on kõrgeim rahulolu töö huvitavusega ning iseseisvusega ettetulevate probleemide lahendamise töö (mõlema keskmine  $M = 3.2$ ). Keretööde osakonna töötajate keskmised hinnangud töörahulolule on näha lisas 11. Madalaimalt hinnatakse jällegi ettevõtte juhtimist ( $M = 1.1$ ), juhtkonna poolset töötajate väärtustamist ning juhtkonna oskust probleemidega toime tulla (mõlema keskmine  $M = 1.3$ ).

Kokkuvõttes võib öelda, et analüüsi käigus selgus Audi Tallinna varuosade osakonna kõrgem rahulolu keretööde osakonna rahuloluga võrreldes.

Audi Tallinna haldusosakonna töötajate töörahulolu analüüsis selgus, et kõrgeima keskmise hinnangu on saanud järgmised töörahulolu väited: „Mul on head tingimused töö tegemiseks“ ( $M = 3.8$ ,  $SD = 0.5$ ), „Lahendan iseseisvalt töös ettetulevaid probleeme“ ( $M = 3.5$ ,  $SD = 0.6$ ) ning „Saan kolleegidelt alati vajadusel abi“ ( $M = 3.5$ ,  $SD = 0.6$ ). Audi Tallinna haldusosakonna keskmised hinnangud töörahulolu väidetele on näha lisas 12.

Haldusosakonnas hinnatakse madalaimalt väiteid „Juhtkond väärtustab töötajaid“ ( $M = 1.5$ ,  $SD = 1$ ), „Olen rahul oma töö eest saadava tasuga“ ( $M = 1.3$ ,  $SD = 0.5$ ), „Minu töötasu on konkurentsivõimeline“ ( $M = 1.3$ ,  $SD = 0.5$ ) ning „Minu töö on füüsiliselt kurnav“ ( $M = 1.5$ ,  $SD = 0.6$ ). Haldusosakonna keskmine hinnang töörahulolule on 2.6.

Analüüsis Audi Tallinna teeninduse osakonna ( $N = 25$ ) töörahulolu hinnanguid, selgus, et enim ollakse rahul töö huvitavusega ( $M = 3.4$ ,  $SD = 0.7$ ), heade töötingimustega töö tegemiseks ( $M = 3.2$ ,  $SD = 0.5$ ) ning väljakutseid pakkuva tööga ( $M = 3.2$ ,  $SD = 0.6$ ). Madalaima keskmise hinnangu on saanud väited: „Olen rahul töö eest saadava tasuga“ ( $M = 2$ ,  $SD = 1.1$ ); „Saan piisavalt tagasisidet tehtud töö kohta“ ( $M = 2.2$ ,  $SD = 1.1$ ); „Juhtkond väärtustab töötajaid“ ( $M = 2.1$ ,  $SD = 1$ ). Teeninduse osakonna keskmine hinnang töörahulolule on 2.7. Audi Tallinna teeninduse osakonna keskmised hinnangud töörahulolu väidetele on näha lisas 13.

Audi Tallinna müügiosakonnas ( $N = 10$ ) on antud kõrgemad hinnangud järgmistele töörahulolu väidetele: „Minu töö huvitab mind“ ( $M = 3.4$ ,  $SD = 1.3$ ), „Ettevõttel on hea maine“ ( $M = 3.2$ ,  $SD = 0.4$ ), „Saan oma otsese juhiga hästi läbi“ ( $M = 3.1$ ,  $SD = 3.1$ ,  $SD = 1$ ), „Saan kolleegidelt alati vajadusel tuge ja abi“ ( $M = 3.1$ ,  $SD = 0.9$ ) ning „Soovitan ettevõtet hea meelega sõpradele ja tuttavatele“ ( $M = 3.1$ ,  $SD = 1.2$ ).

Audi Tallinna müügiosakonnas hinnatakse madalamalt keskmise hinnanguga väiteid „Juhtkond oskab probleemidega toime tulla“ ( $M = 1.8, SD = 1.4$ ), „Olen saanud end piisavalt erialaselt täiendada“ ( $M = 1.8, SD = 1.6$ ), „Minu töötasu on konkurentsivõimeline“ ( $M = 1.8, SD = 1.2$ ), „Juhtkond väärtustab töötajaid“ ( $M = 1.7, SD = 1.2$ ), „Organisatsioonis pööratakse tähelepanu töötaja tervisele“ ( $M = 1.7, SD = 1.6$ ) ning „Minu töö on füüsiliselt kurnav“ ( $M = 1.5, SD = 0.7$ ). Müügiosakonna keskmine hinnang töörahulolule on 2.4. Audi Tallinna müügiosakonna keskmised hinnangud töörahulolu väidetele on näha lisas 14.

### **2.3.4 Motivatsiooni ja pühendumise omavahelised seosed**

Töö autor uuris töötajate motivatsioonitegurite ning töörahulolu vahelisi seoseid organisatsioonis kasutades Pearsoni korrelatsioonikoefitsiente. Enamus tugevamad negatiivsed seosed ilmnesisid emotsionaalse pühendumise skaalaga. Järgmised motivatsioonitegurid on tugevas negatiivses seoses emotsionaalse skaala väitega „Ma arvan, et ma suudaksin kiinduda mõnda teise ettevõttesse samapalju kui oma praegusesse ettevõttesse”: „innustamine, kiitmine ja tunnustamine” ( $r = - 0.78, p < 0.01$ ); „karjäärivõimalused” ( $r = - 0.72, p < 0.01$ ); „sisekliima” ( $r = - 0.71, p < 0.01$ ); „ühisüritused” ( $r = - 0.73, p < 0.01$ ); „stabiilne tööaeg” ( $r = - 0.74, p < 0.01$ ) ning „lisatasude võimaldamine” ( $r = - 0.73, p < 0.01$ ). Enamus väljatoodud motivatsioonitegurid on saanud motivatsioonitegurina madala keskmise hinnangu v.a. sisekliima ja stabiilne tööaeg.

Alalhoidliku skaala väide „Ettevõttest lahkumine ei oleks mulle praegusel hetkel liiga kulukas” on tugevas negatiivses seoses motivatsiooniteguri „karjäärivõimalused” ( $r = - 0.72$ ) ning motivatsioonitegur „sisekliima” on tugevas seoses sama skaala väitega „Hetkel on ettevõttes töötamine on samapalju nauditav kui vajalik” ( $r = 0.70$ ).

Normatiivse skaala väide „Asjad olid paremad ajal, mil inimesed tegid kogu karjääri ühes ettevõttes” on tugevas negatiivses seoses motivatsiooniteguri „innustamine, kiitmine ja tunnustamine” ( $r = - 0.76, p < 0.01$ ). Sama motivatsioonitegur on saanud madala keskmise hinnangu motiveeriva tegurina.

Motivatsioonitegur „juhiabi küsimuste/probleemide korral“ on keskmises seoses enamuse pühendumise skaala väidetega. Väidetega emotsionaalselt skaalalt „Ma ei tunne ühtekuuluvustunnet oma ettevõttega“ ( $r = 0.28, p < 0.01$ ), alalhoidlikult skaalalt „Ma ei tunne muret selle üle, mis võiks juhtuda, kui lahkuksin oma praeguselt töökohalt, ilma et uus töökoht oleks valmis vaadatud“ ( $r = 0.29, p < 0.01$ ) ning normatiivselt skaalalt „Ma arvan, et inimene ei pea olema lojaalne oma ettevõttele“ ( $r = 0.24, p < 0.01$ ) on nimetatud motivatsioonitegur mõõdukas seoses. Rohkem motivatsioonitegureid mõõdukas seoses ühegi emotsionaalse skaala väitega ei leidunud.

Töö autor toob välja Audi Tallinna motivatsiooni ning pühendumise komponentide keskmised osakonniti, tulemused on näha tabelis 5.

Tabel 5. Motivatsiooni ning pühendumise kolme komponendi keskmised osakonniti

Osakond	Motivatsiooni keskmine hinnang (M) Max = 4	Emotsionaalse pühendumise keskmine hinnang (M) Max = 4	Alalhoidliku pühendumise keskmine hinnang (M) Max = 4	Normatiivse pühendumise keskmine hinnang (M) Max = 4
Müük	3,3	2,48	2,47	2,52
Teenindus	3,05	2,19	2,38	2,28
Haldus	3,46	3,11	2,46	2,43
Keretööd	3,49	2,23	2,17	1,65
Varuosad	3,22	2,66	2,37	2,17

Allikas: autori koostatud

Tabelist on näha, et motivatsiooniteguritele kõrgeima keskmise hinnangu andnud halduse ja keretööde osakonnad on emotsionaalselt pühendunud ning suhteliselt kõrge keskmise hinnangu andnud müügi osakond on normatiivselt pühendunud. Motivatsiooniteguritele madalaima keskmise hinnangu andnud teeninduse osakond on alalhoidlikult pühendunud.

### 2.3.4 Pühendumise ja töörahulolu omavahelised seosed

Korrelatsioonanalüüsi käigus hinnati töörahulolu ja pühendumise kolme skaala (emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse) omavahelisi seoseid kogu organisatsiooni põhjal. Peamine enamuse töörahuloluväidetega negatiivses seoses olev pühendumise skaala on normatiivne pühendumine. Normatiivse pühendumise väide „Üks peamistest põhjustest, miks ma jätkan töötamist oma ettevõttes seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses“ on nõrgas seoses ettevõtte avatud ja hea õhkkonnaga ( $r = 0.06$ ,  $p > 0.01$ ). Nimetatud väide on negatiivses seoses tundeiga olla ettevõttele vajalik ( $r = -0.01$ ,  $p > 0.01$ ) ehk mida rohkem tuntakse, et tööl ollakse lojaalsusest ja moraalsest kohustusest, seda vähem tuntakse ettevõttele vajalik olemist. Samuti on nimetatud väide negatiivses seoses rahuloluga töö eest saadava tasuga ( $r = -0.04$ ,  $p > 0.01$ ), mida rohkem tuntakse ettevõttes töötamist kui moraalselt kohustust, seda vähem ollakse rahul töö eest saadava tasuga. Samuti on sama väitega negatiivses seoses töötasu konkurentsivõimelisus ( $r = -0.09$ ,  $p > 0.01$ ). Nende väidete vahel statistiliselt olulist seost ei leitud.

Normatiivse pühendumise väide „Ma arvan, et tänapäeval inimesed vahetavad liiga tihti töökohti“ on negatiivses seoses ettevõtte hea ja avatud õhkkonnaga ( $r = -0.06$ ,  $p > 0.01$ ), ettevõtte juhtimisega ( $r = -0.11$ ,  $p > 0.01$ ), juhtkonna töötajate väärtustamisega ( $r = -0.07$ ,  $p > 0.01$ ), juhtkonna oskusega probleemidega toime tulla ( $r = -0.1$ ,  $p > 0.01$ ), tagasisidega töö kohta ( $r = -0.08$ ,  $p > 0.01$ ), tundeiga, et tööd hinnatakse ( $r = -0.09$ ,  $p > 0.01$ ), sõpradele/tuttavatele ettevõtte soovitamiseiga ( $r = -0.06$ ,  $p > 0.01$ ).

Tugevad negatiivsed seosed leiduvad ka emotsionaalse pühendumise väidete ja töörahulolu vahel. Emotsionaalse pühendumise väide „Ma arvan, et suudaksin kiinduda ka mõnda teise ettevõttesse sama palju kui oma praegusesse ettevõttesse“ on tugevas negatiivses seoses ettevõtte hea mainega ( $r = -0.64$ ,  $p < 0.01$ ), ettevõtte hea maine on negatiivses seoses veel sama komponendi väitega „Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma ettevõttega“ ( $r = -0.66$ ,  $p < 0.01$ ). „Ma arvan, et suudaksin kiinduda ka mõnda teise ettevõttesse sama palju kui oma praegusesse ettevõttesse“ on negatiivses seoses heade töötingimustega ( $r = -0.52$ ,  $p < 0.01$ ), heade töötingimuste seos „Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma ettevõttega“ on negatiivne ( $r = -0.61$ ,  $p < 0.01$ ), „Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma ettevõttega“ on negatiivne ka väljakutseid pakkuvate tööülesannete saamisega ( $r = -0.59$ ,  $p < 0.01$ ).

Emotsionaalse pühendumise väitel „See ettevõtte omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust“ on keskmiselt tugev positiivne seos väljakutseid pakkuvate tööülesannete saamisega ( $r = 0.54, p < 0.01$ ) ja piisava erialase täienduse saamisega ( $r = 0.52, p < 0.01$ ). „Ma arvan, et suudaksin kiinduda ka mõnda teise ettevõttesse sama palju kui oma praegusesse ettevõttesse“ on negatiivses seoses piisava erialase täiendusega ( $r = - 0.54, p < 0.01$ ).

Oma otsese juhiga tööalaselt hästi läbisaamine on tugevas negatiivses seoses emotsionaalse pühendumise komponendi väidetega „Ma arvan, et suudaksin kiinduda ka mõnda teise ettevõttesse sama palju kui oma praegusesse ettevõttesse“ ( $r = - 0.56, p < 0.01$ ) ja „Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma ettevõttega“ ( $r = - 0.56, p < 0.01$ ). „Ma arvan, et suudaksin kiinduda ka mõnda teise ettevõttesse sama palju kui oma praegusesse ettevõttesse“ on keskmiselt tugevas negatiivses seoses hea koostööga meeskonnas ( $r = - 0.54, p < 0.01$ ) ning sama väide on tugevamas seoses ka kolleegidelt vajadusel toe ja abi saamisega ( $r = - 0.53, p < 0.01$ ).

Alalhoidliku pühendumise väide „Hetkel on ettevõttes töötamine minu jaoks sama palju nauditav kui vajalik“ on keskmises tugevas positiivses seoses ettevõtte hea mainega ( $r = 0.55, p < 0.01$ ). „Ma ei tunne muret selle üle, mis võiks juhtuda kui lahkuksin oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis vaadatud“ on keskmiselt tugevas positiivses seoses oma otsese juhiga tööalaselt hästi läbisaamisega ( $r = 0.57, p < 0.01$ ). Sama väide on samaväärses seoses ( $r = 0.57, p < 0.01$ ) ka töötaja tunnetusega enda usaldamise osas tööandja poolt ning ( $r = 0.56, p < 0.01$ ) heade suhetega kolleegidega seoses.

Uurides kogu organisatsiooni lõikes pühendumise skaalade ning töörahulolu vahelisi seoseid, siis emotsionaalse pühendumise ja töö füüsilise kurnatuse vahel olulisi statistilisi seoseid ei leitud ( $p > 0.01$ ). Normatiivse pühendumise ning ühegi töörahulolukomponendi vahel olulisi statistilisi seoseid ei leitud ( $p > 0.01$ ).

Töö autor toob välja Audi Tallinnas töörahulolu ning pühendumise komponentide keskmised hinnangud vahel osakonniti, tulemused on näha tabelis 6.

Tabel 6. Tööraahulolu ning pühendumise kolme komponendi keskmised osakonniti

Osakond	Tööga rahulolu keskmine hinnang (M) Max = 4	Emotsionaalse pühendumise keskmine hinnang (M) Max = 4	Alalhoidliku pühendumise keskmine hinnang (M) Max = 4	Normatiivse pühendumise keskmine hinnang (M) Max = 4
Müük	2,4	2,48	2,47	2,52
Teenindus	2,7	2,19	2,38	2,28
Haldus	2,6	3,11	2,46	2,43
Keretööd	2,2	2,23	2,17	1,65
Varuosad	2,6	2,66	2,37	2,17

Allikas: autori koostatud

Audi Tallinna teeninduse osakonnas on hinnatud kõige kõrgemalt tööraahulolu ( $M = 2.7$ ) ning teeninduse osakond on enim alalhoidlikult pühendunud ( $M = 2.38$ ). Halduse ja varuosade osakond on andnud tööraahulole keskmise hinnangu 2.6 ning halduse osakonnas ollakse enim emotsionaalselt pühendunud, varuosade osakonnas samuti emotsionaalselt pühendunud. Müügi osakonnas on hinnatud tööraahulolu keskmiselt hindegaga 2.4 ning ollakse enim normatiivselt pühendunud. Keretööde osakonnas on hinnatud tööraahulolu kõige madalama keskmise hindegaga 2.2 ning keretööde osakond on enim emotsionaalselt pühendunud organisatsioonile.

### 2.3.5 Motivatsiooni seosed tööraahuloluga

Uurides seoseid motivatsiooniteguritele antud hinnangute ning tööraahulole antud hinnangute vahel, selgus analüüsist, et motivatsiooniteguritest kõrgema tugevama seosega tööraahulolu komponentidega on innustamine, tunnustamine ja kiitmine, tagasiside juhtidelt tehtud töö osas ning lisatasude võimaldamine. Innustamine, kiitmine ja tunnustamine (motivatsioonitegur) on positiivses tugevas seoses rahulolu komponentidest ettevõtte hea



mainega ( $r = 0.67$ ,  $p < 0.01$ ), oma otsese juhiga tööalaselt hästi läbisaamisega ( $r = 0.67$ ,  $p < 0.01$ ), väljakutseid pakkuvate tööülesannete saamisega ( $r = 0.67$ ,  $p < 0.01$ ).

Tagasiside juhtidelt töö osas (motivatsioonitegur) on positiivses seoses samuti ettevõtte hea mainega ( $r = 0.73$ ,  $p < 0.01$ ) ja otsese juhiga tööalaselt hästi läbisaamisega ( $r = 0.72$ ,  $p < 0.01$ ), piisava erialase täienduse saamisega ( $r = 0.69$ ,  $p < 0.01$ ), töötasustamise põhimõtete mõistmisega ( $r = 0.70$ ,  $p < 0.01$ ) ning hea koostööga oma meeskonnas ( $r = 0.70$ ,  $p < 0.01$ ).

Lisatasude võimaldamine on positiivses seoses ettevõtte hea ja avatud õhkkonnaga ( $r = 0.67$ ,  $p < 0.01$ ), jällegi otsese juhiga tööalaselt hea läbisaamisega ( $r = 0.75$ ,  $p < 0.01$ ), piisava tagasiside saamisega ( $r = 0.68$ ,  $p < 0.01$ ), töötaja usaldamisega tema töös ( $r = 0.69$ ,  $p < 0.01$ ) ning väljakutseid pakkuvatööülesannete saamisega ( $r = 0.69$ ,  $p < 0.01$ ).

Kõige nõrgemas seoses on motivatsiooniteguritest iseseisvus ja vastutus töös (motivatsioonitegur) väga mitmete rahulolu komponentidega. Näiteks juhtkonna poolse töötajate väärtustamisega ( $r = 0.04$ ), ettevõtte vajalikkuse tundega ( $r = 0.05$ ), tundega, et tööd hinnatakse ( $r = 0.9$ ), rahuloluga töö eest saadava tasuga ( $r = 0.09$ ), töötasu konkurentsivõimelisusega ( $r = 0.08$ ), töötaja tervisele tähelepanu pööramisega organisatsioonis ( $r = 0.05$ ) ning ettevõtte soovitamisega sõpradele, tuttavatele ( $r = 0.06$ ). Nende seoste vahel olulisi statistilisi seoseid ei leitud ( $p > 0.05$ ).

Herzbergi teooria järgi ei leitud hügieenifaktor „Korralikud töötingimused“ ning töörahulolukomponentide „Juhtkond väärtustab töötajaid“ ja „Tunnen, et olen ettevõttele vajalik“ vahel olulisi statistilisi seoseid. Hügieenifaktor „Juhi abi küsimuste/probleemide korral“ ning töörahulolukomponentide „Minu töö on füüsiliselt kurnav“ ning „Soovitan oma ettevõtet sõpradele, tuttavatele“ vahel samuti olulisi statistilisi seoseid ei leitud ( $p > 0.05$ ).

Töö autor soovis uurida ka seoseid Audi Tallinnas töömotivatsiooni ning töörahulolukomponentide keskmiste vahel osakonniti, tulemused on näha tabelis 7.

Tabel 7. Töömotivatsiooni ning töörahulolu kolme komponendi keskmised osakonniti

Osakond	Motivatsiooni keskmine hinnang (M) Max = 4	Tööga rahulolu keskmine hinnang (M) Max = 4
Müük	3,3	2,4
Teenindus	3,05	2,7
Haldus	3,46	2,6
Keretööd	3,49	2,2
Varuosad	3,22	2,6

Allikas: autori koostatud

Tabelist on näha, et teeninduse osakond hindab motivatsioonitegureid madalaima keskmise hinnanguga olles samaaegselt kõrgeima töörahuloluga. Motivatsiooniteguritele kõrgeima keskmise hinnangu andnud keretööde osakond on samaaegselt madalaima töörahuloluga.

### 3 Arutelu ja ettepanekud

Analüüsis, millised tegurid mõjutavad töötajate motivatsiooni kogu organisatsioonis, selgus, et töötajad on pigem väliselt motiveeritud, kui sisemiselt. Alas (1997) järgi on väliselt motiveeritud tegevus tööl olemuselt instrumentaalne. Tööd ei sooritata huvist, vaid pigem mõeldes tagajärgedele, tasule, preemiaile või antud lubadusele seda teha. Dahlgaard-Park (2012) on öelnud, et sisemiselt motiveeritud töötajad nadivad oma tööd.

Reval Auto Esindused OÜ-s hinnatakse kõrgeimalt järgmisi motivatsioonitegureid: stabiilne tööaeg, juhi abi küsimuste/probleemide korral, sisekliima, korralikud töötingimused ning palk ja preemia. Samas peetakse oluliseks ka sisemisi motivatsioonitegureid – häid suhteid kolleegidega ning töö huvitavust. Organisatsiooni keskmine hinnang töömotivatsioonile on:  $M = 3.3$  ning töörahulolule on:  $M = 2.7$ .

Organisatsioonis tuleks keskenduda nii madala kui ka kõrge keskmise hinnangu saanud motivatsiooniteguritele ning vaadata, kas need on näiteks Herzbergi teooria järgi motivatsiooni – või hügieenifaktorid, et oleks teada, millele ja kuhu suunas rohkem tähelepanu pöörata. Madalaimalt hinnatakse organisatsioonis karjäärivõimalusi ( $M = 2.6$ ), mis on Herzbergi järgi motivatsioonifaktor ning seda edendades saab tõsta töötajate rahulolu organisatsioonis. Samuti hinnatakse keskmiselt madala hinnanguga innustamist, tunnustamist ja kiitmist ( $M = 3$ ), tagasisidet juhtidelt töö osas ( $M = 3$ ), lisatasude võimaldamist ( $M = 3$ ) ning ühisüritusi ( $M = 3$ ). Tunnustamine ja kiitmine tagasidelt on motivatsioonifaktorid ning lisatasude võimaldamine ja ühisüritused on Herzbergi järgi hügieenifaktorid.

Herzbergi teooria alusel on nimetatud kõrgema keskmise hinnangu saanud motivatsioonitegurid hügieenifaktorid. Kuna hügieenifaktorid motiveerivad töötajaid rohkemal määral kui motivatsioonifaktorid, siis tuleks suurem rõhk asetada motivatsioonifaktoritele, mille abil on võimalik tõsta töötajate rahulolu organisatsioonis.

Audi Tallinna töötajaid mõjutavate motivatsioonitegurite analüüsist selgus, et enim motiveerivad töötajaid hügieenifaktorid ning vähem motivatsioonifaktorid, seega ka Audi Tallinna ( $N = 55$ ) töötajate puhul tuleks keskenduda rohkem motivatsioonifaktorite

suurendamisele. Motivatsiooniteguritest hinnatakse madalaima keskmise hindega karjäärivõimalusi, mis on aga mõnevõrra üllatuslik, kuna Maslow' vajaduste hierarhias on see kõrgeimal tasemel, et teostada enesearengut. Järelikult ei ole Maslow' teooria kohaselt madalaima astme vajadus piisavalt rahuldatud, et liikuda vajaduste hierarhias ülespoole – enesearengu suunas. Madalam aste eneseteostusest on töötaja hea töö eest tunnustamine, oluliste tööülesannete usaldamine ja vastutus. Tööraahulolu küsimustikust selgubki, et Audi Tallinna kõrgeim keskmine hinnang tööraahulole on 3.3 ja madalaim 1.9. Motivatsiooniküsimustikust selgub, et Maslow' kõrgeim aste on osaliselt rahuldatud, kuna töö huvitavus on saanud keskmise hinde 3.4 ning tööraahulolu küsimustikus kõrgeima keskmise 3.3.

Analüüsidest Audi Tallinna töötajate ettepanekuid ning kommentaare ning võttes aluseks erinevad töömotivatsiooni rahuloluteooriad (Maslow' hierarhia, Herzbergi kahe faktori teooria, Aldeferi ERG mudeli, McClellandi kolme vajaduse teooria) saab järeldada, et väga suurel määral motiveerivad töötajaid madalama astme vajadused ja vähem kõrgema astme vajadused:

- head suhted kolleegidega - Alderferi järgi seotusvajadus, Herzbergi hügieenifaktor, Maslow' vajaduste hierarhias keskmine tase
- korralikud töötingimused, juhi abi küsimuste/probleemide korral, sisekliima, palk ja preemia, stabiilne tööaeg (mehaanikutel 9.00-18.00, teistel 8.00-17.00, 5 päeva nädalas) - Herzbergi hügieenifaktorid ning Maslow' hierarhia madalamad tasemed
- iseseisvus ja vastutus töös - Herzbergi motivatsioonifaktor, Maslow' hierarhia kõrgem tase
- tööalased saavutused - McClellandi saavutusvajadus. Maslow' hierarhia kõrgem tase
- töö huvitavus - Maslow' kõrgeim tase hierarhias – eneseteostus.

Korralikud töötingimused motiveerivad enim nii Audi Tallinna müügi- kui ka teeninduse osakonda. Wright (2001) on öelnud, et võtmeküsimuseks tööraahulolu puhul on töötingimused – Audi Tallinna teeninduse osakonnas ilmneski kõrgeim tööraahulolu. Halduse osakonnas hinnatakse enim häid suhteid kolleegidega, varuosade ning keretööde osakonnas sisekliimat. Oluline on meeles pidada, et kõik inimesed on erinevad ning kõiki töötajaid ei saa ühtmoodi motiveerida. Selletõttu teeb töö autor ettepaneku, et võiks

alustada töötajate ärakuulamisest, kuna küsimustikes antud vabavastused kajastasid paljuski just tagasiside puudumist tööle ning vähest suhtlemist juhtide-alluvate vahel.

Reval Auto Esindused OÜ töötajate pühendumise analüüsisist organisatsioonile selgus, et enim ollakse organisatsioonile emotsionaalselt pühendunud. Emotsionaalse pühendumisega töötajad panustavad rohkem organisatsiooni eesmärkide saavutamisele ja on vähem altid organisatsioonist lahkuma (Allen, Meyer, 1996). Samas, töötajatele on oluline tunnetada, et nendega käitutakse õiglaselt ning töötajate toetamine ja nende heaolu eest hoolitsemine on organisatsioonis üldtunnustatud väärtused.

Enamuses Audi Tallinna osakondades ollakse samuti enim emotsionaalselt pühendunud, kuid müügiesakonna töötajad on rohkem normatiivselt pühendunud. Normatiivne pühendumine võib areneda ka organisatsioonis saadud kogemuse alusel. Siinkohal ei ühti Srivastava (2013) öeldu, et kui tööandja on panustanud raha töötaja koolitamisele, võib töötaja tunda kohustust jääda tööandja juurde ehk ta on kõrge normatiivse pühendumisega, kuna müügiesakond on hinnanud töörahulolu komponenti „piisavalt erialaseid koolitusi“ madala keskmise hindega 1.8.

Töörahulolu ja pühendumise omavaheliste seoste analüüsisist järeldus, et Audi Tallinna teeninduse osakond, andes kõrgeima keskmise hinnangu töörahulolule osakondade võrdluses, on alalhoidlikult pühendunud. Töötajate töörahulolu on kõrge, kui töötaja vajadused ja soovid kattuvad organisatsiooni omadega ning kui töötingimused on head (Alexandrina *et al.*2008). T. Parsoni teooria kohaselt kattuvad teeninduse osakonna töötajate ja organisatsiooni vajadused seega kõige rohkem. Alleni ja Meyeri (1997) järgi jäävad alalhoidlikud pühendunud töötajad organisatsiooni mitte enda soovil, vaid seepärast, et lahkumine oleks neile ebasoodne. Halduse ja varuosade osakond on hinnanud samuti kõrge keskmisega töörahulolu ( $M = 2.6$ ) ning mõlemate osakondade töötajad on emotsionaalselt pühendunud.

Peamised pühendumise komponendid, mis on negatiivses seoses enamuse töörahulolu komponentidega, on normatiivne ja emotsionaalne pühendumine. Sellest võib järeldada, et rahulolu taseme muutumine vähendab normatiivset pühendumist ning emotsionaalset pühendumist. Kuigi erinevad uuringud näitavad, et on olemas tugevad seosed organisatsioonilise pühendumise ja töörahulolu vahel, siis statistiliselt olulised seosed

leidusid emotsionaalse pühendumise skaala ja enamuse töörahulolukomponentide vahel ning alalhoidliku pühendumise skaala ja töörahulolukomponentide vahel.

Kidroni (1978) väide, et töömotivatsioon näitab kõrgemat korrelatsiooni emotsionaalse pühendumisega organisatsioonile kui alalhoidliku pühendumisega ei leidnud kinnitust, kuna töömotivatsioon on tugevas negatiivses seoses mõlema pühendumise skaalaga.

Uurides seoseid motivatsiooniteguritele antud hinnangute ning töörahulolule antud hinnangute vahel, selgus analüüsist, et motivatsiooniteguritest kõrgema tugevama positiivse seosega töörahulolu komponentidega on innustamine, tunnustamine ja kiitmine, tagasiside juhtidelt tehtud töö osas ning lisatasude võimaldamine. Kinnitust leidis Moynihani *et al.* (2007) teooria, mille kohaselt ei seostu motivatsioon tingimata alati töörahuloluga. Kõrgeima motivatsioonitasemega keretööde osakond on madalaima töörahuloluga ning madalaima töömotivatsiooniga teeninduse osakond on kõrgeima töörahuloluga.

Mõned töörahulolukomponendid ühtivad motivatsiooniteguritega ning on saanud organisatsiooni lõikes ka sarnaselt kõrged keskmised hinnangud: töö huvitavus, kolleegidelt abi saamine, töötingimused, iseseisvus. Tähtsamad töörahulolu komponendid, mis on saanud madalaima keskmise hinnangu, on ettevõtte juhtimine, juhtkonna probleemidega toimetulek, tagaside saamine töö kohta, juhtkonna poolne töötajate väärtustamine, töötasu konkurentsivõimelisus ning töö eest saadav tasu. Töötajate motivatsioon kasvab, kui nende suhtumine organisatsiooni, juhtidesse ja kaastöötajatesse on positiivne. See suhtumine suurendab omakorda töötajate töörahulolu.

Mis puutub põhjus-tagajärg efekti organisatsioonilise pühendumise ja töörahulolu vahel, siis uuringud ei ole näidanud ühte kindlat suunda ning see ei ole selgunud ka käesolevast uurimistööst. Dahlgaard-Park (2012) järgi on alalhoidlik ja normatiivne pühendumine seotud välise motivatsiooniga. See teooria ei leidnud aga kinnitust, kuna analüüsist selgus, et organisatsiooni emotsionaalselt pühendunud töötajaid motiveerivad pigem välised tegurid.

Kuna nii madal tööga rahulolu kui ka organisatsioonile pühendumine on ennustajaks kaadrivoolavusele ning puudumistele (Weiner, Vardi, 1980), tuleks motivatsioonisüsteemi

luues keskenduda ka neile nähtustele, pidades silmas ka nii sisemisi kui välimisi tasusid – eneseaktualiseerimise võimalust, info liikumist, töötingimusi. Samuti peaks olema kõikidele töötajatele läbinähtav palgasüsteem ning õiglane ülesehitus igas osakonnas. Vastavalt töörahulolu käsitlevatele teoreetilistele seisukohatadele ja tehtud analüüsi tulemustele, toob töö autor välja peamised parendusvaldkonnad ning teeb ettepaneku Reval Auto Esindused OÜ juhtkonnale muuta järgmisi töömotivatsiooni- ning rahulolukomponente:

1. eneseteostusvõimalused - karjäärivõimalused, mitte ainult horisontaalselt, vaid ka vertikaalselt arenemiseks/liikumiseks. Korraldada töötajate hindamine, järjepidevad arenguestlused, töötajate arengu ja eesmärkide testmine, arenguplaanide koostamine, personali potentsiaali kaardistamine ning vajadusel ümberpaigutuse planeerimine, spetsialistide järelkasvu planeerimine
2. võimalusel anda töötajatele teha lühiajaliselt ka mõnda teistsugust tööd
3. töötingimused - pöörata tähelepanu kuvariga töötajate töötingimustele, luua puhke- ja pesemisvõimalused ka salongitöötajatele
4. tagasiside, suhtlemine alluvatega (anda tööst tagasisidet nii positiivset kui negatiivset, et töötajad saaks edasi areneda/vigadest õppida)
5. töötajate innustamine, kiitmine ja tunnustamine.

Peamised motivatsiooni suurendamise võimalused võiks soovituslikult olla järgmised:

1. anda töötajatele rohkem väljakutseid esitavaid ning vastutust nõudvaid töid
2. tagasiside andmine ning heade töötulemuste tasustamine kõigis viies osakonnas. Mõelda välja haldusosakonnale heade töötulemuste hindamiseks süsteem, mis võiks olla seotud kvartaalselt kliendi rahuloluuuringu tulemustega.
3. avalik tunnustamine - kuu/aasta parima töötaja valimine osakondade lõikes
4. töötajatega suhtlemine - murede/probleemide kuulamine, huvi ilmutamine probleemide ja murede lahendamise osas
5. tehtava töö eesmärgi tunnetuse edendamine, silmas pidades organisatsiooni visiooni ja missiooni. Korraldada regulaarselt koosolekuid igas osakonnas. Sellega paraneb juhtide-alluvate omavaheline suhtlemine ja arutelu ning samuti väheneb infopuudus.

## Kokkuvõte

Reval Auto Esidused OÜ töötajad on pigem väliselt motiveeritud kui sisemiselt. Tööd tehakse pigem vähema naudinguga ja rohkem vajadusest palga ning muude väliste stiimulite järgi. Kuna töötajad on motiveeritud pigem hügieenifaktorite poolt, tuleks rõhk asetada motivatsioonifaktoritele, see aitab omakorda tõsta töötajate töörahulolu organisatsioonis.

Analüüsid, millised tegurid mõjutavad töötajate motivatsiooni organisatsioonis, selgus, et Reval Auto Esindused OÜ-s hinnatakse kõrgeimalt järgmisi motivatsioonitegureid: stabiilne tööaeg, juhi abi küsimuste/probleemide korral, sisekliima, korralikud töötingimused ning palk ja preemia. Samas peetakse oluliseks ka sisemisi motivatsioonitegureid – häid suhteid kolleegidega ning töö huvitavust. Organisatsiooni keskmine hinnang töömotivatsioonile on küllaltki kõrge: M = 3.3 ning Audi Tallinnas: M = 3.2. Keretööde osakond on kõrgeima motivatsioonitasemega: M = 3.49, seejärel halduse osakond: M = 3.46, müügiosakond: M = 3.3, varuosade osakond: M = 3.22 ning madalaima motivatsioonitasemega teeninduse osakond: M = 3.05.

Autor uuris töömotivatsioonile, pühendumisele ning töörahulolule antud keskmisi hinnanguid osakonniti. Audi Tallinna osakondade vahelises võrdluses ilmnis suurim seos emotsionaalse pühendumise skaala ning kõrge keskmise hinnangu motivatsiooniteguritele andnud osakondade vahel – halduse ja keretööde osakonna töötajad hindavad motivatsioonitegureid kõrgeima keskmise hinnanguga ning on samaaegselt emotsionaalselt pühendunud, samas kui haldusosakonna töötajad on kõrge töörahuloluga, keretööde osakonna töötajad aga madalaima töörahuloluga. Motivatsiooniteguritele madalaima keskmise hinnangu andnud teeninduse osakond on kõrgeima töörahuloluga ning samaaegselt alalhoidlikult pühendunud. Müügiosakond on kõrgemalt motiveeritud, kuid samaaegselt küllaltki madala töörahuloluga ning normatiivselt pühendunud.

Keskenduda tuleks sellele, et positiivsed emotsioonid juhivad töömotivatsiooni, mis on aluseks töötajate pühendumisele ning töörahulolule. Analüüsist selgus, et enim motiveerivad Reval Auto Esindused OÜ töötajaid korralikud töötingimused, sisekliima



ning head suhted kolleegidega, samuti töö huvitavus ning stabiilne tööaeg. Madalaima hinnangu motivatsiooniteguritest on saanud karjäärivõimalused. Järelikult ei ole Maslow` teooria kohaselt madalaima astme vajadus piisavalt rahuldatud, et liikuda vajaduste hierarhias ülespoole – enesearengu suunas. Samuti hinnatakse keskmiselt madala hinnanguga innustamist, tunnustamist ja kiitmist, tagasisidet juhtidelt töö osas, lisatasude võimaldamist ning ühisüritusi.

Töötajad väärtustavad enim korralikke töötingimusi, häid suhteid kolleegidega, iseseisvust ja vastutust töös ning sisekliimat. Analüüsidest vabavastusena antud hinnanguid, tunnevad töötajad siiski enim puudust koostööst, suhtlemisest, juhtkonna huvist tööprobleemide korral, täiendavast preemiast (aasta aukiri jne), paremast palgast, lisatasudest, tunnustusest tehtud töö osas, tagasisidest tehtud tööle, juhtide tähelepanust ja hoolivusest. Töötajate tööd takistavad enim koostöö puudumine, infopuudus, vähene koostöö juhi ja alluva vahel, puhkenurga puudumine, mittepiisav palk, töötingimused, majasisene aeglane infoliikumine.

Autor analüüsis Reval Auto Esindused OÜ töötajate rahulolu ning selgus, et kõrgemad keskmised hinnangud on antud töö huvitavusele, kolleegidelt toe ja abi saamisele, töötingimustele, iseseisvalt probleemide lahendamisele ning väljakutseid esitavatele tööülesannetele. Madalaima keskmise hinnangu on saanud ettevõtte juhtimine, juhtkonna probleemidega toimetulek, tagasiside saamine töö kohta, juhtkonna poolne töötajate väärtustamine, töötasu konkurentsivõimelisus, töö eest saadav tasu ning töö füüsiline kurnatus.

Mida avatum ja parem on ettevõttes õhkkond üldiselt, seda tugevam on töötajates tunne, et nad on ettevõttele vajalikud. Oma otsese juhiga hästi läbisaamise vahel ja tundega, et minu tööd hinnatakse, on samuti tugev seos. Mida rohkem saadakse tagasisidet oma töö kohta, seda enam tuntakse enda vajalikkust ettevõttele ning mida rohkem töötajateni jõuab info õigeaegselt, seda rohkem nad tunnevad, et nende tööd hinnatakse, mis on autori meelest väga oluline. Audi Tallinna varuosade osakonna keskmine hinnang töörahulolule on:  $M = 2.6$  ning keretööde osakonna töörahulolu on:  $M = 2.2$ . Halduse osakonna keskmine hinnang töörahulolule on:  $M = 2.6$ . Teeninduse osakonna keskmine hinnang töörahulolule on:  $M = 2.7$ . ning müügiosakonna keskmine hinnang töörahulolule on:  $M = 2.4$ . Analüüsist järeldus teeninduse osakonna kõrgeim töörahulolu.

Enamuses Audi Tallinna osakondades ollakse samuti enim emotsionaalselt pühendunud, kuid müügiosakonna töötajad on rohkem normatiivselt pühendunud. Peamised pühendumise komponendid, mis on negatiivses seoses enamuse töörahulolu komponentidega, on normatiivne ja emotsionaalne pühendumine. Sellest võib järeldada, et rahulolu taseme muutumine vähendab normatiivset pühendumist ning emotsionaalset pühendumist.

Motivatsiooni ning pühendumise vahelistest seosest organisatsiooni lõikes järeldus negatiivne seos enamuse madalama keskmise hinnangu saanud motivatsioonitegurite ning emotsionaalse pühendumise skaala vahel. Sellest võib järeldada, et motivatsioonitaseme muutumine vähendab omakorda emotsionaalset pühendumist. Analüüsist selgus Audi Tallinna ja Audi Kuressaare pühendumisele antud hinnangute keskväärtuste võrdlemisel statistiliselt oluline seos ( $p < 0.01$ ) kõigi kolme pühendumise komponendi osas – nii emotsionaalse, alalhoidliku kui ka normatiivse. Audi Pärnu ja Audi Kuressaare pühendumisele antud hinnangute keskväärtuste võrdlemisel statistiliselt olulisi seoseid ei leitud.

Uurides seoseid motivatsiooniteguritele ning töörahulolule antud hinnangute vahel, selgus analüüsist, et motivatsiooniteguritest kõrgeima tugevama seosega töörahulolu komponentidega on innustamine, tunnustamine ja kiitmine, tagasiside juhtidelt tehtud töö osas ning lisatasude võimaldamine. Innustamine, kiitmine ja tunnustamine (motivatsioonitegur) on näiteks tugevas seoses töörahulolu komponentidest otsese juhiga tööalaselt hästi läbisaamisega. Tagasiside juhtidelt töö osas ning lisatasude võimaldamine (motivatsioonitegurid) on positiivses seoses samuti otsese juhiga tööalaselt hästi läbisaamisega.

Arutelu ning ettepanekute osas andis töö autor arutleva ülevaate uurimustulemustest ning pakkus käsitletud teooriatele ning uurimustulemustele tuginedes välja soovitusi, mida saaks organisatsioon tulevikus arvesse võtta. Uurimistööst võib järeldada, et esineb parendusvaldkondi, mida muutes saab tõsta töötajate motivatsiooni – ja töörahulolutaset.

## Resume

The aim of current thesis was to investigate the motivation of employees and commitment to the work and the relationship between job satisfaction in Reval Auto Esindused OÜ. Master' s thesis contains three sections: theoretical background, empirical research and analyse discussion and suggestions.

This topic „Influencing factors of employees` motivation and commitment and their association with job satisfaction in Reval Auto Esindused OÜ“ is actual because there is occurred recently low employee motivation and enlarged job dissatisfaction in Reval Auto Esindused OÜ.

The theoretical section provides an overview of motivation, its components, comparison of motivation theories, job satisfaction and work commitment of nature and their interconnectedness. The empirical section describes the results of the study based on 75 employees of Reval Auto Esindused OÜ. Due to the aim of this study the method used was quantitative.

There was forwarded a sample survey among the employees to ensure the validity of the questionnaire, which showed how well the questions were understood. In order to avoid the ethical problems, the staff were informed of the goals of the study results, and the data collected during the study will be confidential and will be used only in the context of research in generalized form.

The study revealed that workers in Reval Auto Esindused OÜ are rather externally than internally motivated and hygiene factors motivate employees more than the motivational factors. Employees in Reval Auto Esindused OÜ are most emotionally committed and least normatively committed. Employees` emotional and normative commitment have strong negative relation to job satisfaction.

The analysis showed that the most motivating factors are working conditions, atmosphere and good relationships with colleagues, as well as the interesting work itself and stable working time. The analysis of employees` satisfaction found that the higher average ratings

were given to the interesting work, colleagues, support and aid, working conditions, independently solving problems and challenging tasks.

The main negative key components of job commitment in relationship between job satisfaction and commitment are emotional and normative commitment.

There was found a strong negative relationship with lower middle-rated motivational factors and the scale of emotional commitment.

Examining the relationships between the ratings for work motivation and satisfaction, the analysis showed that the higher relationship between the motivation factors and satisfaction components were encouragement, recognition and praising, feedback from the managers, and the incentive pay.

Analyzing the suggestions and comments that employees gave and also taking into consideration different theories of work motivation (Maslow's hierarchy, Herzberg's two-factor theory, Aldefefer's ERG model, McClelland's theory) it can be concluded that, to a very large extent, employees in Reval Auto Esindused OÜ are most motivated by lower order needs and less higher order needs.

In discussion, the most important conclusions are pointed out and the responses to the changes and recommendations are made for the employer by the author. Author brings out the main issues to improve or change in Reval Auto Esindused OÜ according to the theoretical statements and the results of current analysis: self-realization opportunities - career opportunities, working conditions, feedback , communicating, encourage, praise, recognition.

## Viidatud kirjandus

- Alas, R. (1997). Personali juhtimine. Tallinn: kirjastus Külim, 109.
- Alas, R. (1998). Personali juhtimise käsiraamat. Tallinn: kirjastus Külim, 99 -101.
- Alas, R. (2005). Personali juhtimise käsiraamat. Tallinn: kirjastus Külim, 107.
- Alas, R. Juhtimise alused (1994), 45 (Tsit. O`Reilly, Chatman, Caldwell, (1991).
- Alexandrina, D., Dalina, D., Ioana-Lavinia, R. (2008). Employees` Satisfaction, Central Element of the Strategy of Competitive Organization. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17, 4, 553-558.
- Alderfer, C.P. (1969). A new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J., Meyer J.P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: an Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 3, 252-276.
- Bachmann, T. Maruste, R. (2003). Psühholoogia alused. Tallinn: Kirjastus Ilo, 76.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13, 3, 215.
- Bateman, T.S., Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cole, G.A. (1995). *Organisational Behaviour. Theory and practice*. Research Fellow, University of Sussex, Institute of Education, 79 -123.
- Costley, D., Todd, R. (1991). *Human Relations in Organisations*. 4th edition, New York.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 4, 499-518.
- Crow, S. M., Hartman, S.J. (1995). Can't Get No Satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 16, 4, 34-38.

- Dahlgaard -Park, S.M. (2012). Core Values – the Entrance to Human Satisfaction and Commitment. *Total Quality Management*, 23, 2, 128-131.
- Dipboye, R.L., Smith, C.S. and Howell, W.C. (1994), *Understanding an Industrial and Integrated Organizational Approach Psychology*, Harcourt Brace College Publishers, FortWorth, TX.
- Dunham, R.B. (1989). *The design of jobs*. Organizational Development. Irwin:, 320-331.
- Dunham, R.B., Grube, J.A., Castaneda, M.B. (1994). Organizational Commitment: the Utility of an Intergative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Dunnette, M. D., Kirchner, W.K. (1965). *Psychology applied to industry*. New York: Appleton-Century Crofts.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500–507.
- Elizur, D. (1994). Gender and Work Values: a Comparative Analysis, *Journal of Social Psychology*, 134, 201-212.
- Elizur, D. (1996). Work Values and Commitment. *International Journal of Manpower*, 71, 25-30.
- Elizur, D; Koslowsky, M. (2001). Values and Organizational Commitment. *International Journal of Manpower*, 22, 7, 593-599.
- Farkas, A.J., Tetrick, L.E. (1989). A Three-Wave Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 6, 855-68.
- Freeman, R. M. (1999). *Correctional Organization and Management. Public Policy Challenges, behavior and structure*. United States of America: Butterwort- Heinemann, 291.
- Furnham, A. (1984). Work Values and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 5, 281-291.
- Garg, P., Rastogi, R. (2006). New Model of Job Design: Motivating Employees` Performance. *Journal of Management Development*, 25, 6, 581-583.
- Hackett, R.D., Guion, R.M. (1985). A Reevaluation of the Absenteeism – Job Satisfaction Relationship. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 53, 340-380.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hilgard, E.R., Atkinson,R.C. (1967). *Introduction to psychology*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Ivancevich, J.M; Matteson, M.T. (1990). Organizational behavior and managment, 130-131.
- Islam, S., Ali, N. (2013). Motivation – Hygiene Theory: Applicability on Teachers. *Journal of Managerial Sciences*, 7, 1, 88.

- Judge, T.A., Watanabe, S. (1993). Another Look at the Job Satisfaction- Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 940-948.
- Young, P. T. (1936). *Motivation of behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Kidron, A. (1978). Work Values and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 119-128
- Kidron, A. (2008). *Äripsühholoogia. Ettevõtluse ja ärijuhtimise psühholoogilisi aspekte*. Mondo, 261-263.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62, 2, 231-241.
- Lance, C.E. (1991). Evaluation of a Structural Model Relating Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Precursors to Voluntary Turnover. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 137-62.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and the causes of job satisfaction*, in Dunette, M.D. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, 1300.
- Longenecker, C.O. (2011). How the best motivate workers. *Institute of Industrial Engineers*. 9-10.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Maslow, A. H. (2007). *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn, 58 – 64.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment In the Workplace. Theory, Research and Application*. London: Sage Publications, Inc.
- Meyer, J.P. (1997). Organizational Commitment, Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, NY: 12, 175-228.
- Moynihan, D.P., Pandey, S.K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 39, 7, 803 – 830.
- Mumford, E. (1991). Job Satisfaction: A Method of Analysis. *Personnel review*, 20,3, 11-19.
- Nelson, D.L. Quick, J.C. (1994). *Organizational behavior. Foundations, realities, and challenges*. West Publishing Company, 151.
- Northcrafts, G. B., Neale, M.A. (1990). Organizational behavior: a management challenge. *The Dryden Press, Saunders Collage Publishing*, 143.
- Perrow, C. (1972). *Complex organizations*. Glenview, IL:Scott, Foresman.

- Peters, L. H., O'Connor, E.J., Rudolf, C.J. (1980). The Behavioral and Affective Consequences of Performance- Relevant Situational Variables. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Price, J.L., Mueller, C.W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-65.
- Putti, J.M., Aryee, S., Liang, T.K. (1989). Work Values and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Romzek, B. (1990). Employee Investment and Commitment: The Ties that Bind. *Public Administration Review*, 50, 3, 374-382.
- Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior*, 2, 156-71.
- Srivastava, S. Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: effect of Personality Variables. *Journal of vision*, 17, 2, 159.
- Steers, R.M., Porter L.W. (1987). *Motivation and work behavior*. 4<sup>th</sup> Edition, 5 – 47.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 50-56.
- Stevens, J.M., Beyer, J.M., Trice, H.M. (1978). Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-96.
- Stimson, J., Johnson, T. (1977). Tasks, Individual Differences, and Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 3, 315-322.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Tett, R.P. , Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-93.
- Ting, Y. (1997). Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees. *Public Personnel Management*, 26, 3, 313-334.
- Vadi, M. (2000). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: TÜ, 88.
- Verplanken, B., Holland, R.W. (2002). Motivated Decision Making: Effects of Activation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 3, 434-447.
- Weiner, Y., Vardi, Y. (1980). Relationship between Job, Organization and Career Commitment and Work Outcomes: an Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81- 96.
- Wright, B. E. (2001). Public Sector Work Motivation: Review of Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration and Theory*, 11, 4, 562.



- Wright, B. E., Davis, B. S. (2002). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *American Review of Public Administration*, 33, 1, 70-90.
- Wright, J.D., Hamilton, R.F. (1978). Work Satisfaction and Age: Some Evidence for the “Job Change” Hypothesis. *Social Forces*, 56, 1140-1158.
- Witt, L.A.; Nye, L.G. (1992). Gender and Relationship between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 54,87-93.
- Williams, L.J., Hazer, J.T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: a Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-31.

## LISA 1. Küsimustik

### LUGUPEETUD TÖÖTAJA!

Oma magistritöö raames, Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö ja –arendamise erialal, jagan vastamiseks küsimustikud, mille eesmärgiks on uurida töötajate motivatsiooni, pühendumist ja töörahulolu. Küsimustik on anonüümne. Varuge vastamiseks aega kuni 15 minutit. Küsimustiku täitmiseks palun Teil valida sobivaim vastus 5-palli skaalal või täita vabas vormis lünk. Küsimustikus puuduvad õiged ja valed vastusvariandid. Tulemustest valmib kokkuvõte ja nende põhjal tehakse ettevõttele ettepanekud motivatsiooni ja töörahulolu parendamiseks.

#### Täna koostöö eest!

Triin Juurma

e-mail: triin.juurma@audi.ee

**Esimene osa** puudutab teie tööga motiveeritust. Märkige oma vastusvariant ristikesega (X).

	Väide : Mind motiveerib	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei tea
1	Palk ja preemia	4	3	2	1	0
2	Innustamine, kiitmine ja tunnustamine	4	3	2	1	0
3	Töö huvitavus	4	3	2	1	0
4	Korralikud töötingimused	4	3	2	1	0
5	Iseseisvus ja vastutus töös	4	3	2	1	0
6	Töölased saavutused	4	3	2	1	0
7	Karjääri võimalused	4	3	2	1	0
8	Tagasiside juhtidelt töö osas	4	3	2	1	0
9	Sisekliima	4	3	2	1	0
10	Head suhted kolleegidega	4	3	2	1	0
11	Ühisüritused	4	3	2	1	0
12	Juhipoolne abi küsimuste/probleemide korral	4	3	2	1	0
13	Stabiilne tööaeg	4	3	2	1	0
14	Lisatasude võimaldamine	4	3	2	1	0
15	Muu (palun lisa siia, kuidas võiks töötajaid hinnata ja motiveerida. Ehk mõni uudne idee?)					
16	Minu tööd takistavad või häirivad tegurid:					
17	Ettepanekud ja kommentaarid:					

**Teine osa** puudutab teie pühendumist töösse. Märkige oma vastusvariant ristikesega (X).

	Väide :	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei tea
EP1	Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada selles ettevõttes	4	3	2	1	0

EP2	Mulle meeldib oma ettevõttest rääkida sõpradele ja tuttavatele	4	3	2	1	0
EP3	Ma tunnen, et ettevõtte mured on ka minu	4	3	2	1	0
EP4	Ma arvan, et suudaksin kiinduda ka mõnda teise ettevõttesse sama palju kui oma praegusesse ettevõttesse	4	3	2	1	0
EP5	Ma tunnen, et ma ei kuulu oma ettevõttesse – ei tunne ennast „omana”	4	3	2	1	0
EP6	Ma ei tunne, et olen oma ettevõttesse emotsionaalselt kiindunud	4	3	2	1	0
EP7	See ettevõtte omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust	4	3	2	1	0
EP8	Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma ettevõttega	4	3	2	1	0
KP1	Ma ei tunne muret selle üle, mis võiks juhtuda kui lahkusin oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis vaadatud	4	3	2	1	0
KP2	Minu jaoks oleks väga raske praegusel hetkel firmast lahkuda, isegi kui ma teeksin seda omal	4	3	2	1	0
KP3	Ettevõttest lahkumine teeks minu elus praegusel hetkel palju asju keerulisemaks	4	3	2	1	0
KP4	Ettevõttest lahkumine ei oleks mulle praegusel hetkel liiga kulukas	4	3	2	1	0
KP5	Hetkel on ettevõttes töötamine minu jaoks sama palju nauditav kui vajalik	4	3	2	1	0
KP6	Ettevõttest lahkumine ei ole minu jaoks praegusel hetkel soodne kuna mul puuduvad olulised alternatiivsed võimalused	4	3	2	1	0
KP7	Alternatiivsete võimaluste nappus oleks üheks tõsiseks tagajärjeks ettevõttest lahkumisel	4	3	2	1	0
KP8	Peamine põhjus, miks ma oma ettevõttes töötamist jätkan, seisneb selles, et lahkumise korral võin kaotada mitmed eelised, mis mul praegu on, aga mida uus ettevõtte ei paku	4	3	2	1	0
NP1	Ma arvan, et tänapäeval inimesed vahetavad liiga tihti töökohti	4	3	2	1	0
NP2	Ma arvan, et inimene ei pea alati olema lojaalne oma ettevõttele	4	3	2	1	0
NP3	Minu arvates ei ole ettevõtete tihe vahetamine ebaeetiline	4	3	2	1	0
NP4	Üks peamistest põhjustest, miks ma jätkan töötamist oma ettevõttes seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses	4	3	2	1	0
NP5	Kui ma saaksin mõnest teisest ettevõttest parema tööpakkumise, peaksin õigeks mitte oma ettevõtetest lahkuda	4	3	2	1	0
NP6	Mind on õpetatud uskuma, et ühele ettevõttele lojaalseks jäämine on tähtis	4	3	2	1	0
NP7	Asjad olid paremad ajal, mil inimesed tegid kogu oma karjääri ühes ettevõttes	4	3	2	1	0

NP8	Ma arvan, et oma ettevõttele lojaalseks jäämine ei ole tänapäeval kasulik ega arukas	4	3	2	1	0
-----	--	---	---	---	---	---

**Kolmas osa** puudutab teie rahulolu tööga. Märkise oma vastusvariant ristikesega (X).

	Väide	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole	Ei ole nõus	Ei tea
1	Ettevõttes on avatud ja hea õhkkond	4	3	2	1	0
2	Ettevõttel on hea maine	4	3	2	1	0
3	Ettevõtte on hästi juhitud	4	3	2	1	0
4	Juhtkond väärtustab töötajaid	4	3	2	1	0
5	Juhtkond oskab probleemidega toime tulla	4	3	2	1	0
6	Saan oma otsese juhiga tööalaselt hästi läbi	4	3	2	1	0
7	Minu töö huvitab mind	4	3	2	1	0
8	Saan piisavalt tagasisidet oma töö kohta	4	3	2	1	0
9	Mind usaldatakse minu töös	4	3	2	1	0
10	Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt	4	3	2	1	0
11	Mul on head tingimused töö tegemiseks	4	3	2	1	0
12	Saan väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid	4	3	2	1	0
13	Lahendan iseseisvalt töös ettetulevaid	4	3	2	1	0
14	Tunnen, et minu tööd hinnatakse	4	3	2	1	0
15	Olen saanud end piisavalt erialaselt täiendada	4	3	2	1	0
16	Tunnen, et olen ettevõttele vajalik	4	3	2	1	0
17	Mõistan töötasustamise põhimõtteid	4	3	2	1	0
18	Olen rahul oma töö eest saadava tasuga	4	3	2	1	0
19	Minu töötasu on konkurentsivõimeline	4	3	2	1	0
20	Organisatsioonis pööratakse tähelepanu minu tervisele	4	3	2	1	0
21	Minu töö on füüsiliselt kurnav	4	3	2	1	0
22	Minu töö on vaimselt kurnav	4	3	2	1	0
23	Meil on hea koostöö oma meeskonnas	4	3	2	1	0
24	Saan kolleegidelt alati vajadusel tuge ja abi	4	3	2	1	0
25	Soovitan oma ettevõtet hea meelega sõpradele ja tuttavatele	4	3	2	1	0
26	Palun iseloomustada meie organisatsiooni 3					

**Neljäs osa** puudutab teie sotsiaaldemograafilisi andmeid:

1. Palun märkige oma vanus:

- 1) kuni 30 aastat
- 2) 31 - 40 aastat
- 3) 41 – 50 aastat
- 4) 51 – 60 aastat
- 5) vanem

2. Palun märkige oma osakond:

- 1) teenindus
- 2)keretööd
- 3)varuosad
- 4)müük
- 5)haldus (administratiiv)

## LISA 2. Motivatsioonitegurite vahelised statistiliselt olulised seosed

Correlations															
		Palk ja preemia	Innustamine, kiitmine ja tunnustamine	Korralikud töötingimused	Karjäärivõimalused	Sisekliima	Töölased saavutused	Tagasiside juhtide lt töö osas	Juhibi küsimuste korral	Stabiilne tööaeg	Lisatasude võimaldamine	Tööhuvitus	Iseseisvus ja vastutus töös	Head suhted kolleegidega	Ühisritused
Palk ja preemia	Pearson Correlation	1	.77**	.62**	.75**	.73**	.68**	.80**	.53**	.59**	.79**	.58**	.42**	.49**	.63**
Innustamine, kiitmine ja tunnustamine	Pearson Correlation	.77**	1	.66**	.80**	.81**	.71**	.88**	.61**	.73**	.86**	.70**	.57**	.71**	.75**
Korralikud töötingimused	Pearson Correlation	.62**	.66**	1	.63**	.63**	.73**	.62**	.50**	.61**	.53**	.62**	.76**	.71**	.63**
Karjäärivõimalused	Pearson Correlation	.75**	.80**	.63**	1	.73**	.77**	.82**	.50**	.63**	.74**	.69**	.47**	.57**	.64**
Sisekliima	Pearson Correlation	.73**	.81**	.63**	.73**	1	.75**	.80**	.53**	.70**	.79**	.72**	.52**	.65**	.68**
Töölased saavutused	Pearson Correlation	.68**	.71**	.73**	.77**	.75**	1	.77**	.58**	.67**	.69**	.67**	.64**	.60**	.68**

		Palk ja preemia	Innustamine, kiitmine ja tunnustamine	Korralikud töötingimused	Karjäärivõimalused	Sisekliima	Tööalased saavutused	Tagasiside juhtidelt töös	Juhi abi küsimuste korral	Stabiilne tööaeg	Lisatasude võimaldamine	Tööhuvitavus	Iseseisvus ja vastutus töös	Head suhted kolleegidega	Ühisüritused
Tagasiside juhtidelt töös	Pearson Correlation	.80**	.88**	.62**	.82**	.80**	.77**	1	.62**	.67**	.91**	.66**	.50**	.63**	.67**
Juhi abi küsimuste korral	Pearson Correlation	.53**	.61**	.50**	.50**	.53**	.58**	.62**	1	.66**	.60**	.56**	.36**	.47**	.63**
Stabiilne tööaeg	Pearson Correlation	.57**	.73**	.61**	.63**	.70**	.67**	.67**	.66**	1	.68**	.70**	.62**	.65**	.72**
Lisatasude võimaldamine	Pearson Correlation	.79**	.86**	.53**	.74**	.79**	.69**	.91**	.60**	.68**	1	.58**	.41**	.59**	.69**
Tööhuvitavus	Pearson Correlation	.58**	.70**	.62**	.69**	.72**	.67**	.66**	.56**	.70**	.58**	1	.62**	.55**	.58**
Iseseisvus ja vastutus töös	Pearson Correlation	.42**	.57**	.76**	.47**	.52**	.64**	.50**	.36**	.62**	.41**	.62**	1	.62**	.51**
Head suhted kolleegidega	Pearson Correlation	.49**	.71**	.71**	.57**	.65**	.60**	.63**	.47**	.65**	.59**	.55**	.62**	1	.67**
Ühisüritused	Pearson Correlation	.63**	.75**	.63**	.64**	.68**	.68**	.67**	.63**	.72**	.69**	.58**	.51**	.67**	1

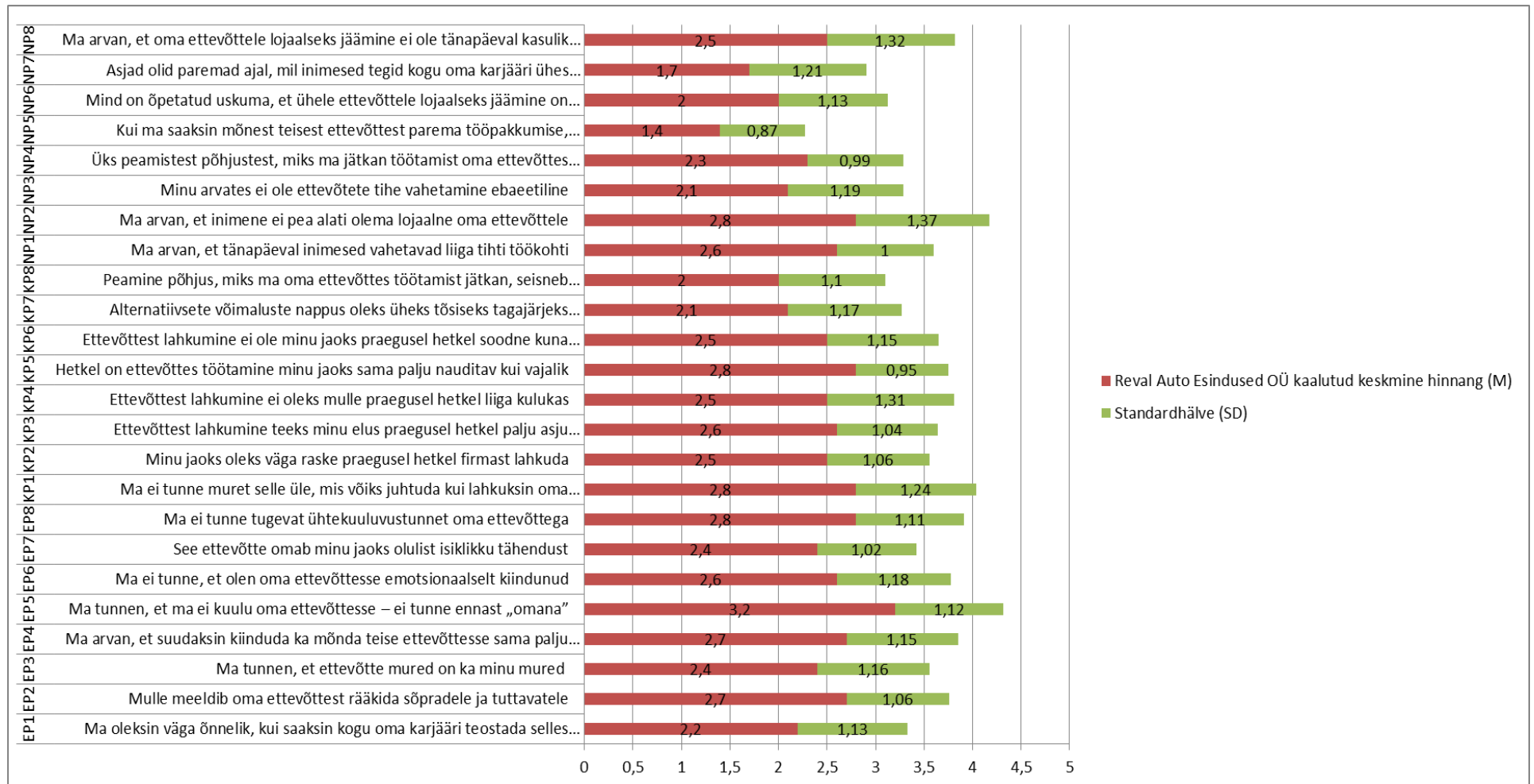
\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*\* -  $p < 0.01$

### LISA 3. Motivatsioonitegurite jaotus sisemisteks ja välimisteks ning Herzbergi teooria järgi hügieeni- ja motivatsioonifaktoriteks

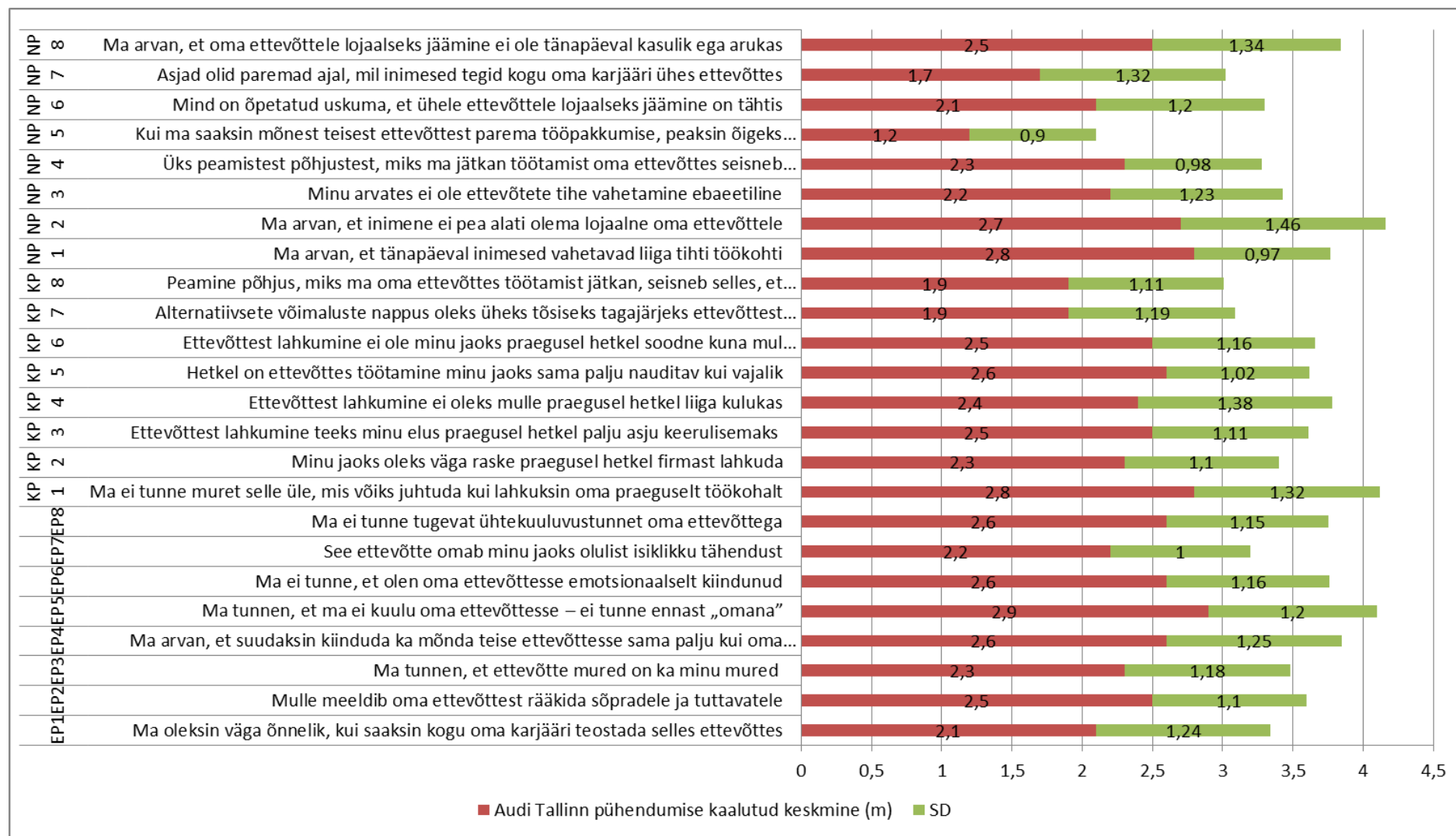
<i>Väide : Mind motiveerib</i>	<i>Sisemine või väline motivatsioonitegur</i>	<i>Herzberg`I motivatsiooni või hügieenifaktor</i>
Palk ja preemia	väline	hügieeni
Innustamine, kiitmine ja tunnustamine	väline	motivatsiooni
Töö huvitavus	sisemine	motivatsiooni
Korralikud töötingimused	väline	hügieeni
Iseseisvus ja vastutus töös	sisemine	motivatsiooni
Töölased saavutused	sisemine	motivatsiooni
Karjäärivõimalused	väline	motivatsiooni
Tagasiside juhtidelt töö osas	väline	motivatsiooni
Sisekliima	väline	hügieeni
Head suhted kolleegidega	sisemine	hügieeni
Ühisüritused	väline	hügieeni
Juhi abi küsimuste/probleemide korral	väline	hügieeni
Stabiilne tööaeg	väline	hügieeni
Lisatasude võimaldamine	väline	hügieeni

## LISA 4. Reval Auto Esindused OÜ kõigi töötajate keskmised hinnangud pühendumise küsimustikule





## LISA 5. Audi Tallinna töötajate keskmised hinnangud pühendumise küsimustikule



## LISA 6. Audi Tallinna müügiosakonna pühendumise taseme keskmised hinnangud

Müük 10 vastajat	Väide :	Vastajad	Kaalutud keskmine (m)	SD
EP1	Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada selles ettevõttes	10	2	1.49
EP2	Mulle meeldib oma ettevõttest rääkida sõpradele ja tuttavatele	10	2.9	1.1
EP3	Ma tunnen, et ettevõtte mured on ka minu mured	10	2.4	1.07
EP4	Ma arvan, et suudaksin kiinduda ka mõnda teise ettevõttesse sama palju kui oma praegusesse ettevõttesse	10	2.4	1.42
EP5	Ma tunnen, et ma ei kuulu oma ettevõttesse – ei tunne ennast „omana“	10	2.7	1.41
EP6	Ma ei tunne, et olen oma ettevõttesse emotsionaalselt kiindunud	10	2.1	1.37
EP7	See ettevõtte omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust	10	2.4	1.07
EP8	Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma ettevõttega	10	3	1.05
KP1	Ma ei tunne muret selle üle, mis võiks juhtuda kui lahkuksin oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis vaadatud	10	3.6	0.96
KP2	Minu jaoks oleks väga raske praegusel hetkel firmast lahkuda, isegi kui ma teeksin seda omal soovil	10	2.7	0.94
KP3	Ettevõttest lahkumine teeks minu elus praegusel hetkel palju asju keerulisemaks	10	2	1.33
KP4	Ettevõttest lahkumine ei oleks mulle praegusel hetkel liiga kulukas	10	3.4	0.84
KP5	Hetkel on ettevõttes töötamine minu jaoks sama palju nauditav kui vajalik	10	2.3	1.05
KP6	Ettevõttest lahkumine ei ole minu jaoks praegusel hetkel soodne kuna mul puuduvad olulised alternatiivsed võimalused	10	2	1.24
KP7	Alternatiivsete võimaluste nappus oleks üheks tõsiseks tagajärjeks ettevõttest lahkumisel	10	2	1.15
KP8	Peamine põhjus, miks ma oma ettevõttes töötamist jätkan, seisneb selles, et lahkumise korral võin kaotada mitmed eelised, mis mul praegu on, aga mida uus ettevõtte ei paku	10	1.8	1.03

NP1	Ma arvan, et tänapäeval inimesed vahetavad liiga tihti töökohti	10	2.7	0.82
NP2	Ma arvan, et inimene ei pea alati olema lojaalne oma ettevõttele	10	3.6	0.69
NP3	Minu arvates ei ole ettevõtete tihe vahetamine ebaeetiline	10	2.7	1.15
NP4	Üks peamistest põhjustest, miks ma jätkan töötamist oma ettevõttes seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses	10	2.4	1.26
NP5	Kui ma saaksin mõnest teisest ettevõttest parema tööpakkumise, peaksin õigeks mitte oma ettevõttest lahkuda	10	1	0.81
NP6	Mind on õpetatud uskuma, et ühele ettevõttele lojaalseks jäämine on tähtis	10	2.8	1.13
NP7	Asjad olid paremad ajal, mil inimesed tegid kogu oma karjääri ühes ettevõttes	10	1.9	1.52
NP8	Ma arvan, et oma ettevõttele lojaalseks jäämine ei ole tänapäeval kasulik ega arukas	10	3.1	1.28

## LISA 7. Audi Tallinna teeninduse osakonna pühendumise taseme keskmised hinnangud

Teenindus 25 vastajat	Väide :	Vastajad	Kaalutud keskmine	SD
EP1	Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada selles ettevõttes	25	2	1.3
EP2	Mulle meeldib oma ettevõttest rääkida sõpradele ja tuttavatele	25	1.8	1.08
EP3	Ma tunnen, et ettevõtte mured on ka minu mured	25	2.4	1.07
EP4	Ma arvan, et suudaksin kiinduda ka mõnda teise ettevõttesse sama palju kui oma praegusesse ettevõttesse	25	2.3	1.27
EP5	Ma tunnen, et ma ei kuulu oma ettevõttesse – ei tunne ennast „omana”	25	3	1.11
EP6	Ma ei tunne, et olen oma ettevõttesse emotsionaalselt kiindunud	25	1.5	1.29
EP7	See ettevõtte omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust	25	2.1	1.05
EP8	Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma ettevõttega	25	2.4	1.26
KP1	Ma ei tunne muret selle üle, mis võiks juhtuda kui lahkuksin oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis vaadatud	25	2.5	1.35
KP2	Minu jaoks oleks väga raske praegusel hetkel firmast lahkuda, isegi kui ma teeksin seda omal soovil	25	2.3	1.06
KP3	Ettevõttest lahkumine teeks minu elus praegusel hetkel palju asju keerulisemaks	25	2.5	1.19
KP4	Ettevõttest lahkumine ei oleks mulle praegusel hetkel liiga kulukas	25	2.3	1.4
KP5	Hetkel on ettevõttes töötamine minu jaoks sama palju nauditav kui vajalik	25	2.6	1.08
KP6	Ettevõttest lahkumine ei ole minu jaoks praegusel hetkel soodne kuna mul puuduvad olulised alternatiivsed võimalused	25	2.7	1.13
KP7	Alternatiivsete võimaluste nappus oleks üheks tõsiseks tagajärjeks ettevõttest lahkumisel	25	2	1.19
KP8	Peamine põhjus, miks ma oma ettevõttes töötamist jätkan, seisneb selles, et lahkumise korral võin kaotada mitmed eelised, mis mul praegu on, aga mida uus ettevõtte ei paku	25	2.2	0.96

NP1	Ma arvan, et tänapäeval inimesed vahetavad liiga tihti töökohti	25	3.0	0.81
NP2	Ma arvan, et inimene ei pea alati olema lojaalne oma ettevõttele	25	2.9	1.35
NP3	Minu arvates ei ole ettevõtete tihe vahetamine ebaeetiline	25	2.1	1.23
NP4	Üks peamistest põhjustest, miks ma jätkan töötamist oma ettevõttes seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses	25	2.5	0.77
NP5	Kui ma saaksin mõnest teisest ettevõttest parema tööpakkumise, peaksin õigeks mitte oma ettevõttest lahkuda	25	1.4	1
NP6	Mind on õpetatud uskuma, et ühele ettevõttele lojaalseks jäämine on tähtis	25	2.1	1.26
NP7	Asjad olid paremad ajal, mil inimesed tegid kogu oma karjääri ühes ettevõttes	25	1.6	1.35
NP8	Ma arvan, et oma ettevõttele lojaalseks jäämine ei ole tänapäeval kasulik ega arukas	25	2.5	1.35

## LISA 8. Audi Tallinna töötajate keskmised hinnangud töörahulu väidetele

Väide	Vastajad	Keskmine (M)	SD
Minu töö huvitab mind	55	3,3	0,99
Lahendan iseseisvalt töös ettetulevaid probleeme	55	3,1	0,72
Mul on head tingimused töö tegemiseks	55	3	0,6
Saan kolleegidelt alati vajadusel tuge ja abi	55	3	0,92
Ettevõttel on hea maine	55	2,9	1
Saan oma otsese juhiga tööalaselt hästi läbi	55	2,9	1,2
Saan väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid	55	2,9	0,83
Meil on hea koostöö oma meeskonnas	55	2,8	0,95
Minu töö on vaimsalt kurnav	55	2,7	0,93
Mind usaldatakse minu töös	55	2,6	1,17
Olen saanud end piisavalt erialaselt täiendada	55	2,6	1,14
Mõistan töötasustamise põhimõtteid	55	2,5	1,19
Ettevõttes on avatud ja hea õhkkond	55	2,4	1,15
Organisatsioonis pööratakse tähelepanu töötaja tervisele	55	2,4	1,31
Soovitan oma ettevõtet hea meelega sõpradele ja tuttavatele	55	2,4	1,22
Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt	55	2,3	0,94
Tunnen, et olen ettevõttele vajalik	55	2,3	1,25
Saan piisavalt tagasisidet oma töö kohta	55	2,2	1,15
Tunnen, et minu tööd hinnatakse	55	2,2	1,15
Ettevõtte on hästi juhitud	55	2,1	1,24
Minu töö on füüsiliselt kurnav	55	2,1	1,01
Juhtkond oskab probleemidega toime tulla	55	2	1,19
Minu töötasu on konkurentsivõimeline	55	2	1,05
Juhtkond väärtustab töötajaid	55	1,9	0,98
Olen rahul oma töö eest saadava tasuga	55	1,9	0,95

## LISA 9. Reval Auto Esindused OÜ töötajate keskmised hinnangud töörahalolu väidetele

Väide	Vastajad	Keskmine (M)	SD
Minu töö huvitab mind	75	3,4	0,91
Saan kolleegidelt alati vajadusel tuge ja abi	75	3,3	0,89
Mul on head tingimused töö tegemiseks	5	3,2	0,6
Lahendan iseseisvalt töös ettetulevaid probleeme	75	3,2	0,7
Saan väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid	75	3,1	0,81
Ettevõtte on hea maine	75	3	0,93
Saan oma otsese juhiga tööalaselt hästi läbi	75	3	1,1
Meil on hea koostöö oma meeskonnas	75	3	0,9
Mind usaldatakse minu töös	75	2,9	1
Ettevõttes on hea ja avatud õhkkond	75	2,7	1,11
Olen saanud end piisavalt erialaselt täiendada	75	2,7	1,1
Minu töö on vaimset kurnav	75	2,7	0,98
Soovitan oma ettevõtet hea meelega sõpradele ja tuttavatele	75	2,7	1,23
Mõistan töötasustamise põhimõtteid	75	2,6	1,14
Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt	75	2,5	0,93
Tunnen, et minu tööd hinnatakse	75	2,5	1,13
Tunnen, et olen ettevõttele vajalik	75	2,5	1,24
Organisatsioonis pööratakse tähelepanu töötaja tervisele	75	2,5	1,24
Ettevõtte on hästi juhitud	75	2,4	1,22
Juhtkond oskab probleemidega toime tulla	75	2,4	1,22
Saan piisavalt tagasisidet oma töö kohta	75	2,4	1,11
Juhtkond väärtustab töötajaid	75	2,2	1,1
Minu töötasu on konkurentsivõimeline	75	2,2	1,1
Olen rahul oma töö eest saadava tasuga	75	2,1	0,97
Minu töö on füüsiliselt kurnav	75	2,1	1

## LISA 10. Audi Tallinna varuosade osakonna töötajate keskmised hinnangud töörahulolu väidetele

Väide	Vastajad	Kaalutud keskmine	SD
Saan oma otsese juhiga tööalaselt hästi läbi	6	3,33	0,81
Minu töö huvitab mind	6	3,33	0,51
Lahendan iseseisvalt töös ettetulevaid probleeme	6	3,33	0,51
Meil on hea koostöö oma meeskonnas	6	3,33	0,51
Mind usaldatakse minu töös	6	3,16	0,4
Saan kolleegidelt alati vajadusel tuge ja abi	6	3,16	0,75
Ettevõttel on hea maine	6	3	0,63
Mul on head tingimused töö tegemiseks	6	3	0
Tunnen, et minu tööd hinnatakse	6	3	0,63
Olen saanud end piisavalt erialaselt täiendada	6	3	0,63
Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt	6	2,66	0,51
Mõistan töötasustamise põhimõtteid	6	2,66	0,54
Organisatsioonis pööratakse tähelepanu töötaja tervisele	6	2,66	1,36
Saan väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid	6	2,5	0,54
Tunnen, et olen ettevõttele vajalik	6	2,5	1,22
Ettevõttes on avatud ja hea õhkkond	6	2,33	0,81
Juhtkond väärtustab töötajaid	6	2,33	0,81
Juhtkond oskab probleemidega toime tulla	6	2,33	0,51
Saan piisavalt tagasisidet oma töö kohta	6	2,33	1,21
Soovitan oma ettevõtet hea meelega sõpradele ja tuttavatele	6	2,33	1,21
Olen rahul oma töö eest saadava tasuga	6	2	0,63
Minu töötasu on konkurentsivõimeline	6	2	1,26
Minu töö on füüsiliselt kurnav	6	2	1,09
Minu töö on vaimselt kurnav	6	1,83	1,16
Ettevõtte on hästi juhitud	6	1,66	1,5



## LISA 11. Audi Tallinna keretööde osakonna töötajate keskmised hinnangud töörahulolu väidetele

Väide	Vastajad	Kaalutud keskmine	SD
Minu töö huvitab mind	10	3,2	1,22
Lahendan iseseisvalt töös ettetulevaid probleeme	10	3,2	0,63
Saan väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid	10	3,1	0,73
Mind usaldatakse minu töös	10	3	0,81
Meil on hea koostöö oma meeskonnas	10	2,9	1,19
Saan kolleegidelt alati vajadusel tuge ja abi	10	2,9	1,37
Minu töö on vaimselt kurnav	10	2,8	1,03
Mul on head tingimused töö tegemiseks	10	2,7	0,82
Saan oma otsese juhiga tööalaselt hästi läbi	10	2,6	1,5
Ettevõttel on hea maine	10	2,4	1,17
Saan piisavalt tagasisidet oma töö kohta	10	2,3	1,25
Olen saanud end piisavalt erialaselt täiendada	10	2,3	1,41
Minu töö on füüsiliselt kurnav	10	2,2	1,22
Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt	10	2,1	0,87
Mõistan töötasustamise põhimõtteid	10	2,1	1,59
Minu töötasu on konkurentsivõimeline	10	2	1,33
Organisatsioonis pööratakse tähelepanu töötaja tervisele	10	1,8	1,39
Olen rahul oma töö eest saadava tasuga	10	1,7	0,82
Ettevõttes on avatud ja hea õhkkond	10	1,6	1,5
Tunnen, et minu tööd hinnatakse	10	1,6	1,34
Tunnen, et olen ettevõttele vajalik	10	1,4	1,34
Soovitan oma ettevõtet hea meelega sõpradele ja tuttavatele	10	1,4	1,07
Juhtkond väärtustab töötajaid	10	1,3	0,82
Juhtkond oskab probleemidega toime tulla	10	1,3	1,15
Ettevõtte on hästi juhitud	10	1,1	1,1

## LISA 12. Audi Tallinna haldusosakonna töötajate keskmised hinnangud töörahulolu väidetele

Väide	Vastajad	Keskmine (M)	SD
Mul on head tingimused töö tegemiseks	4	3,8	0,5
Lahendan iseseisvalt töös ettetulevaid probleeme	4	3,5	0,6
Saan kolleegidelt alati vajadusel tuge ja abi	4	3,5	0,6
Ettevõttel on hea maine	4	3,3	0,5
Saan oma otsese juhiga tööalaselt hästi läbi	4	3,3	0,5
Minu töö huvitab mind	4	3,3	0,5
Organisatsioonis pööratakse tähelepanu töötaja tervisele	4	3,3	1
Mind usaldatakse minu töös	4	3	0
Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt	4	3	0,8
Meil on hea koostöö oma meeskonnas	4	3	0,8
Ettevõttes on avatud ja hea õhkkond	4	2,8	0,5
Saan väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid	4	2,8	0,5
Minu töö on vaimselt kurnav	4	2,8	0,5
Soovitan oma ettevõtet hea meelega sõpradele ja tuttavatele	4	2,8	1
Olen saanud end piisavalt erialaselt täiendada	4	2,5	1,3
Mõistan töötasustamise põhimõtteid	4	2,5	0,6
Ettevõtte on hästi juhitud	4	2,3	1,7
Juhtkond oskab probleemidega toime tulla	4	2	1,4
Saan piisavalt tagasisidet oma töö kohta	4	2	0,8
Tunnen, et minu tööd hinnatakse	4	2	0,8
Tunnen, et olen ettevõttele vajalik	4	2	0,8
Juhtkond väärtustab töötajaid	4	1,5	1
Minu töö on füüsiliselt kurnav	4	1,5	0,6
Olen rahul oma töö eest saadava tasuga	4	1,3	0,5
Minu töötasu on konkurentsivõimeline	4	1,3	0,5

### LISA 13. Audi Tallinna teeninduse osakonna töötajate keskmised hinnangud töörahulolu väidetele

Väide	Vastajad	Keskmine (M)	SD
Minu töö huvitab mind	25	3,4	0,7
Mul on head tingimused töö tegemiseks	25	3,2	0,5
Saan väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid	25	3,2	0,6
Lahendan iseseisvalt töös ettetulevaid probleeme	25	3,1	0,4
Mind usaldatakse minu töös	25	3	1,2
Saan kolleegidelt alati vajadusel tuge ja abi	25	3	0,9
Ettevõtte on hea maine	25	2,9	1,1
Olen saanud end piisavalt erialaselt täiendada	25	2,9	0,7
Ettevõttes on avatud ja hea õhkkond	25	2,8	0,8
Minu töö on vaimset kurnav	25	2,8	0,8
Meil on hea koostöö oma meeskonnas	25	2,8	0,9
Saan oma otsese juhiga tööalaselt hästi läbi	25	2,7	1,3
Organisatsioonis pööratakse tähelepanu töötaja tervisele	25	2,6	1,1
Tunnen, et olen ettevõttele vajalik	25	2,5	1,1
Mõistan töötasustamise põhimõtteid	25	2,5	1,2
Soovitan oma ettevõtet hea meelega sõpradele ja tuttavatele	25	2,5	1,2
Ettevõtte on hästi juhitud	25	2,4	1,1
Juhtkond oskab probleemidega toime tulla	25	2,4	1
Tunnen, et minu tööd hinnatakse	25	2,4	1
Minu töö on füüsiliselt kurnav	25	2,4	1
Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt	25	2,3	0,9
Minu töötasu on konkurentsivõimeline	25	2,3	0,8
Saan piisavalt tagasisidet oma töö kohta	25	2,2	1,1
Juhtkond väärtustab töötajaid	25	2,1	1
Olen rahul oma töö eest saadava tasuga	25	2	1,1

## LISA 14. Audi Tallinna müügiosakonna töötajate keskmised hinnangud töörahulolu väidetele

Väide	Vastajad	Keskmine (M)	SD
Minu töö huvitab mind	10	3,4	1,3
Ettevõttel on hea maine	10	3,2	0,4
Saan oma otsese juhiga tööalaselt hästi läbi	10	3,1	1
Saan kolleegidelt alati vajadusel tuge ja abi	10	3,1	0,9
Soovitan oma ettevõtet hea meelega sõpradele ja tuttavatele	10	3,1	1,2
Mul on head tingimused töö tegemiseks	10	3	0,7
Lahendan iseseisvalt töös ettetulevaid probleeme	10	2,9	1,4
Mõistan töötasustamise põhimõtteid	10	2,9	1,2
Minu töö on vaimselt kurnav	10	2,8	1
Meil on hea koostöö oma meeskonnas	10	2,6	1,2
Ettevõtte on hästi juhitud	10	2,5	1,2
Tunnen, et olen ettevõttele vajalik	10	2,5	1,4
Saan väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid	10	2,4	1,3
Ettevõttes on avatud ja hea õhkkond	10	2,3	1,5
Saan piisavalt tagasisidet oma töö kohta	10	2,1	1,5
Mind usaldatakse minu töös	10	2,1	1,7
Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt	10	2,1	1,3
Olen rahul oma töö eest saadava tasuga	10	2	1,1
Tunnen, et minu tööd hinnatakse	10	1,9	1,5
Juhtkond oskab probleemidega toime tulla	10	1,8	1,4
Olen saanud end piisavalt erialaselt täiendada	10	1,8	1,6
Minu töötasu on konkurentsivõimeline	10	1,8	1,2
Juhtkond väärtustab töötajaid	10	1,7	1,2
Organisatsioonis pööratakse tähelepanu töötaja tervisele	10	1,7	1,6
Minu töö on füüsiliselt kurnav	10	1,5	0,7