

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Sten Tibbing

**TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI MÕJUTAVAD FAKTORID
GRUNDFOS BALTIKUMI JA SOOME ETTEVÕTETES**

Lõputöö

Juhendaja: Raul Vatsar

Tallinn 2016

SISUKORD

| | |
|--|----|
| SISSEJUHATUS | 3 |
| 1. KASUTATUD MOTIVATSIOONI TEOORIAD..... | 5 |
| 1.1. Motivatsiooni mõju tööviljakusele | 5 |
| 1.2. Võrdsusteooria | 9 |
| 1.3. Ootuste teooria | 15 |
| 1.4. Enesemääramise teooria..... | 21 |
| 2. TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI EMPIIRILINE UURIMUS | 29 |
| 2.1. Ettevõtte lühituvustus | 29 |
| 2.2. Uuringu ettevalmistamine ja läbiviimine..... | 30 |
| 2.3. Motivatsiooni uuringu tulemuste analüüs..... | 32 |
| 2.3.1 Võrdsusteooriale tuginevad tulemused..... | 32 |
| 2.3.2 Ootuste teooriale tuginevad tulemused..... | 39 |
| 2.3.3 Enesemääramise teooriale tuginevad tulemused | 43 |
| 2.4. Autori kommentaarid uuringu tulemuste kohta | 51 |
| KOKKUVÕTE | 56 |
| VIIDATUD KIRJANDUS..... | 58 |
| SUMMARY | 60 |

SISSEJUHATUS

Kaasaaegses ettevõtluses on konkurents muutunud väga tihedaks. Ligipääs rahale on suhteliselt avatud ning suurem rahakott ei anna otseselt tasuvat konkurentsieelist. Ettevõtete juhid on jõudnud arusaamale, et töötajates on ettevõtete kõige suurem ressurss ning potentsiaal. Konkurentsieelist püütakse leida tööturult, palgates parimaid saadaolevaid töötajaid. Iga kaubamärgi ja toote taga on armee töötajaid, kes on panustanud edusse igauks omal viisil. Edukaks on võimalik saada vaid ettevõtetel, kelle iga töötaja usub edusse ning soovib anda endast kõik, vallutamaks ettevõttele seatud eesmärgid. Seega on tänapäeva juhtide kõige suurem väljakutse ning ülesanne, tagada töötajate motiveeritus ehk sisemine soov anda endast kõik, et ettevõtte saavutaks oodatu. Käesoleva lõputöö autor on just nimetatud põhjustel valinud antud lõputöö teema. Autori arvates on töötajate motiveerimine, töötamiseks ühtse meeskonnana eesmärkide alistamiseks, tänapäeva juhtide kõige olulisem ülesanne.

Erinevatest motivatsiooni teooriatest selgub, et töötajaid ei ole võimalik teiste inimeste poolt motiveerida. Töötajatele saab vaid luua võimalikult soodsad tingimused enese motiveerimiseks. Soodsate tingimuste loomiseks peab väga hästi tundma töötajaid ja hetkesituatsiooni, milles ollakse. Grundfos viib alates 2015. aastast igal aastal läbi töötajate motivatsiooni uuringu, mille eesmärk on lakooniliselt sõnastatud väikese arvu küsimustega teha järeldusi, kas töötajad tunnevad ennast motiveeritult ning milline on töötajate arvamus oma juhtidest. Antud uuring ei püüa selgitada, millised on motivatsiooni positiivselt ja negatiivselt mõjutavad faktorid. Teadaolevalt ei ole ettevõttes varem läbi viidud põhjalikku motivatsiooni uuringut, tänu millele oleks võimalik võrrelda erinevate riikide töötajate motivatsiooni mõjutavaid tegureid.

Grundfosi ettevõtted Eestis, Lätis, Leedus ja Soomes on müügiettevõtted. Kõigi ettevõtete kasutatavad ressursid on grupi eeskirjadega reguleeritud ning olemuselt võrdsed. Suurematel turgudel tegutsevatel tütarettevõtetel on ressursse mahult rohkem kasutada. Sellest tulenevalt on müügiettevõtete jaoks töötajad kõige suurem ressurss ja potentsiaal ning töötajate motiveeritus on üks olulisemaid edu tegureid. Seega on juhtide jaoks ülimalt oluline teada, mis soodustab töötajate motiveeritust ning millest tuleks hoiduda.

Käesoleva lõputöö eesmärk on uurida töötajate motivatsiooni mõjutavaid faktoreid Grundfos Baltikumi ja Soome ettevõtetes ning uuringu analüüsile tuginedes välja pakkuda viise, kuidas parandada töötajate motiveeritust. Lõputöö uurib, milline on erinevate riikide töötajate panus,

saadavad materiaalsed ja immateriaalsed tasud ning auhinnad, kuidas töötajad tajuvad töökeskkonda ning neid ümbritsevat ja kuidas kõik see võib mõjutada motivatsiooni.

Uuringu läbiviimiseks ja tulemuste analüüsimiseks on lähtunud kolmest lõputöös nimetatud motivatsiooniteooriast. Uurimuse läbiviimiseks on koostatud inglisekeelne küsimustik ning osalejatel paluti enne osalemist ebakindla inglise keele oskuse korral osalemisest loobuda, et mitte mõjutada tulemuste usaldusväärsust. Küsimused on koostatud teooriate seisukohtadest lähtudes ja neid on silmas peetud vastavate tulemuste analüüsimisel ning järelduste tegemisel. Küsimustik viidi läbi internetis ning kutsed osalemiseks saadeti kõigile vastavate riikide töötajatele ametlikule e-postiaadressile.

Antud lõputöö koosneb kasutatud motivatsiooniteooriaid käsitlevast osast ning töötajate motivatsiooni empiirilist uurimust käsitlevast osast. Teooriaosas selgitatakse motivatsiooni mõju tööviljakusele ning kolme käsitletava teooria seisukohti erinevatele allikatele toetudes. Lõputöö autor on kommenteerinud teooriate seisukohti oma arusaamast lähtuvalt. Empiirilist uurimust käsitlevas osas on tutvustatud uuritava ettevõtte tausta, selgitatud uuringu ettevalmistamist ja läbiviimist puudutavaid detaile ning kirjeldatud uuringu tulemusi vastavalt lõputöös käsitletud kolmele motivatsiooni teooriale. Empiirilise uuringu osa lõpetavad autori- poolset kommentaarid uuringu tulemustest ning motivatsiooni parandamisest.

1. KASUTATUD MOTIVATSIOONI TEOORIAD

1.1. Motivatsiooni mõju tööviljakusele

Iga ettevõtte eesmärk on olla edukas, isegi praeguses väga konkurentsitihedas maailmas. Seepärast olenemata organisatsiooni suurusest ja turust, kus tegutsetakse, püütakse värvata parimaid saada olevaid töötajaid. Sellega tunnistatakse töötajate olulist ja mõjurikast rolli ettevõtte edule. Kõigest hoolimata ei vaatle kõik ettevõtted tööjõudu kui kõige tähtsamat ressursi, mis on võimeline viima ettevõtte õitsengule, ja vastupidi – valesi juhtides ka langusesse. Kui töötajad ei ole rahul tööga, ei tunne ennast motiveerituna, täitmaks seatud ülesandeid ja eesmärke, on ettevõttel tervikuna edu saavutamine võimatu. Erinevalt rahalistest ressursidest on tööjõul kui kapitalil võime luua oluline konkurentsieelis. (Dobre 2013, lk 1)

Sigmund Freudi tööst saadik on usutud, et motivatsioon pärineb ihast millegi järele. See iha on peidetud inimloomuse alateadvusesse. Semiootikast on teada, et teataval viisil käitumine väljendab iha või soovi. Antud käitumise side konkreetse sooviga on aga ebamäärane ja vaid oletuslik. Teisisõnu pole jälgides võimalik järeldada, milline soov või iha motiveerib inimest käituma mingil viisil. Tihti ei tea inimene isegi, milline iha on tema enda käitumise ajendiks. Iha on peamine inimest motiveeriv jõud. Lacani soovide mudeli järgi on motivatsioon mitte materiaalsete ja immateriaalsete rahulduste otsimine, vaid identiteedi otsimine, saavutamaks teiste heakskiitu. Gilles Deleuze ja Felix Guattari väidavad, et iha ei ole mitte millegi püüdmatu ja kaotatu otsimine, vaid fundamentaalne jõud inimloomuses, mis ei vaja fookusseeritust. Teisisõnu on iha lihtsalt osa inimloomusest, mida on võimalik mõjutada. Kaasaaegses kapitalistliku režiimiga maailmas julgustatakse meie ihasid soovima asju, mida kapitalism pakub. Inimese isiksus on oma ihade peegelpilt ning ihade mõjutamine, muudab aktiivselt ka isiksust. Seega julgustatakse inimesi muutuma sellisteks, nagu on režiimil ellujäämiseks ja õitsenguks kasulik, hoolimata sellest, kas see teenib ka inimeste isiklike huvisid. Näiteks toit on tuntud ihaluse objekt. Toidu liigtarbimine on samuti tunnustatud kui isiklik ja sotsiaalne väär käitumine. Aina enam ettevõtteid propageerib oma töötajatele tervislikke eluviise. Sellest hoolimata on terve tööstus ennast pühendanud aktiivselt söömise propageerimisele, et läbi suurema tarbimise tõsta kasumeid. Eelpool kirjeldatu viitab, et motivatsioon teha tööd ei seisne mitte soovis teha tööd, vaid ihas töö pakutavate stiimulite järele. (Jackson, Carter 2007, lk 188-1, 90)

Tänapäeva ettevõtluse oluliseks osaks on lisaks tööjõule turundus. Osavalt turundust kui tööriista kasutades muudavad ettevõtted oma tooted inimeste tajudes justkui millekski enamaks. Tarbijad ei osta enam toodet, vaid vahetavad oma raha ettevõtete poolt loodud brändide vastu. Need brändid mitte ainult ei võimalda helistada, liikuda ühest kohast teise, näha ilus välja, vaid annavad meile sotsiaalse staatuse ja tunde, et kuulume nüüd paremate hulka. Inimesed vahetavad oma raha pildi vastu, mille ettevõtted on, kasutades osavalt turundust, nende mõtetesse maalinud. Just selline tegevus on ihade mõjutamine ja seeläbi ka isiksuse muutmine. Töötajaid ei motiveeri pingutama samad asjad, mis võisid motiveerida 30 aastat tagasi.

Motivatsioon on vajalik igasuguses organisatsioonis, olgu selleks erasektoris tegutsev või avalik ettevõtte. Inimesed on psühholoogilised olendid, kes vajavad kas sisemist või välimist inspiratsiooni, et saavutada nii organisatoorsed kui ka isiklikud eesmärgid ja sihid. Kaasaegses maailmas, kus nii individuaalne kui ka organisatsioonide vaheline konkurents on jõudnud väga kõrgele tasemele, on motiveerimine saanud möödapääsmatuks. Sellest tulenevalt on esile kerkinud motiveerimise kunst ja teadus kui väga oluline osa juhtimisest. Motivatsioon on selgitatud ja defineeritud paljude juhtimisalaste ekspertide poolt kui psühholoogia. Cambridge psühholoogia-alane sõnaraamat defineerib motivatsiooni kui soovi pingutada eesmärgi nimel. (Parijat, Bagga 2014, lk 1-3)

Motiveeritud ja kvalifitseeritud tööjõud on hädavajalik igale ettevõttele, mis soovib tõsta tootlikkust ja kliendi rahulolu. Selles kontekstis tähendab motiveeritus individuaalset soovi pingutada ja tegutseda, et ettevõtte tervikuna jõuaks seatud eesmärkideni. Juhid peavad vähendama tööga seotud rahulolematust, milleks võivad olla töötingimused, palk, järelevalve, suhted kolleegidega ning samas looma motiveerivaid tegureid, nagu võimalus saavutada tunnustus, vastutus ja töö ise. Töötaja kaasamine ja talle vastutuse andmine mitte ainult ei tõsta efektiivsust ning innovatsiooni, vaid aitab kaasa motiveeritusele ja tõstab usaldust ettevõtte vastu. Tundes, et nad on hinnatud oma panuse eest ja kaasatud otsuste tegemisse, viib töötajate suurenenud entusiasm ja motivatsioon kõrgema efektiivsuse- ja lojaalsuseni. (Dobre 2013, lk 7)

Sõltumata tänapäeva ettevõtete turundusalastest pingutustest luua inimestele kuvand millestki ihaldusväärsest ja enamast, sõltub iga ettevõtte edu tema töötajatest. See, kas organisatsioon lööb õitsele või hääbub, sõltub iga töötaja individuaalsest soovist pingutada edu nimel. Kollektiivselt saab kõigi töötajate pingutusest terviklik ettevõtte pingutus. Sellest järeldub, et juhtide kõige suurem väljakutse ning kõige olulisem ülesanne on meeskonna motiveerimine, pingutamaks enam.

Paljud teoreetikud väidavad, et inimesi motiveerib sotsiaalne soov saada teiste heakskiit. Sellisel juhul on ettevõtete juhtidel võimalik motivatsiooni tõstmiseks pakkuda töötajatele vaid siirast positiivset hinnangut kolleegide poolt, lootuses et hinnangu andja arvamus on hinnangu saajale oluline. Positiivse hinnangu andmine ei toimu ainult sõnadega, vaid igasuguses suhtluses, käitumise ja hoiakutega. Seepärast saavad juhid motivatsiooni tõstmiseks vaid pakkuda tingimusi, mis loovad töötajale vähemalt näilise võimaluse mis iganes soovi või iha rahuldamiseks. See hõlmab endas ka kõige silmnähtavamad põhjust, miks panustatakse töösse – raha. Olenemata sellest, millist teooriat uskuda, motivatsiooni peavad töötajad tajuma kui inimesest seestpoolt pärinevat ja juhtidele ligipääsmatut. (Jackson, Carter 2007, lk 191)

Abraham Maslow vajaduste hierarhia teorias tuleb sotsiaalne kuulumisvajadus kohe peale esmaste füsioloogiliste vajaduste ning turvatunde saavutamist. Inimeste soov saada sotsiaalne heakskiit ja kuuluda teiste hulka mõjutab iha ja seeläbi ka motivatsiooni. Peale esmaste vajaduste, nagu nälg ja turvatunde, rahuldamist on raha ka vahendiks, saavutamaks sotsiaalset kuuluvust. Seepärast motiveerib töötajaid teiste asjade hulgas ka palk, mis võimaldab osta ja tarbida asju, seejuures muutes taju enese sotsiaalsest kuuluvusest. See eeldab, et palk võimaldab rahuldada meie füsioloogilised ja turvavajadused enne kõike muud. Kui palk on piisav, peab arvestama piirkasulikkusega. Piisavalt suure teenistuse korral võivad osutada olulisemateks teised motivatsiooni soodustavad tegurid.

Mitte kõik inimesed ei jõua oma unistuste täitumiseni, sest see nõuab pingutust. See nõuab järjekindlat tööd, mis omakorda eeldab, et inimene usub oma unistuste täitumisse. Motiveerimise mõiste on mõneti ekslik, kuna motivatsioon peab tulema inimese enese seest. Juhtidel on võimalik vaid luua keskkond, mis soosib töötajatel kergemat iseenese motiveerimist. Ilma töötaja sisemise soovita on väga raske teha asju teistest paremini. Kõige edukam saab olla, kui töötaja tahab teha tööd, mitte ei pea seda tegema. Peamiselt mõjutab motivatsiooni töö ise: kui väljakutsuv ja huvitav töö on, kas on võimalik rakendada enda mõtteid ja ideesid, milline on tulemus ja tagasiside töötajale. (Malmberg 2005, lk 11-15)

Motivatsioon on jõud. Lootus motiveeritavate inimeste mõõdupuuks. Lootus ehk usk on justkui kütus, mis kannustab liikuma. Kui varem tähendas juhtimine selgete instruksioonide edasiandmist töötajale ning nende täitmise kontrollimist, siis tänapäeval loodetakse aina enam töötaja enese intellektuaalsele võimele ja seejuures suuremale efektiivsusele. Ei ole võimalik motiveerida teist töötajat, olemata seejuures ise motiveerimata. Töötajatel on vaja selget ja kindlat sihti, mis annaks neile usu stiimulitesse läbi paremate tulemuste. Motiveerimine ei ole ühekordne tegevus,

vaid kestev ja ajas muutuv protsess, milles on tähtsal kohal tunnustamine. Töötajate kaasamine tööprotsessi ja nende arvamuse küsimine on eluliselt tähtis. Inimestel on omadus saada veelgi enam innustust juurde edust, mis tähendab, et motiveeritus kasvatab motivatsiooni. Kasvõi teoreetilise võiduvõimaluse olemasolul, väljakutsed ainult kannustavad töötajaid rohkem pingutama. Motivatsioon on olemas kõigis inimestes, tuleb lihtsalt töötajat tunda piisavalt, et teada motivatsiooni soodustavaid tegureid. Töötajaid motiveerib ühtekuuluvus, eriti kui gruppi juhib innustav ja sütitav liider. (Denny 2006, lk 13-36)

George T. Doran on kirjutanud, et püstitatud eesmärgid peavad olema spetsiifilised, mõõdetavad, saavutatavad, asjasse puutuvad ning ajaliselt määratletud, mitte ideoloogilised ja püüdnud. Peab olema vähemalt teoreetiline võimalus võita. Töötajad peavad olema kaasatud otsustusprotsessi ning neile tuleb teataval määral tagada iseseisvus. Tuleb vältida olukordi "Käitu minu sõnade, mitte minu tegude järgi!". Juhi enese motiveeritus on töötajate motiveerimiseks otsustav. Kui juht ei usu võitmesse, ei saa seda oodata ka alluvatel.

Töölane motivatsioon on kogum liikuma panevatest jõududest, mis pärinevad nii töötajast endast kui ka väljast poolt, algatamaks tööalast käitumist ja otsustamaks selle vorm, suund, intensiivsus ja kestvus. Antud definitsioonis tööalasest motivatsioonist on keskseks osaks jõud, mis võivad olla nii tugevad kui nõrgad, muutuda ajas, sõltuda asjaoludest ja inimestest. Kogum liikuma panevatest jõududest tähendab, et ei ole olemas ainult ühte, kõige tähtsamat vajadust, ajendit, instinkti ja välist faktorit, vaid neid on arvukalt. Idee jõust viitab, et motivatsioon avaldub läbi pingutuse. Juhid on peamiselt hõivatud tööülesannete täitmisega läbi oma alluvate. Nende tööks on tagada, et teised töötajad täidaksid neile seatud eesmärgid. Seega on juhid efektiivsed vaid siis kui nende alluvad täidavad omi eesmäärke. Edukas sooritus sõltub üldiselt paljudest asjaoludest, millest väheste üle on töötajal endal kontroll, nagu näiteks ülesande täitmisel panustatav pingutus. Oluline on ka tugi juhilt, kaastöötajatelt ja alluvatel. Uuringud on näidanud, et paremate töötulemuste takistuseks on tihti piiravad tavad ja ettevõtte eeskirjad. Füüsilisteks töö viljakust vähendavateks töökeskkonna omadusteks võivad olla valgustus töökohas, vali heli, temperatuur, õhupuhtus, tööks vaja minevad materjalid ja abivahendid. See seab piiri töötaja võimele muuta oma pingutus millekski, mida tööandja saab nimetaks heaks töötulemuseks. Võib järeldada, et töölane motivatsioon ja töötulemused ei ole üks ja seesama ning ei ole kindlas seoses. Tuleb hoiduda kehvade töötulemuste tõlgendamisest motivatsiooni puudumisena. See võib olla üheks põhjuseks, kuid mitte ilmingimata. Ennekõike peaks pöörama tähelepanu töötulemuste mõõtmise meetodikale, kelle poolt, kuidas ja millal mõõdetakse tulemusi. (Pinder 2008, lk 10-17)

Hinnatavat töötulemust ei saa otseselt tõlgendada motivatsiooni olemasolu või selle puudumisena. Tuleb pöörata tähelepanu, et hindamise viisid oleksid objektiivsed ning kajastaks töötulemust võimalikult tõetruult. Halbade töötulemuste puhul ei peaks põhjuseid otsima ainult töötaja pingutusest, olulised on ka muud tegurid.

1.2.Võrdsusteooria

1963. ja 1965. aastal käitumispsühholoogi John Stacey Adamsi loodud võrdsusteooria peamine eesmärk on defineerida ja mõõta töötajate suhtelist rahulolu. Adamsi arvates püüavad töötajad säilitada õiglast tasakaalu, võrreldes enda organisatsioonile antava ja sellest eest saadava suhet, oma kolleegide suhtega. Sisendid, mida töötaja organisatsioonile annab on näiteks aeg, lojaalsus, paindlikkus, entusiasm, isiklikud ohverdused, oskused ja usaldus juhi vastu. Tulemused, mida töötaja oma sisendite eest vastu saab on muu hulgas palk, kindlus töö suhtes, hüved, kiitus, saavutustunne ja maine. (Kaur, Aggarwal, Khaitan 2014, lk 1)

Teooria tugineb kolmele põhilisele oletusele. Esimeseks oletuseks on, et inimesed loovad enda jaoks kujutelma õiglasest vahetusest tööil tehtud pingutuste ja selle eest saadava tasu vahel. Teiseks, töötajad kipuvad võrdlema tajutavat vahetust, enda ja oma tööandja ning teiste inimeste ja nende tööandjate vahel. Tööandja võib aga ei pea seejuures olema sama. Viimaks, kui inimesed usuvad, et neid koheldakse ebavõrdselt, arvestades enda ja teiste pingutust ja selle eest saadavat tasu, võttavad nad midagi selles suhtes ette. (Pinder 2008, lk 316-321)

Võrdsusteooria on protsessiteooria, mis tähendab, et motiveeritud olekusse jõudmine on protsess. Teooria kohaselt on olemas motiveeritud olek ja motivatsiooni vähendavad tegurid. Kui töötaja ei ole motiveeritud olekus, püütakse sinna jõuda läbi protsessi, kõrvaldades selleks motivatsiooni vähendavad tegurid. Motiveeritud olek on taju õiglasest tasust tehtud töö eest, võrreldes teiste töötajatega. Töölased pingutused ning tasu nende eest on kaalukaasi erinevatel pooltel. Kui üks pool kaalub teise üles on võimalik uuesti tasakaal saavutada nii erinevatele pooltele lisamise kui eemaldamise teel. Kaalukaasi mõjutab taju teiste töötajate tehtud tööst ja selle eest saadavast tasust. Kui kolleegi kaalukaasi sisendite poolel paistab vähem pingutusi, kuid seejuures tajutav tasu on samaväärne, paistab töötajale, et tema enda tasu on väiksevõitu.

Kolm peamist oletust iseloomustavad võrdsusteooriat kõige paremini enamikes situatsioonides, kus töötajad tajuvad ebaõiglust ja püüavad sellest vabaneda. Esiteks, “võrdsuse norm” on oletus, et töötaja ootab oma panuse eest töösse õiglast tasu. Mida rohkem tajutakse ebaõiglust, seda enam

tunnetakse ebamugavust ning vastupidi. Teiseks, “sotsiaalne võrdlemine” on töötajate otsus, kas nende endi saadav tasu panuste eest on võrdne teiste töötajate saadava tasuga. Töötajate arvates on õiglane, kui võrdselt panustav kolleeg teenib töötajaga võrdset tasu. Juhul kui töötajad tajuvad, et kolleegi tasud on sama väärse panuse juures suuremad, tunnevad nad ebaõiglust ja sellest tulenevat ebamugavust. Kolmandaks, kui töötajad tunnetavad, et nende saadav tasu võrreldes teistega on ebaõiglaselt väike, arvestades enda ja teiste panust töösse, üritavad nad vähendada ebaõiglust ühel järgneval viisil kolmest:

- moonutades taju enda panusest ja saadavast tasust, selline situatsioon on tuntud “kognitiivse moonutusena” ja tähendab, et töötaja psühholoogiliselt kohaneb, õigustamaks toimuvat ebaõiglust;
- muutes oma panust töösse, vähendades pingutust, kuni see on töö eest saadavat tasu arvestades tajutav õiglasena;
- lahkudes organisatsioonist.

Töötaja kasutab eelpool loetletud viise isiklikust õiglustundest lähtuvalt võrdse olukorra taastamiseks. Juhi käsutuses on palk, hüved, ametikõrgendus, tööga kindlustatus ja töötingimused. Töötaja arvamus tasude jaotamise õiglustest tema ja teiste töötajate vahel piiravad juhi võimet kontrollida, kuidas töötaja tajub iseenda saavutusi, pädevust, väärtust ja kindlust. Juhtidel on võimalik kontrollida tunnustust hea töö eest, staatust, ühtekuuluvustunnet ja teatud maani ka tööalast sõprussuhet. (Bell, Martin 2012, lk 4-5)

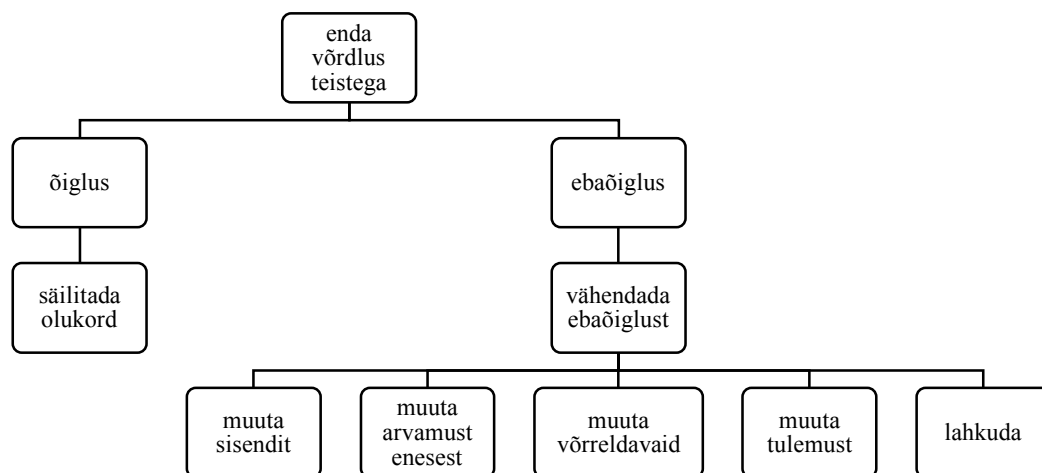
Inimesed võrdlevad oma pingutust ja sellest saadavat tasu teiste töötajate pingutuse ja sellest saadava tasuga. Peamiseks küsimuseks on, kas töötaja tunnetab järgnevas võrrandis võrdsust või ebavõrdsust.

$$\frac{\text{tasu}}{\text{jõupingutus}} = \frac{\text{võrreldava inimese tasu}}{\text{võrreldava inimese jõupingutus}} \quad (1)$$

Kui eelpool toodud võrdust tajutakse ebaõiglasena, üritab inimene taastada tasakaalu, kas suurendades, vähendades iseenda pingutusi või üritades saada suuremat tasu oma jõupingutuste eest. Kogenud ja pikaajalised töötajad tunneksid, et neid koheldakse ebaõiglaselt, kui just koolipingist värvatud töötaja teeniks neist suuremat palka. Teooria kohaselt püüaksid seejärel ebaõiglust tajuvad töötajad seda vähendada, kurtes oma muret ülemusele, käitudes pikaldaselt ja ükskõikselt, puududes töölt, vähendades töösse panustatavat jõupingutust, otsides uut tööandjat jne. (Bowditch, Buono 2001, lk 82)

Töötaja keskendub õigluse jälgimisele enda kohtlemisel. Võrreldakse, kas pingutus, haridus, kogemus ja tulemused on vastavuses tasuga töö eest. Töötajad eelistavad tasakaalus ja õiglaseid olukordi. Peamiseks asjaoluks on, kuidas töötaja tunnetab ja tajub oma käitumist ning millise võrdlusobjekti ta valib. Töötaja võib võrrelda oma töötulemusi ja palka oma eelnevate kogemustega antud organisatsioonis, kui ta on töötanud erinevatel ametikohtadel, eelnevate kogemustega teistes organisatsioonides, kolleegidega ja kolleegidega teistest organisatsioonidest. Inimesed hindavad enda ja teiste tulemusi tihti erinevalt. Edu ja ebaedu võivad juht ja töötaja tunnetada erinevalt. Ebaõigluse tunnetamisel võidakse muuta pingutuse intensiivsust, lõpptulemust, arvamust, suhtumist endasse või teistesse. (Vadi 2000, lk. 99-100)

Järgneval joonisel (vt Joonis 1) kajastub võrdsusteooria protsessina.



Joonis 1. Võrdsusteooria.

Allikas: Vadi 2000, lk 100

Ei ole olemas absoluutset võrdsust või õiglust. Õiglus on inimese taju sellest, kas tema enda arvates koheldakse teda võrdselt või ebavõrdselt teistega. Töötaja soov on tagada võrdne kohtlemine iseendale. Õiglustunne sõltub subjektiivsest hinnangust nii panusest töösse kui ka selle eest saadavast tasust, mida võrreldakse teise inimese panuse ja tasuga. Lisaks on võrdlus teise töötajaga subjektiivne ja võib sisalda eelarvamusi, mis omakorda mõjutavad taju teise inimese panusest. Töötaja võib temale ebameeldiva inimese panust hinnata madalamalt. Subjektiivne hinnang võib sõltuda positsioonist organisatsioonis. Juhi jaoks võib tema alluva olukord näida õiglase, sest juht sellisel juhul võrdleb töötajat teistega. Samas situatsioonis töötaja aga võrdleb ennast teistega ning võib leida, et olukord on vastupidi ebaõiglase. Sellisel juhul hakkab võrdlust mõjutama töötaja enesehinnang. Juhtide ja töötajate suhte puhul on tegemist alluvussuhtega, mis võib juhi hinnangut mõjutada töötajast.

Töötajatel on oma nägemus tööpanuse hulgast ja väärtusest, mida nimetatakse sisendiks. Sisenditeks võivad olla haridus ja oskused, töösse panustamise aeg, pingutuse suurus jne. Erinevad inimesed pööravad tähelepanu erinevatele sisenditele. Rohkem kaldutakse väärtustama sisendeid, mida töötaja on võimeline pakkuma. Näiteks kõrgelt haritud töötajad asetavad suurema rõhu oma haridusele, isegi juhul kui omandatud erialal ei ole töö iseloomuga midagi pistmist. Võrdsuse teooria selgitab, et inimesed koondavad enda tajutavad sisendid mingisuguseks psühholoogiliseks tervikuks, mis väljendab nende töösse panustamise puhasväärtust. Inimestel on oma taju töö eest saadavate tasude ehk tulemuste olemusest ja kvaliteedist. Palk, lisasoodustused, töörahulolu, staatus, võimalused täiendõppida ja füüsilised hüved nagu näiteks ametiauto on asjad, mida töötajad võivad tajuda tulemusena. Inimesed kipuvad, sõltuvalt tööst, hindama erinevaid asju tulemustena. (Pinder 2008, lk 316-321)

Carrelli ja Dittrichi (1978) väitel püüavad töötajad, kes kogevad ebavõrdsust, seda vähendada, moonutades enda taju sisendite ja tulemuste suhtes, otseselt muutes sisendeid ja tulemusi või lahkudes organisatsioonist. Teooria kohaselt kinnitab tasakaalu leidmine sisendite ja tulemuste vahel töötajale, et saavutatud on tugev ja efektiivne suhe tööandjaga. Juhul kui tajutavad sisendid töösse kaaluvad üle tulemuse, väheneb töötaja motivatsioon nii töö enda kui ka oma juhi suhtes. (Kaur, Aggarwal, Khaitan 2014, lk 1)

Ebavõrdsust tajuvatel töötajatel on võimalik tasakaalu taastamiseks muuta kas oma taju või võtta ette reaalseid samme, suurendamaks tasu või vähendamaks pingutust. Taju muudetakse enesehinnangu ja eneseväärtuse muutmisega. Kui tuntakse alatasustatust, võib kognitiivse moondamise teel töötaja muuta oma hinnangut enda tehtud pingutusele, veendes ennast, et töö ei olnud piisavalt hea, pingutus ei olnud piisavalt suur või teised on lihtsalt targemad, paremad, osavamad jne.

Võrdsusteooria eeldab, et töötajad on üksteisest teadlikud ja võimelised tegema võrdlusi organisatsioonist. Esialgselt kohaldati teooriat, pidades silmas vaid töötasusid. Nüüdseks on teooriat üldistatud ning see kehtib ka muude situatsioonide puhul. On uurimus, mille leiud lubavad arvata, et töötajad, kes tunnevad ennast ületasustatud olevat, on tootlikumad ning võivad püüda tõsta ka teiste efektiivsust. Ei ole kindlalt teada, kas pikemal perioodil end ületasustatuna tundvad inimesed muudavad enese jaoks tajutavat iseenda jõupingutuse väärtust, et taastada tasakaal võrrandi mõlema poole vahel. See tähendab, hakkavad tunnetama enese jõupingutust senisest suuremana. Uurimused võrdsusteooria kohta selgitavad täpsemalt ennast alatasustatud tundvate töötajate käitumist. Arvestades töötajate erinevaid isikuomadusi, arvatakse, et reaktsioon õiglasele

ja mitteõiglasele situatsioonile sõltub konkreetse inimese tasu ja jõupingutuse suhte eelistusest. Mõned inimesed võivad õigluse tõlgendamisel olla heatahtlikumad, seevastu teised jälle usuvad, et neil on õigus suuremale tasule, kui nad tegelikult väärivad. Sellest olenemata on oluline järelalus motivatsiooni kohta see, et töötajad võivad kasutada väliseid võrdluseid teistega, otsustamaks, milline on sobiv pingutuse tase, arvestades iseenda ja teiste saadavat tasu. Uuringud tõestavad, et inimesed tõstavad või langetavad tihti jõupingutusi, mis ei ole otseselt seotud tööülesannete täitmisega, et taastada õiglane suhe tööandjaga, mõjutamata palka ja teisi tulemusnäitajaid. (Bowditch, Buono 2001, lk 82)

Kaks töötajat, kes võrdlevad end üksteisega, võiva mõlemad jõuda seisukohale, et kolleegi tingimused on paremad ja seega on tegemist ebavõrdse olukorraga. Inimeste taju sõltub inimese enda vaadetest ja senistest kogemustest. Võrdlemisel võetakse aluseks enda olukord, kuid hinnang enda olukorrast sõltub hindavast inimesest. Kuna mõningad inimesed võivad olla harjunud vähemaga, on sellest tulenevalt ka võrdlemise aluseks olev ootus õiglasest tasust väiksem. Võimalik on ka vastupidine olukord, kus inimene on harjunud enamaga ja seepärast ootus on ka suurem. See tähendab, et võrdlemine ei toimu ainult organisatsiooni siseselt ja hetkes, vaid võrreldakse ka oma hetkeolukorda eelnevalt kogetuga. Võrreldakse enda olukorda oma tuttavate, sõprade, kolleegide ja teiste inimeste olukordadega nii hetkes kui minevikus.

Inimesi, kes vahetavad oma töö organisatsioonilt saadavate hüvede vastu, motiveerib soov saada tööl võrdse kohtlemise osaks. Autorid nagu Pfeffer usuvad, et inimeste tajutava õigluse säilitamine töökohas on juhtide üks kriitilisemaid ülesandeid. Teooria neli tähtsamat tingimust on:

- inimene: indiviid, kes tajub võrdsust või ebavõrdsust;
- võrreldav inimene: indiviid või grupp inimesi, kellega inimene oma sisendite ja tulemuste suhet võrdleb;
- sisendid: individuaalsed omadused, mida inimene saab tööd tehes pakkuda, need omadused võivad olla omandatud (oskused, kogemus, haridus) või kaasasündinud (vanus, sugu, rass);
- tulemused: tasu, mida inimene saab oma panuse eest töösse (tunnustus, palk, hüved).

(Gibson, Ivancevich, Donnely, Jr., Konopaske 2012, lk 146-151)

Inimesed hindavad oma sisendite ja tulemuste suhet teiste töötajate suhtega ning selle põhjal kujundavad arvamuse, kui hästi neid koheldakse. Väga oluline on asjaolu, et võrreldakse oma suhet teise töötaja suhtega, mitte ei võrrelda absoluutselt sisendeid ja tulemusi. Töötajad suudavad taluda, et kolleeg, kes panustab töösse rohkem, teenib ka suuremat palka. Juhul, kui sama kolleegi panus töösse ei ole tajutav suuremana, tunnetab töötaja ebaõiglust ning üritab tasakaalu taastada.

Inimeste taju õiglasest sisendite ja tulemuste suhtest võib olla erinev. Kaks töötajat, kes ennast teineteisega võrdlevad, võivad mõlemad jõuda järelduseni, et just teise töötaja sisendite ja tulemuste suhe on parem kui temal endal. Juhid võivad pälvida rahulolematust töötajatelt, kui jaotavad oma alluvate vahel piitsa ja präänikut enda õiglustunde järgi, mida ei pruugi töötajad temaga jagada. Ületasustamise tajumine võib endaga kaasa tuua kognitiivse dissonantsi seisundi. Inimesed suudavad paremini taluda sellist ebaõiglust, võrreldes alatasustatuse tajumisega. Teooria kohaselt lõpuks siiski püütakse mingil viisil tasakaal taastada. Õiglane sisendite ja tulemuste suhe võrreldes teise inimesega on vaataja silmades. Inimesed võivad püüda muuta tasakaalu taastamiseks kas sisendeid, tulemusi või mõlemaid. Tulemusi silmas pidades võidakse küsida palgatõusu või muid hüvesid, mida töötaja hindab. Sisendite poolest võidakse teha vähem tööd või lihtsalt kehvemini. (Pinder 2008, lk 316-321)

Võrdsus ja õiglus on töötajatele tajutav, kui nende sisendite ja tulemuste suhe on ekvivalentne teiste sarnaste töötajate sisendite ja tulemuste suhtega. Ebavõrdsust tajutakse, kui eelpool nimetatud suhted ei ole ekvivalentsed. Inimeste enda suhe võib olla nii parem (sisendite eest saadavad tulemused on suuremad) kui ka halvem (sisendite eest saadavad tulemused on väiksemad). Erinevad viisid tajutava õiglase olukorra taastamiseks on:

- muuta sisendeid: inimene võib otsustada panustada vähem aega või pingutust töösse, muuta enda usaldusväärust, koostööd teistega, initsiatiivi ja vastutuse võtmist;
- muuta tulemusi: inimene võib paluda juhilt palgatõusu, puhkust või paremaid tööülesandeid;
- muuta võrreldavat inimest: inimene võib küll tajuda ühe kolleegiga võrdlemisel ebaõiglust, kuid seejärel võrreldes teise kolleegiga võib võrdlus olla vastupidi inimese enda kasuks;
- muuta võrreldava inimese sisendeid ja väljundeid: kui võrreldav inimene on kolleeg, võidakse paluda kolleegil võtta lisaülesandeid või panustada töötegemisse rohkem aega;
- muuta olukorda: inimene võib paluda üleviimist või lõpetada töösuhte, et pääseda ebaõiglasest olukorrast.

Mõned inimesed eeldavad, et ebaõiglus on aktsepteeritav kui kõigil inimestel on teoreetiliselt võrdne võimalus pääseda kõige ihaldusväärsemale positsioonile ühiskonnas. Uurimused on tõestanud, et inimeste reaktsiooni intensiivsus on proportsionaalne tajutava ebaõigluse intensiivsusega. (Gibson, Ivancevich, Donnely, Jr., Konopaske 2012, lk 146-151)

Võrdsusteooria selgitab protsessi, kuidas inimene jõuab motiveeritud olekusse. Motiveeritud olek tähendab töötaja taju, et teda koheldakse tööandja poolt õiglaselt võrreldes teiste töötajatega samas- või teistes organisatsioonides. Seega õigluse või ebaõigluse tajumiseks võrdleb töötaja end teiste töötajatega. Võrdluse tulemusel võib inimesele tunduda, et olukord on õiglane või

mitteõiglane. Mitteõiglasena tunnetab töötaja situatsiooni, kus kas tema ise või võrreldav inimene on paremas või halvemas olukorras. Olukord, kus inimesele tundub, et teda koheldakse võrreldes teise töötajaga paremini, on inimesele lihtsam taluda kui olukord, kus inimene tajub, et teda koheldakse halvemini. Ka esimese variandi puhul püütakse pikema perioodi jooksul siiski saavutada õiglus. Selleks võidakse panustada rohkem töösse, et õigustada suuremaid tasusid või mõjutatakse enese taju, uskumaks, et ollakse rohkem väärt kui kaastöötaja. Olukorras, kus usutakse, et kaastöötajal on paremad töötingimused, ollakse vähem tolerantne. Taastamaks võrdsust, võib töötaja vähendada oma panust töösse, paluda tasu suurendamist, püüda veenda kaastöötajat rohkem pingutama, et õigustada tema suuremat tasu, püüda muuta oma taju või lahkuda töölt. Võrdsus on inimese taju, mitte midagi absoluutset ja üheselt määratavat. See sõltub töötaja enda kogemustest, võrreldavast inimesest ja paljudest teistest asjaoludest. Seega kaks identsete sisendite ja tasudega töötajat võivad mõlemad leida, et nende olukord organisatsioonis on ebaõiglane ja ebavõrdne.

1.3.Ootuste teooria

Victor Vroomi kirjeldatud ootuste teooria on motivatsiooni kognitiivset protsessi kirjeldav teooria, mis võrreldes teiste teooriatega on kõikehaaravam ja realistlikum. Kuigi tegemist on võrreldes teiste teooriatega mõnevõrra keerukama motivatsiooniteooriaga, põhineb see tavapärasel töötaja psühholoogial, mis väidab, et töötajad on motiveeritud pingutama, kui neil on põhjust oodata suurema pingutuse korral paremate tulemuste saavutamise soovitud ja ihaldatud auhindu. (Parijat, Bagga 2014, lk 1-3)

Ootuste teooria võtab kokku erinevad elemendid varasematest teooriatest. See ühendab taju aspektid võrdsusteooriast ja käitumist puudutavad aspektid teistest teooriatest. Vajaduste motivatsiooni teooriad (Alderfer, 1972; Herzberg, 1968; Maslow, 1970; McClelland, 1976) üritavad selgitada, mis motiveerib inimest töö juures. Ootuste teooria ei paku konkreetseid selgitusi, mis motiveerib organisatsiooni töötajaid, vaid on rohkem seotud kognitiivsete motivatsiooni eeldustega ja sellega, kuidas need on omavahel seotud. Teooria tegeleb kognitiivsete protsessidega, mis tuginevad pingutuse, töötulemuse ja tasu vahelistele seostele. Teisisõnu, inimesed on motiveeritud pingutama, kui nad usuvad, et suurem pingutus viib paremate töötulemusteni ja paremad töötulemused viivad inimese poolt ihaldatud tasuni. (De Simone 2015, lk 19)

Vroomi ootuste teooria erineb Maslow, Alderferi, Herzbergi ja McClellandi rahulolu teooriatest, kuna ei tee konkreetseid ettepanekuid selle kohta, mis motiveerib organisatsiooni kuulujaid. Selle asemel pakub teooria kognitiivsetest muutujatest koosnevat protsessi, mis peegeldab inimeste individuaalseid erinevusi, pidades silmas töö motivatsiooni. Juhtimise seisukohast sisaldab teooria endas olulisi järeldusi töötajate motiveerimisest. Teooria tuvastab mitmeid olulisi tegevusi, mida on võimalik ette võtta töötajate parema motiveerituse saavutamiseks, mõjutades selleks taju pingutuse ja töö tulemusega seotud ootustest, töötulemuse ja tasuga seotud ootustest ning tasu hinnatust ja ihaldatust. Ootuste teooria on motivatsiooni kui kognitiivse protsessi teooria, mille aluseks on inimeste usk, et töösse panustatav jõupingutus, sellest tulenev tulemus ja tulemusest saadav kasu on kõik omavahel seotud. Inimesed on motiveeritud, kui nad usuvad, et suurem pingutus viib paremate tulemusteni, mis omakorda viib ihaldatud tasuni. (Lunenburg 2011, lk 1)

Sarnaselt võrdsuse teorialele on ootuste teooria protsessiteooria. See tähendab, et teooria ei püüa selgitada, mis on need elemendid, mis töötajaid töö juures motiveerivad, vaid vaatleb motivatsiooni kui teekonda motiveeritud olekusse jõudmiseks. Motiveeritud olekus on töötaja, kellel on põhjust uskuda, et tema töösse investeeritud pingutus viib paremate töötulemusteni ja sellest tulenevalt hinnatud ja ihaldatud tasuni. Töötaja taju, et on reaalne võimalus läbi pingutuste saavutada paremad töötulemused ning tänu parematele tulemustele saada hinnatud ja ihaldatud tasu on võtmetähtsusega. Kui töötaja tajub, et on väike tõenäosus pingutades jõuda paremate tulemusteni või kui isegi väga head tulemused ei garanteeri ihaldatud tasu, puudub töötajal motivatsioon pingutada.

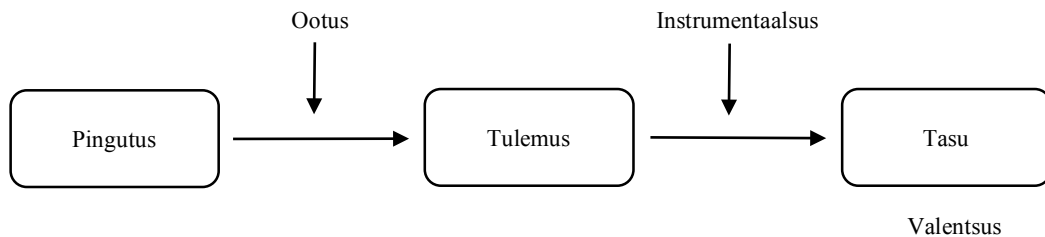
Motiveerimise peamist protsessi mudelit teatakse kui ootuste või VIE teooriat. Mudeli toimimine põhineb kolme peamise komponendi seoses:

- pingutuse ja tulemuse vaheline seos: ootus (expectancy), et suurem pingutus viib paremate tulemusteni;
- tulemuse ja tasu vaheline seos: taju, et paremad tulemused on kui instrument (instrumentality), mis viib omakorda kindla tasuni;
- tasu: parema tulemuse eest saadava tasu olulisus (valence) töötajale.

Selleks, et töötaja oleks motiveeritud, peab olema tasu tema poolt hinnatud ja väärtustatud ning töötaja peab uskuma, et lisapingutus viib parema tulemuseni, mis omakorda viib parema tasuni (vt Joonis 2). (Bowditch, Buono 2001, lk 73)

Teooria aluseks on neli eeldust. Üheks eelduseks on see, et inimesed ühinevad organisatsioonidega ootustega, mille puhul võetakse arvesse vajadusi, motivatsiooni ja seniseid kogemusi. Need

ootused mõjutavad inimeste käitumist organisatsioonis. Teiseks eelduseks on see, et inimeste käitumine on teadlikult valikuline. Inimesed on vabad oma käitumist puudutavates valikutes, mida ajendavad ootused. Kolmandaks eelduseks on see, et inimesed soovivad organisatsioonilt erinevaid asju (hea palk, töökoha kindlus, võimalused edutamiseks, väljakutsed). Viimaseks eelduseks on see, et inimesed valivad alternatiivide hulgast soovivad tulemused, mis on nende enda jaoks kõige ihaldusväärsemad. (Lunenburg 2011, lk 1)



Joonis 2. Ootuste teooria põhimudel.

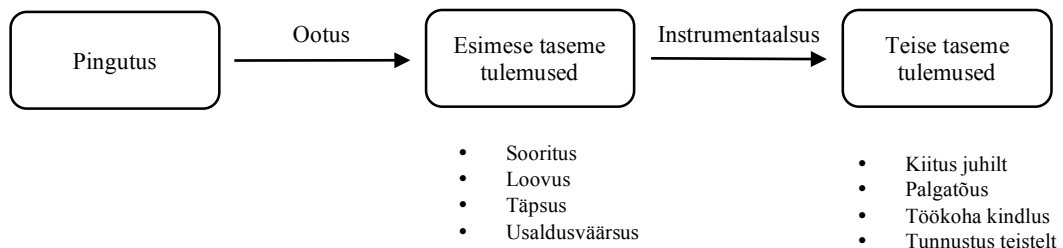
Allikas: Lunenburg 2011, lk 2

Vroom kirjeldab motivatsiooni kui valikute juhtimise protsessi, alternatiivsete vabatahtlike tegevuste vahel. Teooria kõige olulisemad mõisted on:

- esimese- ja teise taseme tulemused;
- instrumentaalsus;
- valentsus;
- ootus.

Esimese taseme, pingutusest tulenevad tulemused on seotud töötegemisega. Nendeks tulemusteks võivad olla tootlikkus, töölt mittepuudumine, käive ja tootmiskvaliteet. Teise taseme tulemused on tagajärjed, mille toovad endaga kaasa esimese taseme tulemused, nagu näiteks palgatõus, inimeste tunnustus ja ametikõrgendus. Instrumentaalsus on individuaalne tajus, et esimese taseme tulemused on seotud teise taseme tulemustega. Vroom väidab, et instrumentaalsuse väärtus võib olla 1-st, mis näitab, et teise taseme tulemuste saavutamiseks ei tohi saavutada esimese taseme tulemusi, kuni 1-ni mis näitab, et teise taseme tulemuste saavutamiseks peavad esimese taseme tulemused olema saavutatud. Instrumentaalsuse null väärtus näitab, et esimese ja teise taseme tulemuste vahel puudub side (vt Joonis 3). Tulemuste vahelist seost võib seega vaadelda korrelatiivsena. Inimese tulemuste eelistusi nimetatakse valentsuseks. Näiteks töötaja võib eelistada üheksaprotsendilist palgatõusu teise osakonda üleviimisele või üleviimist uude hoonesse kolimisele. Tulemuse valentsus on positiivne, kui see on soovitud ja ihaldatud ning negatiivne, kui

see ei ole ihaldatud ja pigem püütakse vältida. Tulemuse valentsus on null, kui töötaja on ükskõikne tulemuse suhtes. Töötaja usku ja veendumust tõenäosusest, et teatud käitumine viib soovitud ja ihaldatud tulemuseni, nimetatakse antud teooria raames ootuseks. See on tajutud tõenäosus sündmuse toimumisest, mis järgneb käitumisele. Ootuse väärtus võib olla nullist, mis näitab, et ei ole võimalust tulemuse ilmnemiseks peale teatud käitumist või tegu, kuni üheni, mis näitab kindlalt, et tulemus järgneb teatud käitumisele või teole. Ootus on subjektiivne hinnang tõenäosusele. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., Konopaske 2012, lk 141-142)



Joonis 3. Ootuste teooria.

Allikas: Chaudhary 2014, lk 3

Teooria peamine väide on, et töötajaid motiveerib käituma ootus. Erinevalt rahulolu teooriatest ei ole ootus konkreetne abstraktne asi, vaid läbi kognitiivse protsessi järeldatu. Töötaja on motiveeritud, kui senised kogemused lubavad arvata, et panustatav pingutus viib suure tõenäosusega oodatud tulemusteni ning et oodatavad tulemused omakorda tasuni. Seejuures peab saadav tasu olema töötaja jaoks ihaldatud ja hinnatud. Kui üks eelnevatest tingimustest ei ole täidetud, katkeb protsess ja töötaja ei ole motiveeritud pingutama.

Ootuste teooria eelis on, et see pakub meile üldist arusaama, kuidas motivatsioon toimib. Võtame näiteks töötaja, kellel juhtkond palub kirjutada aruande, mis oleks hästi koostatud ja kasulik juhtkonnale. Aruande koostamise eest on võimalik saada head tasu (ametikõrgendus, rahaline boonus), mis on töötajale oluline (kõrge valentsus) ja motiveerib töötajat rohkem pingutama. Sellest hoolimata, kui töötaja ei tea täpselt, millist analüüsi juhtkond ootab, võidakse raporti koostamist tajuda aja raiskamisena. Suurem pingutus võib nõuda pikemaid tööpäevi, mis võivad põhjustada töötajale ebameeldivusi kodus ning see võib üles kaaluda saadava tasu väärtuse, eriti juhul kui analüüsi kasulikkus juhtkonnale on kaheldav. Sellest tulenevalt on side pingutuse ja tulemuse vahel töötaja jaoks väga nõrk. Kuigi võidakse tunnistada, et töötaja pingutas kõvasti ja koostas korraliku aruande, võib töö osutuda juhtkonna jaoks kasutuks (nõrk side tulemuse ja tasu

vahel). Seega tundub juba enne ülesande täitmist töötajale, et valentse tasu saamine on ebatõenäoline ja puudub motivatsioon ülesannet sooritada. (Bowditch, Buono 2001, lk 73)

Sarnaselt võrdsusteooriale mängib ka ootuste teooria puhul rolli inimeste subjektiivsus. Inimesed, kes on minevikus kogunud rohkem kordaminekuid, võivad tajuda suuremat tõenäosust, et teatud konkreetset viisil käitumine viib soovitud tulemuseni. Kui töötajat on seni saatnud ülesannete täitmisel edu ning soovitud tulemused on alati saavutatud, võidakse olla optimistlikum ning ka kõige raskemate ülesannete puhul uskuda edusse. Seevastu töötajad, kes seni on näinud vaid ebaõnnestumisi, ei pruugi ka kõige lihtsamate ülesannete edukasse täitmisse uskuda.

Vroomi ootuste teooria puudutab nii motivatsiooni kui ka juhtimist. Teooria kohaselt sõltub inimese motiveeritus tema tajutavast resultaadist. Töötaja motivatsiooni on võimalik väljendada, kasutades järgnevat valemit.

$$\text{Motivatsioon} = \text{Valentsus} \times \text{Ootus} \times \text{Instrumentaalsus} \quad (2)$$

Inimesed teevad valikuid, et maksimeerida naudinguid ja minimeerida piinu. Individuaalsed tegurid, kaasa arvatud teadmised, kogemus, iseloom ja võimed võivad kõik mõjutada töötaja suutlikkust. Vroomi teooria kohaselt on motivatsioon korrutis valentsusest, instrumentaalsusest ja ootusest. Inimesed valivad teadlikult täpse käitumisviisi, tuginedes tajule, hoiakutele ja uskumustele ning arvestades, et nende soov on suurendada naudinguid ja vältida piinu. (Chaudhary 2014, lk 3)

Töölasele on inimestel pingutuse-tulemuse vaheline ootus. See ootus väljendub inimeste tajus, kui raske on teatud tegevust täide viia (näiteks eelarve koostamine tähtajaks), ja tõenäosust tegevuse täitmise edukusest. Kui töötajal on pingutusega seotud valikud, peab ülesannet täitev inimene vastama järgnevatele küsimustele:

- Kas ma olen võimeline vajalikul tasemel pingutama ülesande täitmiseks, kui ma üritan?
- Kas midagi juhtub, kui ma pingutan vajalikul tasemel?
- Kas ma ihaldan ja ootan seda, mis seejärel juhtub?

Inimeste taju ootusest mõjutab enesekindlus ja enesehinnang. Seega ei pruugi ootust mõjutada mitte ainult tööalased kogemused, vaid terve inimese elu alates lapsepõlvest. Juhil on teatud määral võimalik mõjutada enesehinnangut ja enesekindlust, pakkudes töötajatele enesetäiendamise võimalusi, olles toeks ülesannete täitmisel, kiites senist protsessi ning valides töötajatele rohkem jõukohased ülesandeid. Siinkohal on oluline Dorani SMART akronüümi

järgimine ülesannete püstitamisel töötajatele. Töötajate jaoks peavad ülesande eesmärgid olema spetsiifilised, mõõdetavad, saavutatavad, asjasse puutuvad ning ajaliselt määratletud. Edu tõstab töötajate enesekindlust, mis omakorda mõjutab tajutavat ootust ehk motivatsiooni üht olulist komponenti. Sarnaselt võrdsuse teooriale võib ka käsitletava teooria raames väita, et motiveeritusega kaasneb tõenäosus edukaks ülesannete täitmiseks, millega omakorda kaasneb tänu enesekindlusele motiveerituse kasv. Seega motiveeritus soodustab edu kaudu motivatsiooni kasvu.

Teooria raames on mõiste jõud võrdsustatud motivatsiooniga. Ootuste teooria eesmärk on hinnata kõiki inimesi mõjutavate jõudude tugevust ja suunda. Inimene valib teguviisi, mis on seotud jõuga, mis mõjub temale kõige tugevamalt. Mõiste võime, määrab töötaja potentsiaali edukaks ülesande täitmiseks. See viitab ülesande täitmiseks vajalikele inimese füüsilistele ja vaimsetele omadustele, mitte sellele, mida inimene kavatses teha. See potentsiaal võib jääda kasutamata. (Gibson, Ivancevich, Donnely, Jr., Konopaske 2012, lk 142)

Töötaja motivatsiooni näilise puudumise põhjuste leidmiseks tuleks analüüsida järgnevat kolme asjaolu. Esiteks, töö eest saadav tasu peab olema töötaja poolt hinnatud ja ihaldatud. Juhid ei tohi eeldada, et nad teavad täpselt, mida töötajad ihaldavad, või omistada enda soove ja ihasid töötajale. Selle asemel peavad juhid tegema täpselt kindlaks, mida töötajad ihaldavad. Tuleb enam tähelepanu pöörata stiimulitele ja tunnustusele, mis võtavad erinevate töötajate eelistusi arvesse. Teiseks peavad töötajad tunnetama, et muutused töötulemustes toovad endaga kaasa muutused ihaldatud auhindades ja tasus. Kui organisatsiooni preemiasüsteem ei suuda pakkuda piisavat paindlikkust, et premeerida töötajaid tehtud töö eest, ei tunnetata inimesed sidet heade töötulemuste ja ihaldatud auhinna vahel. Kolmandaks, töötajad peavad tunnetama, et nende pingutuse tulemusena paranevad töö tulemused. Pingutuse ja tulemuse vahelise sideme tugevdamiseks on võimalik töötajaid põhjalikult koolitada, selgitada välja juhtide ootused seoses heade tulemustega, püüdes tõsta töötaja enesekindlust või tajutavat pädevust. (Bowditch, Buono 2001, lk 74)

Juhtidel on võimalik kasutada ootuste teooriat oma motivatsiooni programmide välja töötamiseks. Teoriast kasu saamiseks on vajalik võtta ette teatud juhtimisalaseid samme. Juht peab keskenduma töötajate edu ootustele. Tuleb teha kindlaks, kas töötajad usuvad seatud eesmärkide saavutamisse või on eesmärgid ja sellest tulenevad ihaldusväärased tasud töötajatele üle jõu käivad. Viimane variant ilmneb eriti just inimgruppide juures, kelle puhul on tihti tulemuseks madal tootlikkus. Lisaks tuleb aktiivselt tegeleda töötajatele oluliste teise taseme tulemuste kindlaks määramisega. Juhid, kes teavad, mida nende alluvad eelistavad, saavad pakkuda kõrgelt hinnatud

ja ihaldusväärseid tasusid. Motivatsioonisüsteemid peaksid arvestama erinevate tasude eelistustega ning peaksid olema piisavalt paindlikud, et töötajate erinevaid eelistusi rahuldada. Viimaks tuleb ihaldatud teise taseme tulemused siduda ettevõtte üldiste eesmärkidega. Näidates, et on olemas tegelik side üldiste eesmärkide ja teise taseme tulemuste vahel, tõstetakse töötaja usku, et raske töö ja head tulemused viivad soovitud tasuni.

Teooria eeldab, et töötajad määravad oma teguviisi vastavalt oodatavatele tagajärgedele. Võrreldakse erinevate otsuste tulemustena saadavate tasude väärtust, arvestades nende tulemuste saavutamise tõenäosust. Ootuste teooria seega vaatleb käitumist, kui töötaja tulevikuootuste põhjustatud tagajärge. (Gibson, Ivancevich, Donnely, Jr., Konopaske 2012, lk 144)

Ootuste teooria vaatleb motivatsiooni kui protsessi. Protsessis on kolm peamist kriteeriumi, mis peavad olema täidetud. Esimeseks kriteeriumiks on "ootus". Töötaja peab uskuma, et töösse panustatud pingutus toob endaga kaasa soovitud töötulemused. Teiseks kriteeriumiks on "instrumentaalsus". Töötaja peab uskuma, et soovitud töötulemustega kaasneb mingisugune tasu. Töötulemused on seejuures instrument tasu saamiseks. Kolmandaks kriteeriumiks on "valents". Tulemustega kaasnev tasu peab olema töötaja poolt hinnatud ja ihaldatud. Kui ükskõik, milline kolmest kriteeriumist ei ole täidetud, ei ole töötaja motiveeritud, sooritamaks pingutust. Esimese taseme tulemused on pingutusest tulenevad ehk töö tulemused. Teise taseme tulemusteks on töö tulemuste eest saadav tasu. Töötaja tajub, kui tõenäoline on, et tehtud pingutused tagavad soovitud tööalaste eesmärkide saavutamise ja seeläbi ihaldatud tasu saamise, määrab motiveerituse. Kui töötaja tajub, et nimetatud protsessi läbimine on tõenäoline ning pingutus toob endaga kaasa ihaldatud tasu, on inimene motiveeritud pingutama. Vastupidiselt, kui töötaja ei usu kas töötulemuste saavutamise võimalikusesse või et tulemuste saavutamisel kaasneb sellega ihaldatud tasu, puudub töötajal motivatsioon pingutada.

1.4. Enesemääramise teooria

Enesemääramise teooria on lähenemine inimese motivatsioonile ja isiksusele, mis kasutab traditsioonilisi empiirilisi meetodeid ning rõhutab inimeste seesmistesse ressurside olulisust isiksuse arenguks ja kontrolliks käitumise üle. See uurib inimestele omaseid arengutendentse ja sünnipäraseid psühholoogilisi vajadusi, mis on enese motiveerimise aluseks. Empiiriliste protsesside teel on identifitseeritud kolm vajadust: kompetentsus, kuuluvus ja autonoomia. Need paistavad olevat hädavajalikud, tagamaks optimaalne toimimine inimeste loomulikule kalduvusele

sotsiaalseks arenguks, terviklikuseks ja isiklikuks heaoluks. Teooria ei selgita ainult isiklikule heaolule positiivselt mõjuvaid faktoreid, vaid vaatleb ka heaolule vaenuliku sotsiaalset keskkonda. (Ryan, Deci 2000, lk 1)

Enesemääramise teooria on makroteooria inimese motivatsioonist, isiksuse kasvust ja heaolust. Keskendutakse eriti tahtlikule ja enese määratud käitumisele ning sotsiaalsetele ja kultuursetele tingimustele, mis seda edendavad. Teooria määrab ka rea põhilisi ja universaalseid vajadusi, nimelt autonoomia, meisterlikkus ja kuuluvus, mille rahuldamine on hädavajalik vitaalseks ja tervislikuks funktsioneerimiseks, hoolimata kultuursest arengutasemest. Enesemääramise teooria eeldab, et inimesed on aktiivsed organismid, millele on omane kaugele arenenud kalduvus psühholoogiliseks kasvuks ja arenguks. See aktiivne inimlik omadus on ilmne seesmise motivatsiooni fenomenis. Loomulik kalduvus otsida väljakutseid, uudsust ja võimalusi õppida ilmneb juba inimese sündides. Inimesed oma elu jooksul inkorporeerivad neid ümbritsevad sotsiaalseid hoiakuid ja tavasid oma isiksusse. (Ryan 2009, lk 1)

Juba sündides tunnevad terved lapsed huvi neid ümbritseva maailma vastu. Olles elanud siin maailmas vaid kuid, paistab lapsi kannustavat tohutu uudishimu. Imikud väljendavad emotsioone, naeravad ja nutavad. Seega on lastel juba sündides vajadus uurida ja saada rohkem teada, kuidas asjad toimivad. Sellest võib järeldada, et inimestel on olemas seesmine motivatsioon. Imikuid ei pea väliselt motiveerima, lubades neile tasu või ähvardades neid karistusega, et nad käituksid mingil viisil. Selline käitumine, milleks võib olla huvi või rõõm mingist tegevusest, tuleb inimesest enesest, loomupäraselt.

Üks tähtis enesemääramise teooria tõekspidamine on see, et miski on vajalik ainult määral, millest saadav kasu soosib psühholoogilist tervist ning mille takistamine õõnestab psühholoogilist tervist. Kompetentsus, autonoomia ja kuuluvus on vajalikud inimeste psühholoogilise tervise jaoks. (Pinder 2008, lk 90)

Enesemääramise teooria postulaat on, et inimestel on kolm peamist psühholoogilist vajadust:

- autonoomia: tunne, et miski pärineb inimese enda käitumisest;
- meisterlikkus: tunda ennast efektiivsena;
- kuuluvus: tunda ennast mõistetavana, hoolituna.

Need vajadused esindavad “psühholoogilisi toitaineid”, mis on hädavajalikud jätkuvaks psühholoogiliseks arenguks, terviklikuseks ja heaoluks. Motivatsiooni kvaliteedi küsimus on teoorias keskne teema. Vähem tuntakse huvi inimeste motivatsiooni suuruse vastu ning rohkem

pööratakse tähelepanu sellele, millist tüüpi motivatsioon valitseb eesmärke püüdes. Vastupidiselt mõningatele vaadetele, mis eristavad seesmist ja välimist motivatsiooni kui üksteisele vastuolulisi, vaadeldes välimist motivatsiooni kui ainult mitteautonoomset, pakub enesemääramise teooria, et välimine motivatsioon võib olla kooslus mõlemast. (Silva, Marques, Teixeira 2014, lk 1-2)

Enesemääramise teooria tuumaks on autonoomse ja kontrollitud motivatsiooni eristamine. Autonoomne motivatsioon tähendab tajutavast tahtest ja valikuvõimalusest sõltuvat tegevust. Sisemine motivatsioon on näide autonoomsest motivatsioonist. Sellest tulenevad tegevused on tajutavad lõbuna. Tegevustesse laskutakse vabatahtlikuna, ajendatud soovist. Seevastu kontrollitud motivatsiooniga seotud tegevustesse laskutakse, kuna tajutakse survet. Teooria kohaselt on olemas kolm laialdast motivatsiooni puudutavat kategooriat:

- motivatsiooni puudumine, mis on nii motivatsiooni kui ka tahtlike valikute puudumine;
- välimine motivatsioon, millel võib olla kuni neli erinevat taset, sõltuvalt inimesega kaasneva autonoomia ja kontrolli omavahelise suhtega;
- seesmine motivatsioon, mis on olemuselt autonoomne ning inimese jaoks nauditav.

Teooria väidab, et autonoomne ja kontrollitud motivatsioon erinevad nende taga peituvate protsesside ja nendega kaasnevate kogemuste poolest ning et käitumist on võimalik iseloomustada kui autonoomsest või kontrollitud motivatsioonist ajendatud. Vastupidiselt motivatsiooni puudumisele, mis seisneb tahte puudumises, tulevad autonoomne ja kontrollitud motivatsioon mõlemad vabast tahtest. (Pinder 2008, lk 90)

Mitte ükski fenomen ei peegelda inimloomuse positiivset potentsiaali nii palju, kui seesmine motivatsioon, soov saada uusi teadmisi ja võtta vastu uusi väljakutseid, soov areneda ja võimeid proovile panna, soov uurida ja õppida. On nõustatud, et alates sünnist on terved lapsed aktiivsed, uudishimulikud ja mänguhimulised, isegi tasu puudumisel. Seesmise motivatsiooni ülesehitus kirjeldab seda loomulikku kalduvust kuuluvusele, meisterlikkusele, spontaansele huvile ja avastamise vajadusele kui hädavajalikku kognitiivseks ja sotsiaalseks arenguks ning peamist naudingut ja vitaalsuse allikat. Hoolimata sellest, et inimesed on vabameelselt õnnistatud kalduvusega seesmisele motiveeritusele, on tehtud kindlaks, et toetavad tingimused on vajalikud, kuna motivatsiooni võivad häirida erinevad mittetoetavad tingimused. (Ryan, Deci 2000, lk 1)

Kõigist vajadustest on inimestele kõige olulisem rahuldada kolme seesmist, kaasasündinud vajadust. Need vajadused ei pärine meid ümbritsevast maailmast. Need ilmnevad imikutel juba vahetult peale sündi, kui nad ei saa veel aru sotsiaalsetest normidest ja tavadest ning on mõjutamata sotsiaalsest keskkonnast. Kõige tähtsamad vajadused jäävad inimestega sünnist surmani. Enamik

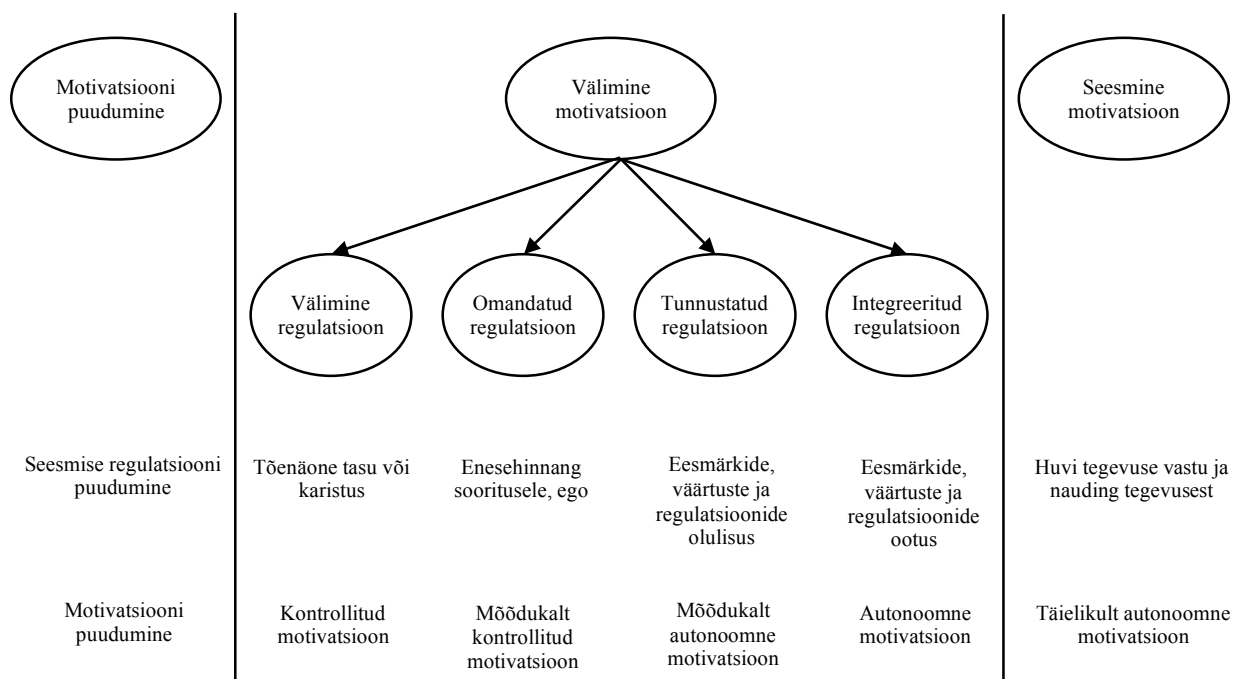
meie tegusid on motiveeritud just nendest vajadustest. Lisaks seesmistele vajadustele on olemas ka välimised vajadused, mis on ajendatud välisest motivatsioonist. Välised vajadused on inimestele kas peale surutud või need on omandanud (inkorporeerinud) välisest keskkonnast.

Enesemääramise teooria südameks on postulaat, et inimestel on kolm loomupärast psühholoogilist vajadust. Nendeks vajadusteks on meisterlikkus, kuuluvus ja autonoomia. Vajadus meisterlikkuse järele puudutab inimeste loomupärast soovi olla efektiivne ümbritsevaga läbi käies. Terve elu püüavad inimesed saavutada kontrolli ümbritseva üle, olles selle juures võimalikult efektiivsed. Kuuluvusvajadus puudutab universaalset kalduvust suhelda, olla seotud teiste inimestega ning kogeda hoolivust. Vajadus autonoomia järele hõlmab universaalset tungi olla algatajaks, kogeda vaba tahet, käituda vastavalt seesmisele soovile ja anda oma tegudele õigustatus. Olla autonoomne ei tähenda olla teistest sõltumatu, vaid pigem taju, et enese tegude taga on vaba valik ja seesmine soov. Loetletud kolm vajadust on inimesele loomupärased, seepärast kaldutakse nende situatsioonide poole, mis võimaldavad antud vajaduste rahuldamist ning hoidutakse nendest situatsioonidest, mis pärsivad antud vajaduste rahuldamist. (Deci, Vansteenkiste 2004, lk 25-29)

Kui teised teooriad eristavad välimist regulatsiooni ja seesmist regulatsiooni, siis enesemääramise teooria kohaselt on tegemist kontrollitud autonoomseks kontinumiga, et selgitada millisel määral on väline regulatsioon inkorporeeritud. Teooria kohaselt on inkorporeerimine üldine termin, mis viitab kolmele protsessile: omandamine, tunnustamine ja integreerimine. Käitumise reguleerimist, mis on inimese poolt võetud omaks, aga ei ole aktsepteeritud kui inimese enda oma, nimetatakse omandatud regulatsiooniks. Omandatud regulatsiooni puhul võib inimesele tunduda, et regulatsioon kontrollib teda ennast. Näidetena võib siinpuhul tuua enesehinnangu, mis sunnib inimesi käituma viisil, mispuhul inimesed tunnevad end väärt olevat. Autonoomne välimine motiveeritus eeldab, et inimesed on tunnustanud oma endavalitud eesmärkidele vastavaid käitumise väärtusi. Tunnustatud regulatsiooni puhul tunnevad inimest suuremat vabadust ja tahet tegutseda, sest sellel viisil käitumine ühildub nende endi eesmärkidega paremini. Kõige täielikum inkorporeerimise tüüp, mis lubab välisel motiveeritusel olla täielikult autonoomne või vabatahtlik, hõlmab tunnustuse inkorporeerimist koos teiste huvide ja väärtustega. Integreeritud regulatsiooni puhul on inimestel täielik taju, et nende käitumine on sisemine osa nendest endast. (Gagné, Deci 2005, lk 4-5)

Enesemääramise teooriale eelnevalt vaadeldi motivatsiooni kui seesmist ja välimist. Enesemääramise teooria arendab seesmise ja välimise motivatsiooni seisukohti. Teooria kohaselt on olemas autonoomne ja kontrollitud motivatsioon. Autonoomne motivatsioon on seesmine

motivatsioon. Võrreldes eelnevate vaadetega tuleb aga esile erinevus välise motivatsiooni käsitlusel. Teooria kohaselt võib välimine motivatsioon olla kontrollitud, kuid võib ka olla autonoomne ning osaliselt kontrollitud ja osaliselt autonoomne (vt Joonis 4). Seega enesemääramise teooria kohaselt ei ole asjad enam nii must-valged. Väline motivatsioon muutub autonoomseks, kui inimene mingid välised väärtused omaks võtab ja liidab ehk inkorporeerib enda isiksusse, peale mida pole enam inimesel vaja välist survet, lähtumaks antud väärtustest.



Joonis 4. Enesemääramise teooria

Allikas: Gagné, Deci 2005, lk 6

Seesmisest motivatsioonist tulev käitumine, mis on ajendatud inimeste huvist tegevuse enda vastu, on autonoomne. Oluline teooria aspekt on see, et välimisest motivatsioonist ajendatud käitumine võib varieeruda kontrollitud ja autonoomse motivatsiooni vahel. Tegevused, mis ei ole inimese jaoks huvitavad, nõuavad välise motivatsiooni olemasolu. Tegevuste esmakordne elluviimine sõltub tajutavast tõenäosusest, et teataval viisil käitumine viib soovitud tulemuseni, nagu kiitus või materiaalne tasu. Sellisel viisil motiveeritud käitumist nimetab enesemääramise teooria väliselt reguleerituks. See on algatatud ja säilitatud inimesest väljas pool. Olles välimiselt reguleeritud on inimeste tegude ajendiks oma vajaduste rahuldamine või soovimatu vältimine. Seepärast on inimesed valmis tegutsema vaid juhul, kui sellega kaasneb eelpool nimetatud. Teist tüüpi välimised

motiveeritused ilmnevad siis, kui käitumise regulatsioon ja sellega seotud väärtused on inkorporeeritud. Inkorporeerimise all mõeldakse inimeste väärtuste, hoiakute, regulatsioonide ülevõtmist seesmiseks regulatsiooniks, mis enam ei eelda väliste ootuste olemasolu. (Gagné, Deci 2005, lk 4)

Seesmiselt motiveeritud käitumist defineeritakse kui käitumist, mida ei ajenda psühholoogilised vajadused või nende tuletised ja mille tasu on tegevusest endast saadav spontaanne rahuldus, mitte käitumisest eristatav tagajärg. Seesmiselt motiveeritud käitumine on alus inimese õppimisele ja arengule. Välimine motivatsioon seisneb käitumise ajendamises, mis on vahendiks mingi eristuva tulemuse saavutamiseks, mitte ei paku rahuldust iseeneses. (Deci, Vansteenkiste 2004, lk 25-29)

Teooria kohaselt on sisemine motivatsioon autonoomne, samas kui välimine motivatsioon võib koosneda nii autonoomsest kui ka kontrollitud motivatsioonist. Välimise motivatsiooni puhul eristatakse nelja erinevat taset, mille puhul varieeruvad autonoomse ja kontrollitud motivatsiooni osakaal. Selgitamaks, kuidas välimine motivatsioon sisaldab endas osaliselt autonoomsust või on täielikult autonoomne, tuleb appi võtta inkorporeerimise mõiste. Antud teooria raames mõistetakse inkorporeerimise all inimeste võimet omandada ümbritsevast sotsiaalsest keskkonnast väärtusi ja tõekspidamisi, tehes need osaks iseenda väärtustest ja tõekspidamistest. Lisaks peab arvestama käitumise regulatsiooniga. Kas meie käitumist reguleerivad välised jõud või teeme meie seda ise. Neli eelpool mainitud välimise motivatsiooni taset on:

- 1) väline regulatsioon;
- 2) omandatud regulatsioon;
- 3) tunnustatud regulatsioon;
- 4) integreeritud regulatsioon.

Väline regulatsioon on kõige vähem autonoomne ja kõige kontrollitum. Välimise regulatsiooni puhul on käitumise ajenditeks välised tasud või karistuse vältimine. Omandatud regulatsiooni juures on siiski domineeriv osa kontrollitud motivatsioonil. Omandatud regulatsioon on käitumise regulatsioon, mis on inimeste poolt inkorporeeritud, kuid mida ei tunnustata omana. Sellist käitumist põhjustavad enesehinnang, häbi, süütunne või ärevus. Nii välise kui omandatud regulatsiooni puhul tajutakse survet, kuid kui välise regulatsiooni puhul tuleb surve väljastpoolt, siis omandatud regulatsiooni puhul tuleb surve inimesest endast. Omandatud regulatsiooni puhul seda seestpoolt tulevat survet ei võeta omaks. Kui inimesed on võtnud regulatsiooni omaks, nimetatakse seda tunnustatud regulatsiooniks, mis on suhteliselt autonoomne. Kõige autonoomsem välise motivatsiooni vorm on integreeritud regulatsioon, mille puhul on inimene

tunnustatud regulatsiooni liitnud iseendaga ja tajub kui osa endast. (Deci, Vansteenkiste 2004, lk 25-29)

Oluline osa teooriast puudutab välimisest motivatsioonist tuleva käitumise omandamist ja selle eest vastutuse võtmist. Antud protsessi teatakse kui inkorporeerimist ja integreerimist. Protsess on ülimalt oluline efektiivseks sotsialiseerumiseks. Inimesed, kes suudavad täielikult aktsepteerida sotsiaalseid norme, väärtusi ja juhiseid, hakkavad ka suurema tõenäosusega nende järgi elama. Kui inimestel on võimalik rohkem oma kolme põhivajadust rahuldada, milleks on autonoomia, meisterlikkus ja kuuluvus, on nad altimad inkorporeerima väliseid väärtusi ja sihte enda väärtusteks ning sihtideks. See omakorda suurendab veelgi inimeste autonoomiat. (Vansteenkiste, Ryan 2013, lk 3-7)

Välimine motivatsioon võib koosneda nii autonoomsest kui kontrollitud motivatsioonist ning osaliselt autonoomsest ja osaliselt kontrollitud motivatsioonist. Iseloomustamaks, mida täpsemalt nimetatud motivatsiooni tüübid tähendavad, on appi võetud mõiste „regulatsioon“. Regulatsiooni all peetakse silmas käitumise reguleerimist, millest käitumine juhindub. Välise autonoomse motivatsiooni puhul on tegemist integreeritud regulatsiooniga. Sellisel juhul on inimene ümbritsevad sotsiaalsed tavad ja väärtused omaks võtnud ja oma isiksusega liitnud. Näiteks enamust inimestest ei pea enam ähvardama või tasustama, et nad hoiduksid varastamast. Kui tegemist on osaliselt autonoomse välise motivatsiooniga, on inimene võtnud küll ümbritsevad normid ja väärtused teatavaks ja aktsepteerib neid, kuid need ei ole täielikult liidetud isiksusse. Sellisel juhul võidakse käituda näiteks südametundest lähtuvalt, tundes ennast vabamana oma valikutes, kuid tegevusest ei sünni rõõmu inimesele endale. Omandatud regulatsiooni puhul on tegemist osaliselt kontrollitud motivatsiooniga. Sellisel juhul on inimene võtnud mingid väärtused teatavaks, kuid ei tunnista neid enda omadena. Näiteks juhul, kus inimese tegevus tuleneb tema enesehinnangust või egost. Sellisel juhul tunneb inimene survet tegevuste elluviimiseks, seejuures surve tuleb inimesest endast seestpoolt. Viimaseks välimise motivatsiooni tüübiks on kontrollitud motivatsioon, millest ajendatud tegevuste puhul tunneb inimene survet väljastpoolt. Kontrollitud motivatsiooni puhul kasutatakse väljastpoolt tasu või ähvardatakse karistusega. Inimene ei ole vaba oma valikutes.

Takistades peamise kolme psühholoogilise vajaduse rahuldamist, järgnevad suure tõenäosusega kaks tagajärge. Esiteks tunnevad inimesed koheselt enesetunde halvenemist. Teiseks, kui pidevalt takistada peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldamist, püüavad inimesed pettumusega toime tulla, leides asendusvajadused, mida on võimalik rahuldada ja laskudes kompenseerivasse

käitumisse. Kompenseerivaks käitumiseks võib olla enesekontrolli kaotamine, jäigad käitumismustrid ja vastanduv trots. Kui inimesel ei ole võimalik rahuldada peamisi kolme seesmist psühholoogilist vajadust, leiab inimene asendusvajadused, mida on võimalik rahuldada. Näiteks võivad inimesed hakata pidama oluliseks väliseid eesmärke, nagu populaarsus, atraktiivsus ja rikkus, mis vastanduvad seesmistele eesmärkidele, nagu isikuareng, ühiskonda panustamine, intiimsus ning tugevad sidemed teiste inimestega. Välimised eesmärgid on tänapäeva tarbimiskultuuris väga silmapaistvad. Kuulsust, materialistlikke püüdlusi ja “ideaalset välimust” peetakse edu indikaatoriteks. Peamiste seesmiste vajaduste rahuldamatusest tingitud pettumus põhjustab inimestes ebakindlust, mis omakorda ajendab inimesi rahuldama välimisi väärtusi. Peredest, kus hoolitsus ei ole niivõrd tugev, kasvavad rohkem väliseid väärtusi hindavad lapsed. (Vansteenkiste, Ryan 2013, lk 3-7)

Seesmine motivatsioon on autonoomne ja peamised vajadused, mida püütakse rahuldada on autonoomia, meisterlikkus ja kuuluvus. Välimine motivatsioon võib saada meile autonoomseks juhul, kui võtame mingid välised väärtused omaks ja liidame iseendaga. Sellisel juhul tunneme, et oleme vabad oma valikutes ja viime ellu tegevusi enda seesmisest soovist lähtuvalt. Välimine motivatsioon võib olla samuti kontrollitud, mille puhul tunneme, et ei ole oma valikutes vaba ja meile on mingi tegevus peale sunnitud.

2. TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI EMPIIRILINE UURIMUS

2.1. Ettevõtte lühitutvustus

Grundfos on Taani päritolu ettevõtte, mille põhitegevuseks on pumpade ja nendega seotud toodete tootmine ning pumpadega seotud teenuste pakkumine. Ettevõtte asutati aastal 1945 Poul Due Jenseni poolt Taanis ning 2016. aastal on tegemist oma ala maailma kõige suurema korporatsiooniga. Ettevõtte käive oli 2015. aastal rohkem kui 3,3 miljardit eurot. Aastas toodab Grundfos rohkem kui 16 miljonit pumpa peamiselt kodumajapidamistesse, kommertshoonetesse, tööstusettevõtetele ja veevärkidesse. Kõige suuremaks tootegrupiks on ringluspumbad, näiteks küttesüsteemidele, mille maailmaturust omab Grundfos enam kui poolt. Grundfos ei ole avalik ettevõtte. Ettevõtte omanikeks on ettevõtte asutaja nimeline fond, mis omab 88% ettevõttest, töötajad, kes omavad 1,3% ettevõttest ning asutaja järeltulijad, kes omavad 10,7% ettevõttest. Fondi eesmärk on tagada ettevõtte jätkusuutlikkus ja areng. Pakutava tehnoloogia poolest on ettevõtte maailma kõige innovaatilisem ja üks kallimaid kaubamärke turul. Grundfos Grupp kuulub 83 ettevõtet 56 riigis. 31. detsembril 2015. aastal töötas ettevõttes kokku 18390 inimest. Taani päritolu ettevõttes tehakse suuri pingutusi töötajate rahulolu tõstmiseks ning jätkusuutliku ja säästva eluviisi propageerimiseks. Grundfos on missiooni asemel sõnastanud peamised väärtused, millest lähtutakse igapäevatoos. Nendeks väärtusteks on jätkusuutlikkus, avatus ja usaldusväärsus, inimestele keskendumine, iseseisevus, partnerlus ning järeleandmatu ambitsioonikus. Baltikumi turu jaoks loodi aastal 2000 kolm müügi-ettevõtet, millest praeguseks on saanud üks Lätis registreeritud ettevõtte Grundfos Pumps Baltic SIA, millel on kaks filiaali Eestis ja Leedus. 2016. aasta seisuga töötas Baltikumis 38 inimest: 9 inimest Eestis, 14 inimest Lätis ning 15 inimest Leedus. Soomes on loodud müügi-ettevõtte OY Grundfos Pumput AB, kus töötab 80 inimest. Müügi-ettevõtete personal koosneb peamiselt tegevjuhist, ärisuuna juhtidest, finantsjuhist, raamatupidajatest, müügiinseneridest, hooldusjuhist, hooldusinseneridest ja assistentidest. Aastal 2015 oli Grundfos Pumps Baltic SIA müügikäive enam kui 15 miljonit eurot. Turuosad riigiti on väga erinevad. Eesti on Baltikumis kindlalt kõige suurema turuosaga, omades hinnanguliselt enam kui 60 protsenti turust. Ettevõttes on töötajate saadavad materiaalsed hüved, välja arvatud töötasu, väga rangelt reguleeritud ettevõtte eeskirjadega. Ettevõtte pakutavate hüvede tingimused on kõigile töötajatele võrdsed vastavalt eeskirjadele.

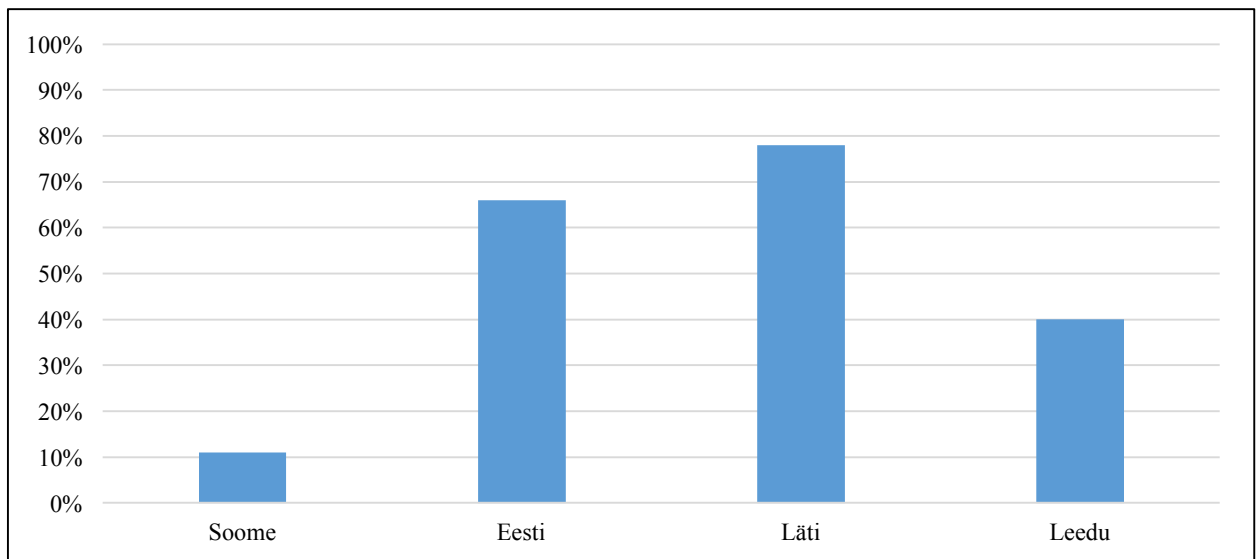
2.2. Uuringu ettevalmistamine ja läbiviimine

Grundfos Grupi ettevõtetes toimub alates 2015. aastast igal aastal töötajate rahulolu-uuring. Varem toimusid sarnased uuringud ebakorrapärasemalt. Läbiviidav rahulolu-uuring keskendub ettevõtte töötajate motiveeritusele, grupi juhtkonna tööle hinnanguandmisele ning oma otsese ülemuse tööle. Võrreldes käesoleva tööga, on tegemist lakoonilisema uuringuga, mis püüab väikese arvu otseste küsimustega selgitada, kas töötaja on tema enda arvates motiveeritud ja lojaalne ettevõttele ning milline on töötaja hinnang oma ülemuse sooritusele.

Käesoleva lõputöö jaoks tehtud uurimuse läbiviimiseks andsid enda kirjaliku loa Baltikumi ja Soome ettevõtete tegevjuhid. Küsitlus viidi läbi interneti küsitluste koostamise keskkonnas www.typeform.com, kuna tegemist oli uuringu läbiviimise hetkel kõige enamate võimalustega tasuta lahendusega. Kutse uuringus osalemiseks saadeti osalejatele ametlikule e-postiaadressile. Osalemine oli vabatahtlik ning anonüümne. Uuringu läbiviimisel ei kasutatud ühtegi moodust isiku kindlakstegemiseks. Osalejatele selgitati kutses uuringu läbiviimise eesmärki ning uuringust kogutud töötlemata andmeid ei ole avaldatud. Uuring viidi läbi perioodil 25.11.2015 kuni 11.12.2015.

Käesoleva lõputöö raames läbiviidud uuringu puhul kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Autor valis käesoleva uurimustöö teema, kuna töö koostamise hetkeks ei olnud varem ettevõttes põhjalikku motivatsiooniuringut läbi viidud. Juhtidel puudusid selged arusaamad, kas ja kuidas töötajad on motiveeritud erinevates riikides ja millised on motivatsiooni mõjutavad tegurid. Küsimustiku koostamisel võttis autor aluseks kolm eelnevates peatükkides käsitletud motivatsiooniteooriat. Antud teooriad valiti tänu käesoleva lõputöö juhendaja hr. Raul Vatsari soovitudele, nende kaasaegsusele, levikule ning tunnustatusele. Kokku sisaldas küsimustik 82 küsimust. Uurimusest 28 küsimuse koostamisel oli aluseks võrdsuse teooria, 16 küsimuse koostamisel ootuste teooria ning 30 küsimuse koostamisel oli aluseks enesemääramise teooria. Sissejuhatavad kaheksa küsimust olid üldiseks profileerimiseks, saamaks teada töötaja päritolu maad, sugu, vanust, tööstaaži tööandja juures, töötasu, haridust, perekonna seisu ning laste olemasolu. Küsimustik oli inglisekeelne ning koosnes väidetest, millele pidid osalejad andma oma hinnangu, kas ja millisel määral nad on väitega nõus või ei ole nõus. Selleks pidid nad hindama väidet üheksa punkti skaalal, kus üks punkt tähendas täielikku mittenõusolekut väitega, üheksa punkti tähendas täielikku nõusolekut väitega ning viis punkti väljendas vastaja oskamatus antud küsimusele vastata. Uuringu tulemuste analüüsimisel arvati välja kõik viie punktiga hinnatud vastused.

Uuringust võttis osa 32 töötajat, kellest 11 töötasid Lätis, 9 Soomes, 6 Eestis ning 6 Leedus. Vastavate maade osavõtu määr oli seega: Eesti 66%, Läti 78%, Leedu 40% ning Soome 11% (vt Joonis 5). Võrreldes Baltikumiga on Soome töötajate uuringust osavõtu määr suhteliselt madal ning seega ei ole võimalik täielikult väita, et uuringu tulemused peegeldavad ettevõtet tervikuna, kuid uuringus osalejate absoluutarv on piisav, et võrrelda Soome töötajate motiveeritust Baltikumi töötajate motiveeritusega.



Joonis 5. Erinevate riikide osavõtu määrad

Allikas: autori koostatud

Keskmiselt kulus vastajatel uuringus osalemiseks ligi 19 minutit. Vastanutest 27 osalejat olid mehed ning 5 osalejat naised. Osalenutest 17 inimest olid vanuses 31-40 eluaastat ja 11 inimest vanuses 41-50 eluaastat. Üle 50 aasta vanuseid osales uuringus vaid 1 inimene ning 20-30 aasta vanuseid osales uuringus 3 inimest. Seega oli valdav enamus vastanutest keskealised mehed. Uuringus osalejatest olid ettevõttes 6-10 aastat töötanud 10 töötajat, 11-20 aastat 8 töötajat, 3-5 aastat 7 töötajat ning alla 3 aasta samuti 7 töötajat. Tööstaaži silmas pidades oli Soome kõige suurem 4 töötajaga grupp töötanud ettevõttes 3-5 aastat. Eestis olid võrdselt 2 töötajat töötanud ettevõttes 3-5 aastat ning 2 töötajat 6-10 aastat. Lätis oli suurim 5 töötajaga grupp töötanud ettevõttes 6-10 aastat. Leedus olid võrdselt 2 töötajat ettevõttes töötanud 6-10 aastat ja 2 töötajat 10-20 aastat. Soome 9 töötajast teenisid 2000 € - 3999 € igakuiselt 7 töötajat. Alla 2000 € kuus teenivaid töötajaid Soomes uuringus ei osalenud. Soomes vastanuist üks inimene teenis 4000 € kuni 6000 € kuus ning samuti üks inimene üle 6000 € kuus. Eestis teenis 5 uuringus osalejat 1000 € - 1999 € suurust kuupalka ning üks osaleja 2000 € - 3999 € suurust kuupalka. Kui Eestis

ja Soomes ei olnud töötajaid, kes teenisid alla 1000 € kuus siis Lätis ja Leedus leidis ka selliseid töötajaid. Kõige suurema grupi vastanuist moodustasid sarnaselt Eestiga ka Lätis 1000 € - 1999 € igakuiselt teenivad 6 töötajat. Alla 1000 € teenisid 2 inimest ning 2000 € - 3999 € teenisid igakuiselt 3 inimest. Leedus teenis alla 1000 € kuupalka 1 inimene ning 1000 € - 1999 € teenisid 5 inimest. Eestis, Lätis ja Leedus omasid kõik 26 vastanut kõrgharidust. Soomes omasid kõrgharidust 6 töötajat. Uuringust osavõtnud soome töötajatest 5 olid abielus, 3 elasid partneriga ning 1 oli lahutatud. Eestis vastanutest olid 2 inimestest abielus, 2 elasid partneriga, 1 inimene oli lahutatud ning 1 inimene ei täpsustanud oma perekonnaseisu. Lätis osalejatest 10 inimest olid abielus ning 1 inimene vallaline ning Leedus osalenutest olid kõik 6 inimest abielus. Soomes uuringus osalenud inimestest olid lapsed 7 vastajal, Eestis 4 vastajal, Lätis 8 vastajal ning Leedus 6 vastajal. Üldise kogutud informatsiooni kokkuvõtteks võib öelda, et palgatase on oodatavalt kõige kõrgem Soomes, kus madalama haridustasemega töötaja teenib Baltikumi töötajast enam. Soomele järgneb palgatasemelt Eesti ning mõnevõrra Eestist madalama palgatasemega on Läti ja Leedu töötajad. Keskmise töötaja tööstaaž on jällegi Baltikumi ettevõtetel suurem Soomest. Eestis, Lätis ja Leedus vastanute haridustase oli kõrgem Soomes vastanute haridustasemest. Huvitaval kombel oli Leedu ja Läti abielus inimeste osakaal tunduvalt kõrgem Soomest ja veelgi enam Eestist. Siinkohal võivad olulist rolli mängida kultuurilised erinevused ja traditsioonid. Ilmselt mõnevõrra sellest tingituna oli ka lastega töötajate osakaal võrreldes Eestiga suurem Leedus ja Lätis.

2.3.Motivatsiooni uuringu tulemuste analüüs

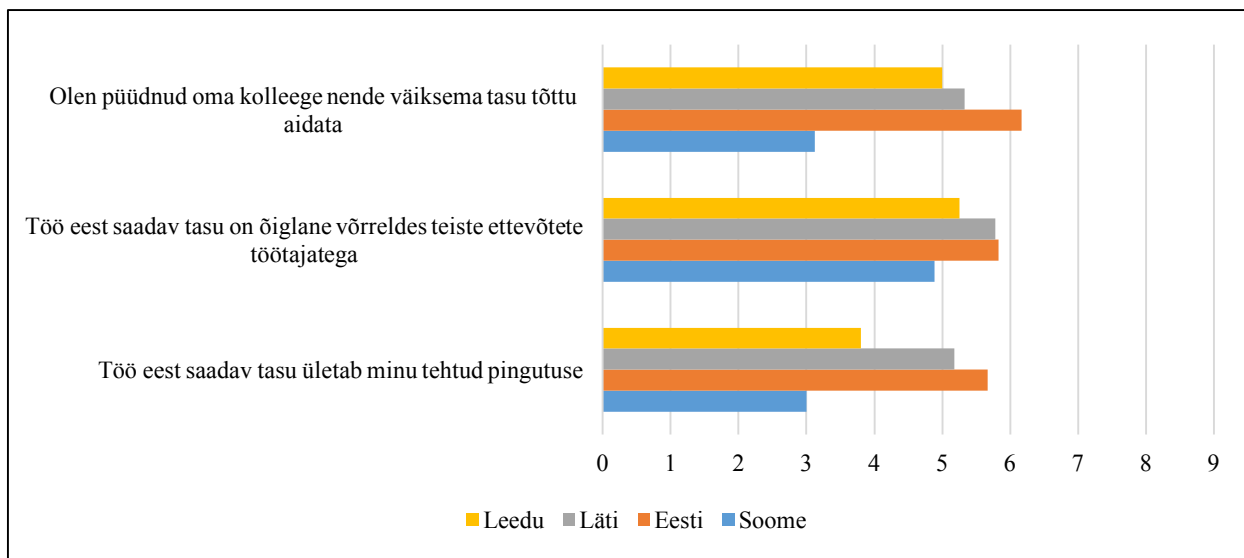
Uuringu tulemuste analüüsimisel võetakse aluseks küsimuste koostamisel aluseks olnud motivatsiooniteooriad. Käsitleva motivatsiooniteooria seisukohti arvestades võrreldakse erinevate riikide keskmisi tulemusi erinevates küsimustes. Tulemuste analüüsi eesmärgiks on teha kindlaks, kuidas on töötajad motiveeritud erinevates riikides ning mis võib olla küsimust puudutava motivatsiooniteooria seisukohti arvestades motiveerituse või mittemotiveerituse põhjustajaks. Olulisuse puudumise tõttu jäeti analüüsimisest välja hinnangud neljale väitele

2.3.1 Võrdsusteooriale tuginevad tulemused

Käsitleva teooria kohaselt on töötajad motiveeritud, kui nad tajuvad õiglust, võrreldes enda tehtud pingutusi ja selle eest saadavat tasu ning teise inimese tehtud pingutusi ja sellest saadavat

tasu. Kui töötajad tajuvad olukorda ebaõiglasena, kuna neil on kas paremad tingimused või halvemad tingimused võrreldes teise inimesega, püüavad töötajad taastada õiglust.

Uuringust selgus, et kõige rohkem nõustuti väitega “Olen püüdnud oma kolleege nende väiksema tasu tõttu aidata” Eestis. Kõige vähem nõustuti antud väitega Soomes (vt Joonis 6).

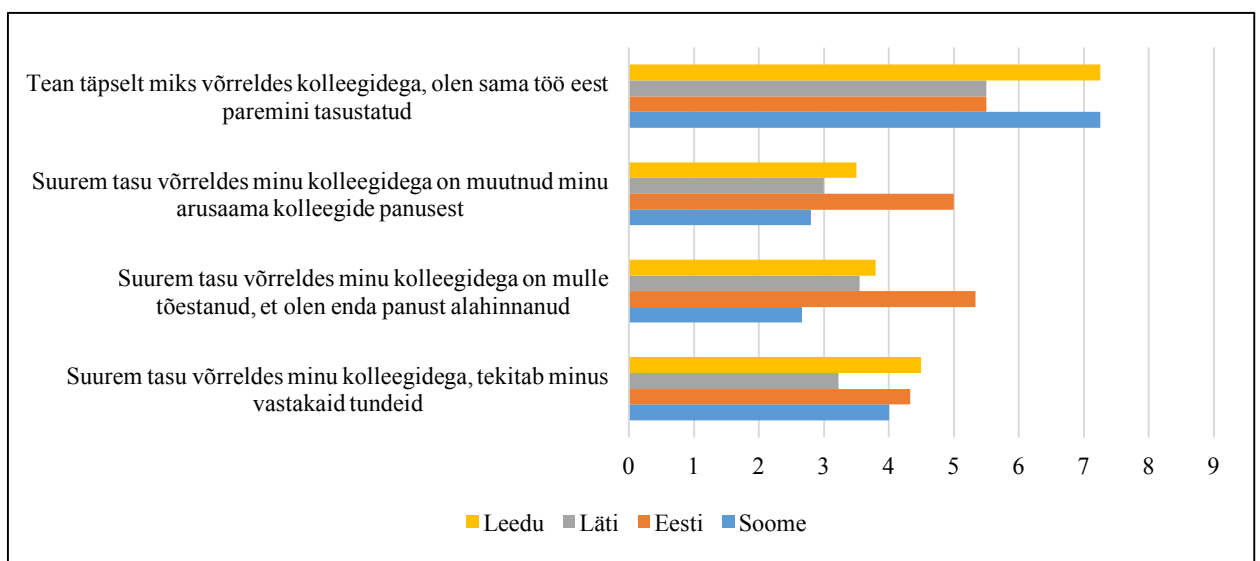


Joonis 6. Võrdsusteooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Teoriast tulenevalt võib siin teha järelduse, et eestlased tunnevad end olevat rohkem ületasustatud võrreldes teiste Baltikumi töötajatega, kuid samas leitakse, et võrreldes teiste ettevõtetega Eesti tööturul on töötanud igati õiglasel. Siinkohal võib põhjuseks olla Eesti tööturu kiire palgakasv viimastel aastatel võrreldes teiste Baltikumi riikidega. Samuti on eestlased nõustunud kõige rohkem väitega “Töö eest saadav tasu ületab minu tehtud pingutuse”. Vaadeldes kõigi kolme väite tulemusi (vt Joonis 6), on selge, et eestlased tunnevad end enim ülemakstuna. Mõnevõrra vähem tunnevad end ülemakstud olevat Läti töötajad ning veelgi vähem Leedu töötajad. Silma paistab asjaolu, et kõige kõrgema palgatasemega Soome riigis tunnevad töötajad end kõige vähem ülemakstud olevat. Võrreldes Baltikumiga on siinkohal vahed suured ja tulemustele tuginedes võib väita, et Grundfos Soome töötajad ei nõustu väidetega, nagu nemad oleks ületasustatud. Arvestades keskmiste tulemuste absoluutväärtusi, arvavad ilmselt Soome töötajad, et nad on pigem alatasustatud. Uuringu tulemuste põhjal võib väita, et Leedu töötajad võrreldes ülejäänud Baltikumiga tunnevad ennast vähem ületasustatud, kuid samas võrreldes Leedu tööturul toimuvaga õiglaselt koheldud. Siinkohal tuleb arvestada, et Baltikumi töötajad töötavad ühes ettevõttes ning võivad võrrelda oma tasusid mitte ainult kolleegidega riigi piirides,

vaid kõigi kolleegidega Baltikumi piirides. Väitele “Tean täpselt, miks võrreldes kolleegidega olen sama töö eest paremini tasustatud” (vt Joonis 7) andsid Leedu ja Soome töötajad oluliselt kõrgema hinnangu kui Läti ja Eesti töötajad. Teooria kohaselt peaks tegemist olema olukorraga, kus töötaja läbi kognitiivse moondamise püüab õigustada oma kõrgemat tasu sama töö eest. Siinkohal võib seletuseks olla ettevõtete suurus. Suuremates ettevõtetes on inimesi, kellega ennast võrrelda rohkem ning seetõttu leitakse, et võrreldes osade töötajatega on suurem tasu õigustatud, kuid on ebaõiglane, et saadakse väiksemat tasu võrreldes teiste töötajatega. Erinevalt Lätist on Leedus ainult üks juht ja ülejäänud personal koosneb müügiinseneridest.

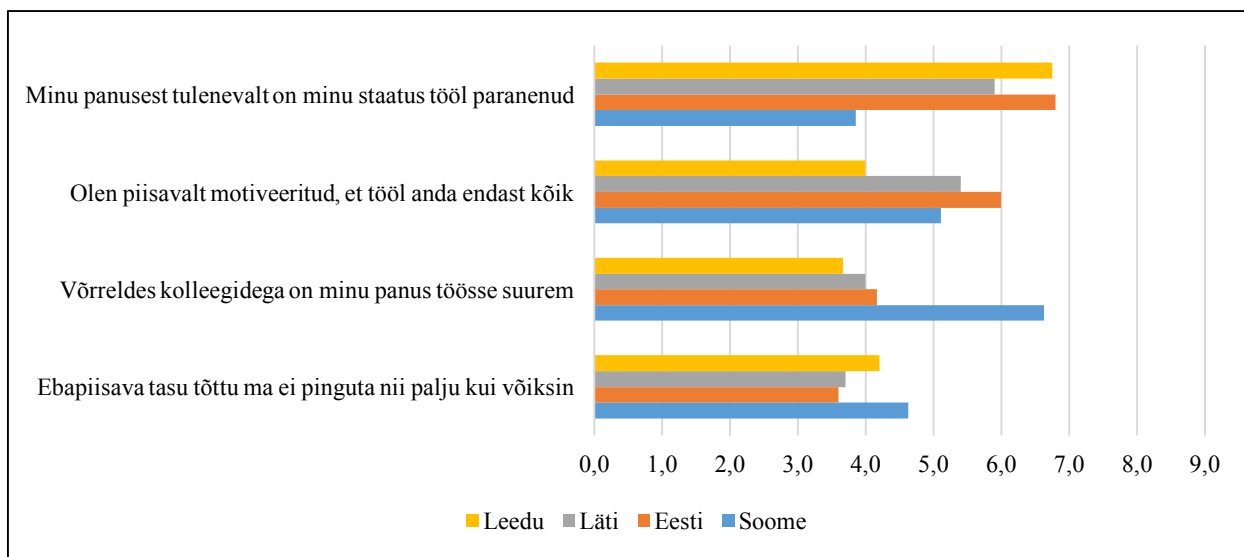


Joonis 7. Võrdsusteooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Järgnevad kaks väidet (vt Joonis 7) puudutavad jällegi ületasustamist võrdsuse teooria käsitluses. Kõige rohkem tunnevad Eesti töötajad ennast ületasustatuna ning on õigustanud sellist käitumist kognitiivse moondamise teel, enda suurema ning kaastöötaja väiksema panusega. Ilmselt võrdlevad siinkohal Eesti töötajad oma töötasusid ülejäänud Baltikumi töötajatega. Viimasest väitest lähtuvalt (vt Joonis 7) võib öelda, et võrreldes kaastöötajatega ületasustamisest tingituna ei tunta märkimisväärsel määral kognitiivset dissonantsi ehk vastuolusid eneses. Üldiselt siiski on ületasustatust puudutavad absoluutsed keskmised alla 5 punkti. Väitele “Minu panusest tulenevalt on minu staatus tööl paranenud” (vt Joonis 8) andsid kõige kõrgema hinnangu Leedu ja Eesti töötajad. Staatus on teooria kohaselt üks tasudest ja arvata võib, et Eestis ja Leedus on võimalik olnud edutada töötajaid ning mis veelgi tähtsam – töötajatel on võimaldatud piisavalt iseseisvust, et neil oleks võimalik tunda ennast olulisena. Mis puudutab motiveeritust, siis teisele väitele

(vt Joonis 8) andsid kõige kõrgema hinnangu eestlased. Jällegi joonistub siin välja asjaolu, et eestlased tunnevad end kõige õiglasemalt tasustatud olevat ja palju ei jää maha ka Läti töötajad. Oodatult on antud väitele andnud kõige madalama hinnangu Leedu töötajad, kes tunnevad ennast ebaõiglusest tingituna kõige vähem motiveerituna, andmaks endast kõike.

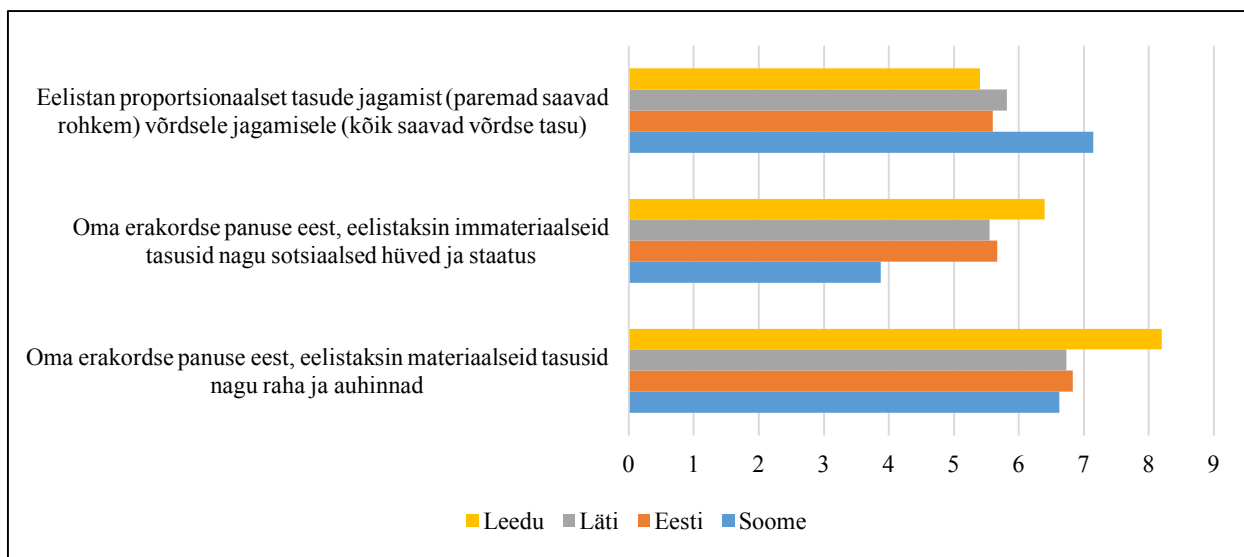


Joonis 8. Võrdsusteooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et juhi vea tõttu ei viidud läbi 2014. aastal Leedu töötajate arenguestlusi ning sellest tulenevalt ei ole Leedu töötajate töötasusid muudetud mitu aastat. Üldiselt tajuvad Soome töötajad kõige enam ebaõiglust, liiga väikseid tasusid ning sellest tulenevat motivatsiooni langust. Tegemist ei pruugi olla liiga väikese töötasuga, vaid tegemist võib olla juhtimisega, mis põhjustab tajutavat ebavõrdsust töötajate hulgas. Soome töötajad arvavad ülekaalukalt kõige rohkem, et võrreldes kolleegidega on nende panus töösse suurem (vt Joonis 8). Baltikumi töötajad ei nõustu antud väitega ja Baltikumi töötajate hinnang on üksteisele väga sarnane, keskmiselt 4 punkti juures. Kõige vähem nõustuvad Baltikumi töötajatest antud väitega Leedu töötajad ning see võib viidata, et valitseva ebaõigluse tõttu töötajad ei soovigi panustada maksimaalselt. Väitele “Ebapiisava tasu tõttu ei pinguta ma nii palju kui võiksin” (vt Joonis 8) vastasid kõige kõrgema hinnanguga Soome töötajad. Võrdsusteooria kohaselt näitab selline tulemus, et töötajad tunnetavad ebaõiglust töökohal. Väitega “Eelistan proportsionaalset tasude jagamist (paremad saavad rohkem) võrdsele jagamisele (kõik saavad võrdse tasu)” (vt Joonis 9) on pigem nõus kõigi riikide töötajad. Kõige kõrgema poolthinnangu on andnud soomlased, kuid kõigi riikide keskmiste absoluutväärtused on üle 5 punkti. Väidete esitamisel uuringus osalejale ei

olnud vastandatud üksteisega immateriaalsed ja materiaalsed tasud. Osalejale esitati kaks eraldi väidet hindamiseks. Immateriaalseid hüvesid eelistaksid kõigi riikide töötajad, välja arvatud Soome töötajad (vt Joonis 9). Kõige enam eelistaksid immateriaalseid hüvesid Leedu töötajad, mis võib viidata asjaolule, et Leedu töötajaid ei tunnustata piisavalt immateriaalsete tasudega.

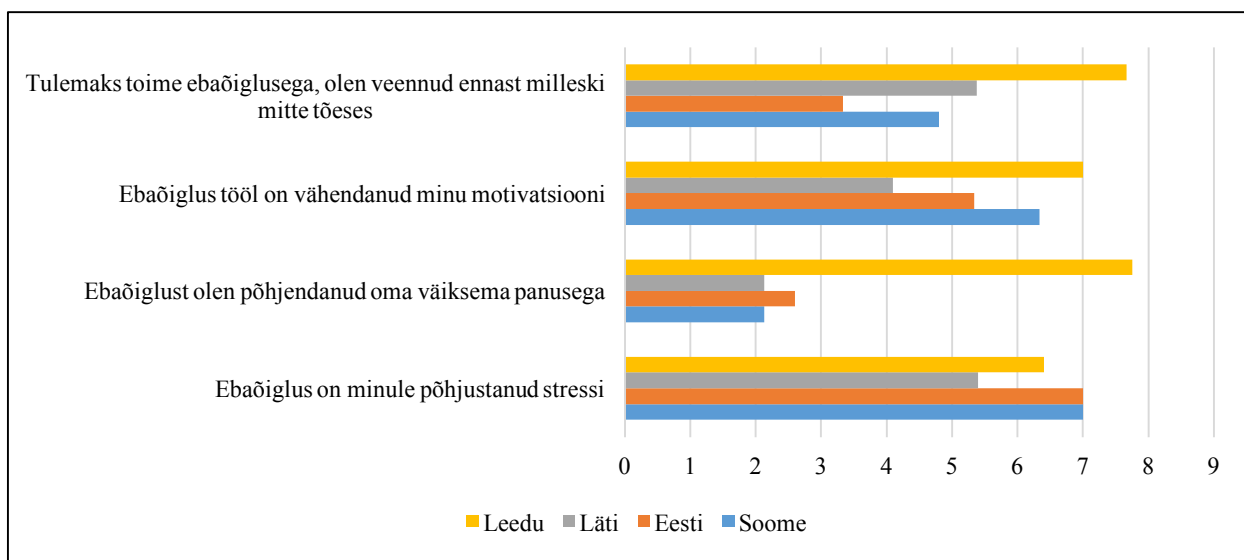


Joonis 9. Võrdsusteooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Materiaalseid tasusid eelistaksid kõigi riikide töötajad (vt Joonis 9), Leedu töötajad neist enim. Võrreldes immateriaalsete ja materiaalsed tasude eelistusi, on materiaalsed tasude eelistamisele andnud kõrgema hinnangu kõigi riikide töötajad. Seega võib väita, et töötajad eelistavad pigem materiaalseid tasusid immateriaalsetele tasudele, kuigi tähtsad on mõlemad. Kõige suurem kontrast materiaalsed tasude eelistamisel immateriaalsetele on näha Soome töötajate hinnangutest. Leedu puhul on jällegi tulemustest näha, et igatsetakse kõigist riikidest enim suuremaid materiaalseid hüvesid ning tulemuste keskmine absoluutväärtus on üle kaheksa punkti, mis on maksimumilähedane. Väitele “Tulemaks toime ebaõiglusega, olen veennud ennast milleski mittetõeses” (vt Joonis 10) on ülekaalukalt kõige kõrgema poolhinnangu andnud Leedu töötajad, kelle keskmine hinnang on ligi kaheksa punkti. Siinkohal kinnitab antud näitaja eelnevat ning võib väita, et vähemalt Baltikumist tajuvad Leedu töötajad kõige suuremat ebaõiglust, millega toimetulemiseks kasutab töötaja kognitiivset moonutust. Kõige vähem Baltikumi töötajatest tajuvad ebaõiglust ja sellest tulenevat kognitiivset moonutust eestlased ning Läti töötajad on pigem neutraalsel seisukohal. Soome töötajad on sarnaselt Läti töötajatega neutraalsel seisukohal ning pigem ei ole ebaõiglusega toimetulemiseks kasutanud kognitiivset moonutust. Motivatsiooni

vähennemist tööl ebaõigluse tõttu on enim tajunud oodatult Leedu töötajad (vt Joonis 10), kelle keskmine hinnang on 7 punkti. Mõnevõrra vähem on tajunud motivatsiooni kadu tööl Soome töötajad, kuid siiski nõustuvad nii Leedu kui Soome töötajad väitega, et ebaõiglus on vähendanud nende motivatsiooni pingutada. Eesti töötaja on neutraalsel seisukohal, mõnevõrra on tajutud ebaõiglust ja sellest tulenevat motivatsiooni langemist, kuid mitte märkimisväärselt. Läti töötajad tajuvad, et nende motivatsioon on kõige vähem langenud ebaõiglusest tulenevalt.

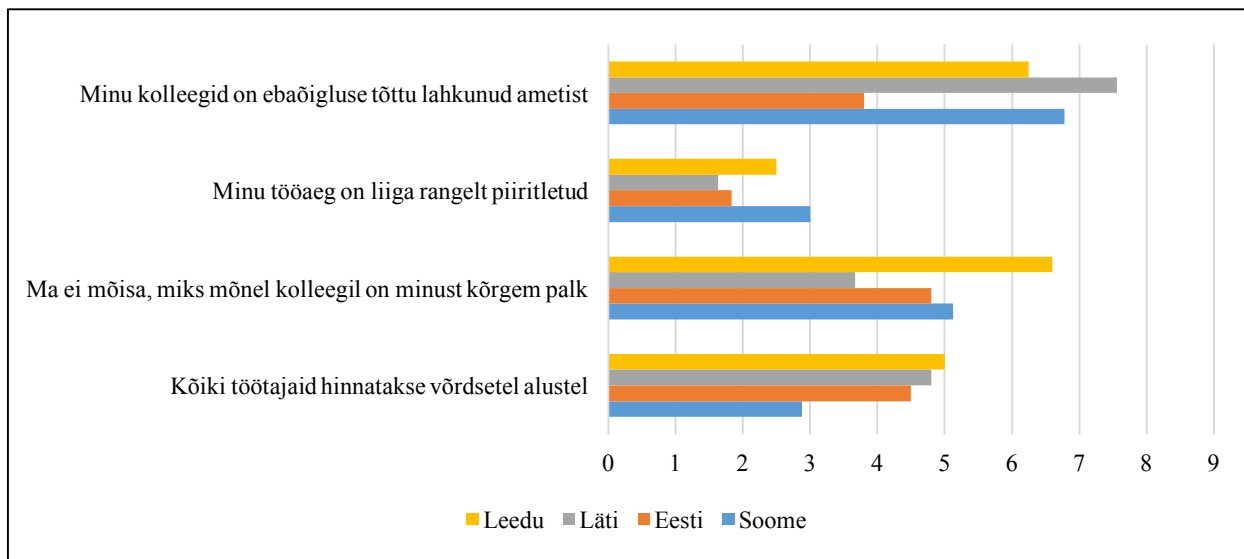


Joonis 10. Võrdsusteooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Väga ülekaalukalt on Leedu töötajad andnud nõustuva hinnangu väitele “Ebaõiglust olen põhjendanud oma väiksema panusega” (vt Joonis 10), mis jällegi tõestab väga selgelt, et ebaõiglusega toimetulemiseks on inimesed moondanud oma taju ja veennud, et nad ei olegi piisavalt head, saamaks suuremat tasu. Eesti, Läti ja Soome töötajad antud väitega nõustunud ei ole. Sellest võib järeldada, et teatavat ebaõiglust tajutakse tööl, kuid tegemist ei ole nii suure ja rõhuva ebaõiglusega, et sellest tulenevalt peaks enda pingutusi alahindama. Tegemist võib olla rohkem isoleeritud juhtumitega, mis tulevad inimestele sellelaadsetele küsimustele vastates meelde. Seevastu Leedu puhul paistab probleem olevat mastaapsem ja pidevam. Kõigi riikide ettevõtete töötajad tajuvad, et ebaõiglus on põhjustanud neile stressi (vt Joonis 10). Kõigi riikide töötajad, välja arvatud Eesti töötajad, on kogenud kaastöötajate ametist lahkumist ebaõigluse tõttu (vt Joonis 11). Kõige silmapaistvam siinkohal on Läti töötajate nõustuv hinnang väitele. Juhi tõttu, kes tänaseks ise samuti enam Grundfosis ei tööta, lahkus 2013. ja 2014. aastal Lätis ka kaks töötajat. Kuid peale Läti on kogenud sama nii Leedu kui ka Soome töötajad. Eesti töötajad on

ainukesed küsitletud riikidest, kus antud väitega ei nõustuta. Mitte ühegi riigi töötajad ei leia, et nende tööaeg oleks liiga rangelt piiritletud, mis annab juurde teatavat iseseisvust ja õigluse taju.



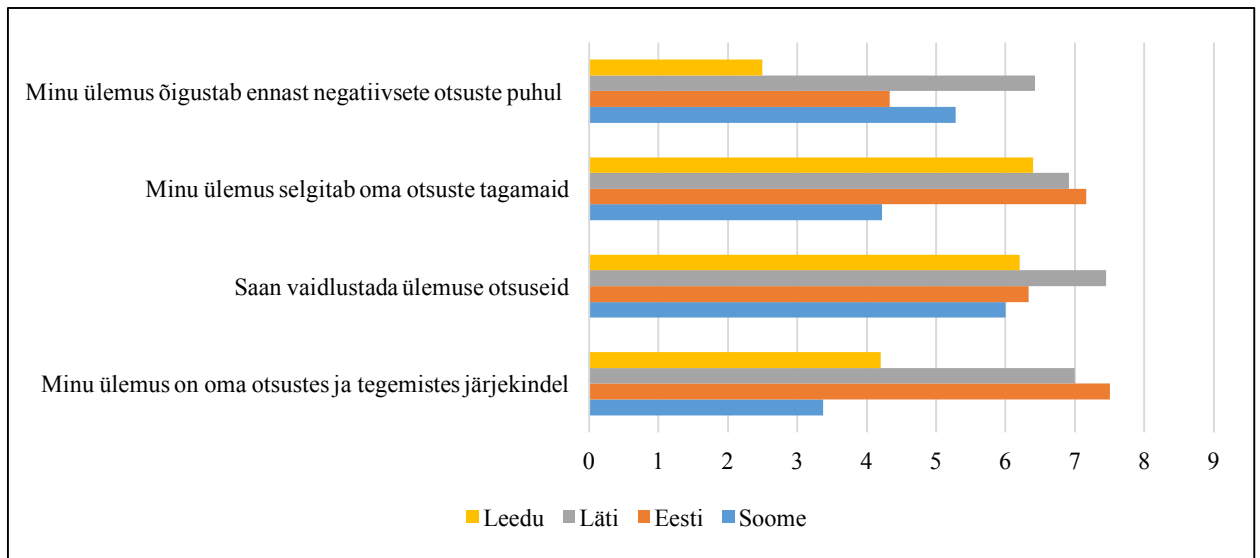
Joonis 11. Võrdsusteooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Väitega “Ma ei mõista, miks mõnel kolleegil on minust kõrgem palk” nõustuvad erinevalt teistest riikidest oodatult Leedu töötajad. Leedu töötajate keskmine hinnang antud väitele on ligi 7 punkti, mis väljendab kindlat nõustumist väitega. Teooria kohaselt on tegemist tajutava ebaõiglusega ning töötajad usuvad, et teised saavad suuremat tasu tehtud pingutuste eest, kui nemad ise. Soome ja Eesti töötajad on suhteliselt neutraalsed antud väite suhtes ning Läti töötajad pigem ei nõustu antud väitega. Väitega “Kõiki töötajaid hinnatakse võrdsetel alustel” (vt Joonis 11) ei nõustu Soome töötajad. Erinevalt Soomest on Baltikumi töötajate hinnang suhteliselt neutraalne. Siin võib olla põhjuseks Baltikumis kõigile töötajatele vastavalt reeglitele rangelt reguleeritud eesmärgid, hüved ja auhinnad.

Juhid mängivad töötajate õigluse tajumises olulist rolli. Juhtidel on teatud võimalused tõsta töötajates tajutavat õiglust. Väitega “Minu ülemus õigustab ennast negatiivsete otsuste puhul” (vt Joonis 12) nõustusid uuritavatest riikidest kõige enam Läti töötajad. Kindlasti on tegemist õigluse tajule negatiivset mõju avaldava teguriga. Soome oli antud küsimuses pigem neutraalne ning Eesti töötajad pigem ei nõustunud antud väitega. Leedu töötajate hinnang antud väitele oli väga madal, keskmisega kõigest üle kahe punkti, mis näitab et Leedu töötajad ei taju, et nende ülemused õigustavad enda negatiivseid otsuseid. Kõigi Balti riikide töötajad nõustusid väitega, et nende ülemus selgitab neile oma otsuste tagamaid. See on kindlasti töötajatele tähtis ning motivatsiooni

tõstev tegur. Soome töötajad seevastu olid antud küsimuses neutraalsel seisukohal. Kõigi nelja riigi töötajad andsid nõustuva hinnangu väitele “Saan vaidlustada ülemuse otsuseid” (vt Joonis 12). See on samuti töötaja jaoks pigem motivatsiooni edendav kui pärssiv tegur.



Joonis 12. Võrdsusteooriale tuginevad tulemused

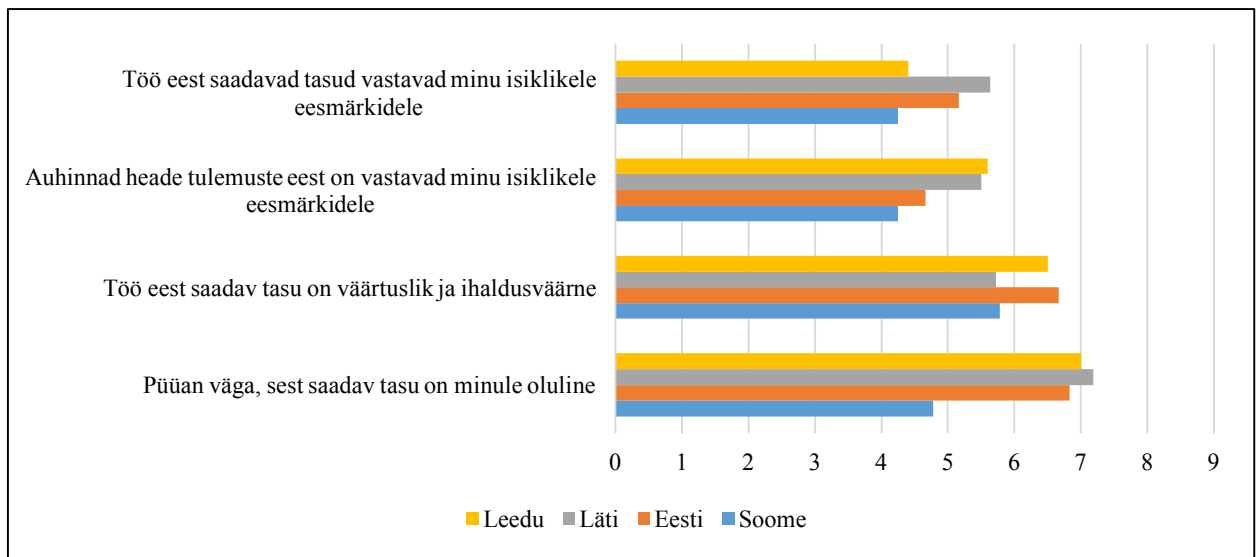
Allikas: autori koostatud

Kõige enam olid antud väitega nõus Läti töötajad, kelle keskmine hinnang antud väitele oli peaaegu 8 punkti. Seega võib positiivse asjaoluna välja tuua, et kõigis vaadeldud neljas riigis on juhid oma alluvatele andnud teatava vabaduse ning annavad töötajatele võimaluse avaldada oma arvamust mingis küsimuses. Stabiilsus on töötajate jaoks motivatsiooni seisukohast tähtis. On oluline, et ülemused ei muudaks pidevalt sihte. Väitele “Minu ülemus on oma otsustes ja tegemistes järjekindel” andsid kindla nõustuva hinnangu Eesti ja Läti töötajad. Eesti ja Läti töötajate keskmine hinnang oli vähemalt 7 punkti. Leedu ja Soome töötajad pigem ei nõustunud antud väitega, millest võib järeldada et Leedu ja Soome töötajad ei taju enda juhti kui järjekindlat inimest.

2.3.2 Ootuste teooriale tuginevad tulemused

Ootuste teooria kohaselt peab selleks, et töötaja oleks motiveeritud, olema täidetud kolm nõuet. Esiteks peab töötaja tajuma, et pingutades rohkem on ka tulemused paremad. Teiseks peab töötaja tajuma, et paremate tulemuste korral ootab teda suurem tasu ning kolmandaks peab töötaja saadavat tasu hindama ja ihaldama.

Minnes teooria viimase nõude juurde hindasid töötajad väidet “Töö eest saadavad tasud vastavad minu isiklikele eesmärkidele” (vt Joonis 13) Lätis ja Eestis neutraalselt, ligi 5-punktise keskmisega. Leedu ja Soome töötajate hinnangust võib järeldada, et nende töö eest saadavad tasud ei vasta niivõrd isiklikele eesmärkidele.

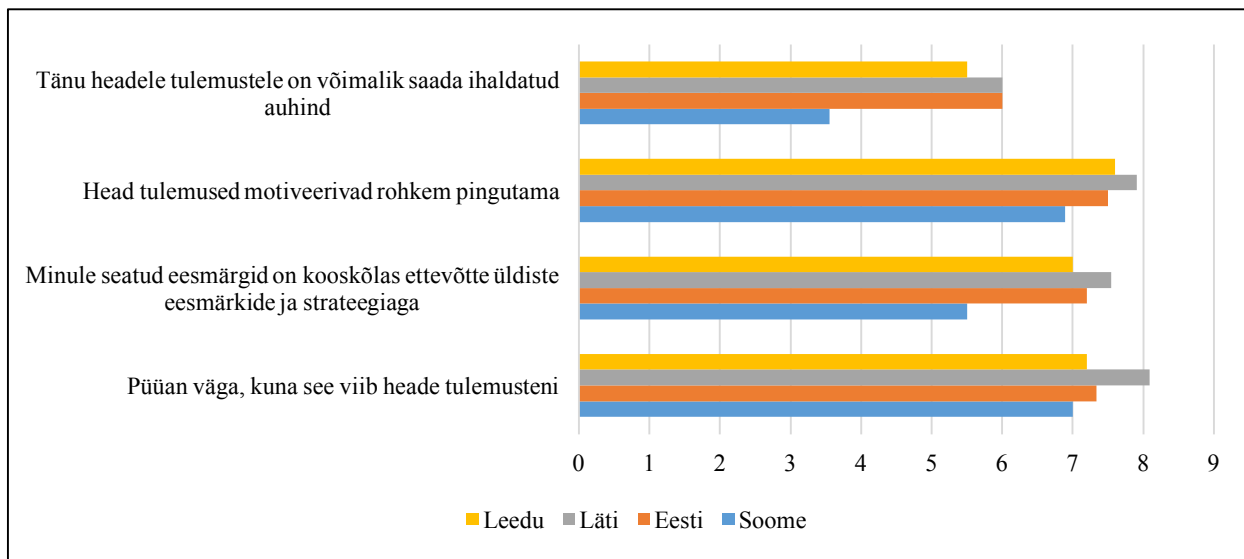


Joonis 13. Ootuste teooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Võrreldes tasudega, küsides töötajate arvamust auhindade kohta heade tulemuste eest, olid kõigi riikide töötajad suhteliselt neutraalsel arvamusel. Soome ja Leedu töötajad olid väitega vähem nõus ning Eesti ja Läti töötajad olid rohkem nõus. Üldiselt olid keskmised hinded antud 5 punkti lähedale kõikides riikides, seega olulisi positiivseid või negatiivseid emotsioone antud väide ei tekitanud mitte ühegi riigi töötajates. Töö eest saadavat tasu pidasid ihaldusväärseks kõigi riigi töötajad. Eesti ja Leedu töötajad natukene rohkem, kuid kõigi riikide töötajate keskmine hinnang oli 6 punkti lähedal. Väitega “Püüan väga, sest saadav tasu on minule oluline” olid Baltikumi riikide töötajad kindlalt nõus, kuid Soome töötajad jäid siinkohal neutraalseks, keskmise ligi 5-punktise tulemusega. Teooria teist nõuet puudutav väide “Tänu headele tulemustele on võimalik saada ihaldatud auhind” (vt Joonis 14) sai Baltikumi riikide töötajatelt nõrga nõusoleva hinnangu, keskmiselt 5-6 punkti vahel. Soome töötajad ei olnud antud väitega nõus ning sellest võib järeldada, et Soome töötajad ei usu ihaldatud auhindade saamise võimalikkusesse. Ootuste teooria kohaselt ei ole motivatsioonile halb üksnes mittenõustumine, vaid ka neutraalne hinnang. Võimalikuks probleemiks võib olla eesmärkide puudulik püstitamine, mille tõttu ei usu töötajad auhinna saamise võimalikkusesse. Väide “Head tulemused motiveerivad rohkem pingutama” sai

nõustava hinnangu kõigi riikide töötajatelt. Seega on töötajad motiveeritud ka tulemustest endast, mitte ainult tulemustest tingitud auhindadest.

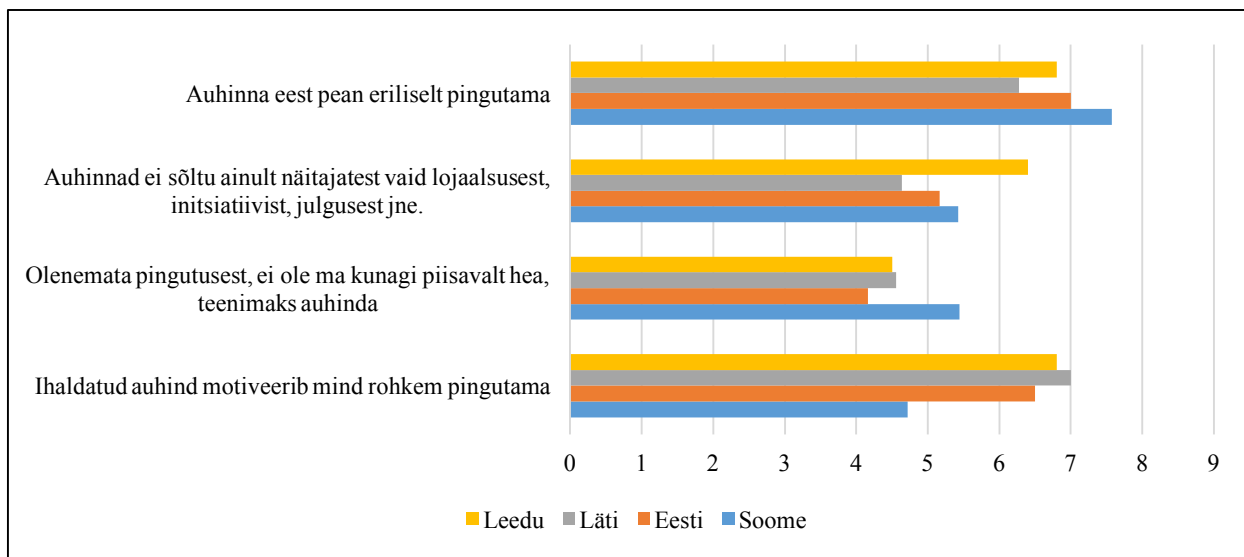


Joonis 14. Ootuste teooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Töötajad Baltikumi riikidest on nõus väitega, et neile seatud eesmärgid on kooskõlas ettevõtte üldiste eesmärkide ja strateegiaga. Ootuste teooria esimese nõude juurde tulles olid kõigi riikide töötajad nõus väitega, et nad püüavad väga, kuna see viib heade tulemusteni. Kahjuks ei taju töötajad selgelt, et paremad tulemused viiksid auhinnani. Tulemused lubavad arvata, et auhinna või boonuse süsteem on püstitatud puudulikult. Selliste tulemuste põhjuseks võivad olla töötajate jaoks liiga ambitsioonikad eesmärgid, mille nimel töötajad küll pingutavad, kuid tõenäosus eesmärkide täitumiseks on väike. Töötajad on tugevalt motiveeritud kõigis riikides, kuna on tugev usk, et suurem pingutus viib paremate tulemusteni. Kõigi riikide töötajad väljendasid tugevat nõusolekut väitega, et nad peavad auhinna saamiseks eriliselt pingutama (vt Joonis 15). Kõige suurema keskmise punktide arvuga hindasid antud väidet Soome töötajad, kuid üldiselt oli kõigi riikide töötajate hinnang keskmiselt 7 punkti juures. Kõigi riikide töötajad välja arvatud Leedu töötajad, jäid neutraalseks, hinnates väidet, et auhinnad sõltuvad lisaks näitajatele lojaalsusest, initsiatiivist ja julgusest (vt Joonis 15). See võib tähendada, et Leedu töötajatele võimaldatakse auhindade puhul teatavat paindlikkust rohkem kui teiste riikide töötajatele. Baltikumi töötajad ei olnud nõus väitega, et pingutusest olenemata ei usu nad end olevat piisavalt head, teenimaks auhinda (vt Joonis 15). Soome töötajad seevastu olid antud väitega mõnevõrra nõus, kuid keskmine punktisumma oli 5 punkti lähedal, mida võib lugeda samas neutraalseks tulemuseks.

Arvestades, et auhindade eesmärk on motiveerida töötajaid rohkem pingutama, siis antud väite suhteliselt neutraalne hinnang kõigi riikide puhul on negatiivne, väljendades inimeste vähest usku auhinna saamisen.

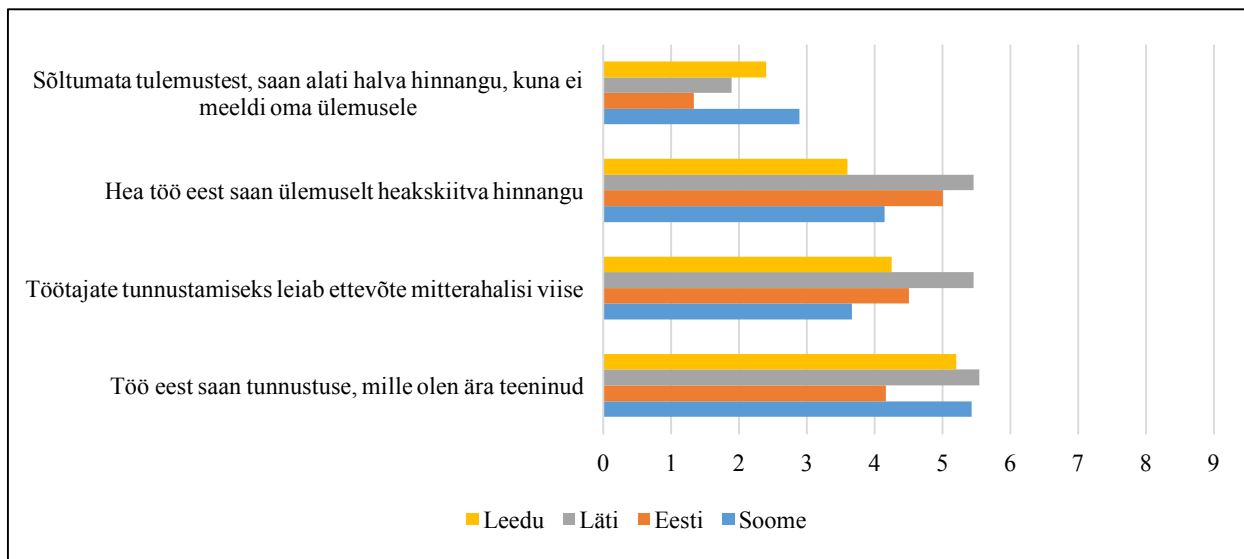


Joonis 15. Ootuste teooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Tulemused lubavad veelkord arvata, et motivatsioonisüsteem on kõigis riikides puudulik ning töötajad ei taju selgelt auhinna saamise võimalikkust heade tulemuste korral. Eesti, Läti ja Leedu töötajad olid üksmeelselt nõus väitega, et ihaldatud auhind motiveerib neid rohkem pingutama (vt Joonis 15). Kõigi kolme riigi keskmine punktisumma jäi 7 punkti lähedale. Soome töötajad hindasid seevastu antud väidet keskmise punktisummaga, natukene alla 5 punkti. See tähendab, et üldjoontes jäid Soome töötajad antud väite suhtes neutraalseks. Eelnevad tulemused näitavad, et Soome töötajate jaoks tunduvad auhinnad püüdmatud, kuid tasud ise on motiveerivad. Tegemist võib olla boonuste liiga kõrgete eesmärkidega kõigis riikides, eriti Soomes. Mitte ühegi uuringus osalenud riigi töötajad ei olnud nõus, et nad saavad tulemustest sõltumata alati halva hinnangu, kuna ei meeldi oma ülemusele (vt Joonis 16). Kõigi töötajate hinnang antud väitele oli tugevalt mittenõustav. Eestlaste keskmine hinnang oli 1 punkti juures ning soomlaste keskmine hinnang alla 3 punkti. Eesti ja Läti töötajad olid pigem neutraalsed, hea töö eest ülemuselt heakskiitva hinnangu saamise suhtes (vt Joonis 16). Leedu ja Soome töötajad ei olnud antud väitega nõus. Sellest võib järeldada, et juhid ei ole andnud põhjust töötajatele arvata, et neile ei meeldi keegi, kuid samas ei kiideta töötajaid heade tulemuste eest. Ainult Läti töötajad hindasid väidet “Töötajate tunnustamiseks leiab ettevõtte mitterahalisi viise” üle 5 punkti keskmisega. Teiste

riikide töötajad ei olnud pigem nõus antud väitega. Mis puudutab väljateenitud tunnustuse saamist, siis selles jäid Soome, Läti ja Leedu töötajad jällegi neutraalsele seisukohale. (vt Joonis 16).



Joonis 16. Ootuste teooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Antud kontekstis ei ole ka neutraalne positsioon positiivne, vaid pigem negatiivne. Eesti töötajad pigem ei nõustunud väitega, hinnates väidet keskmiselt 4 punktiga. Tunnustus on ilmselt ettevõttele rahaliselt üks kõige odavamaid tasusid, seega tasuks kindlasti juhtidel kaaluda tunnustuse jagamist, kui selleks on põhjust.

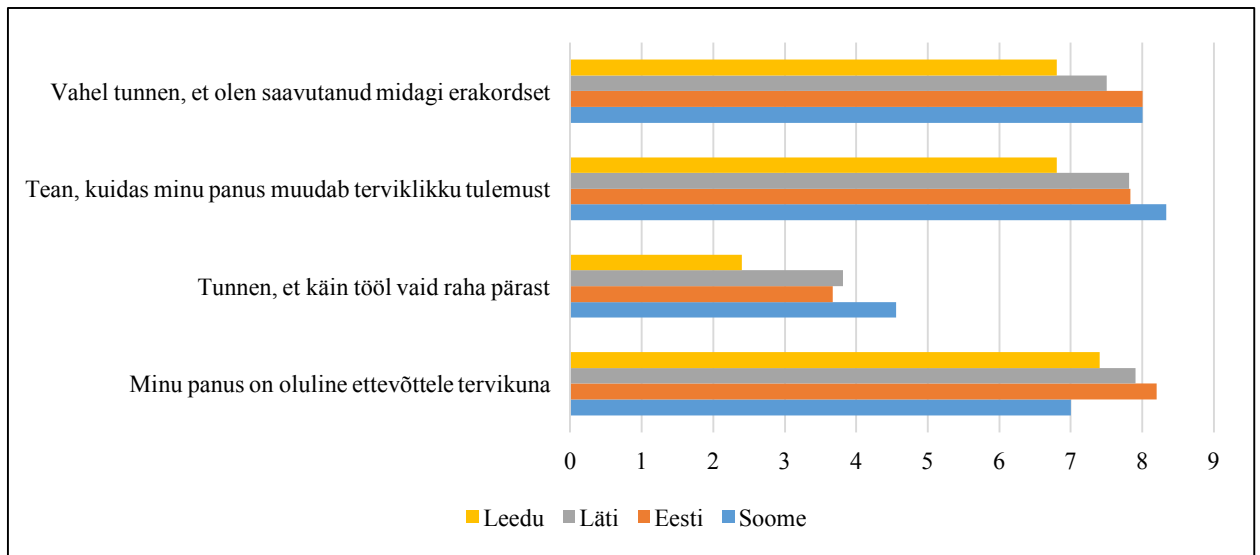
Ootuste teooria osa kokkuvõtteks võib tulemustest järeldada, et töötajad on motiveeritud pingutama, kuna usuvad, et see viib paremate tulemusteni. Tasu on Baltikumi töötajatele tähtsam kui Soome töötajatele ja siin all on ilmselt peetud silmas töötasu. Mis puudutab auhindu heade töötulemuste eest, siis selle saamisse töötajad ei usu.

2.3.3 Enesemääramise teooriale tuginevad tulemused

Enesemääramise teooria keskseks seisukohaks on, et töötajatele peab motiveerituseks olema tagatud võimalus rahuldada kolme peamist vajadust. Nendeks vajadusteks on autonoomia, meisterlikkus ja kuuluvus.

Väitele “Vahel tunnen, et olen saavutanud midagi erakordset” (vt Joonis 17) andsid kõigi riigi töötajad tugeva poolthinnangu. Töötajad tajuvad, et nende töö on suurem tähendus kui lihtsalt ülesannete täitmine. Leedu töötajad andsid mõnevõrra nõrgema nõusoleku kui teiste riikide

töötajad väitele “Tean, kuidas minu panus muudab terviklikku tulemust”, kuid kõigi riikide töötajad olid väitega nõus (vt Joonis 17). Nimetatud kahele väitele antud tugev nõusolev hinnang väljendab positiivset mõju motivatsioonile.

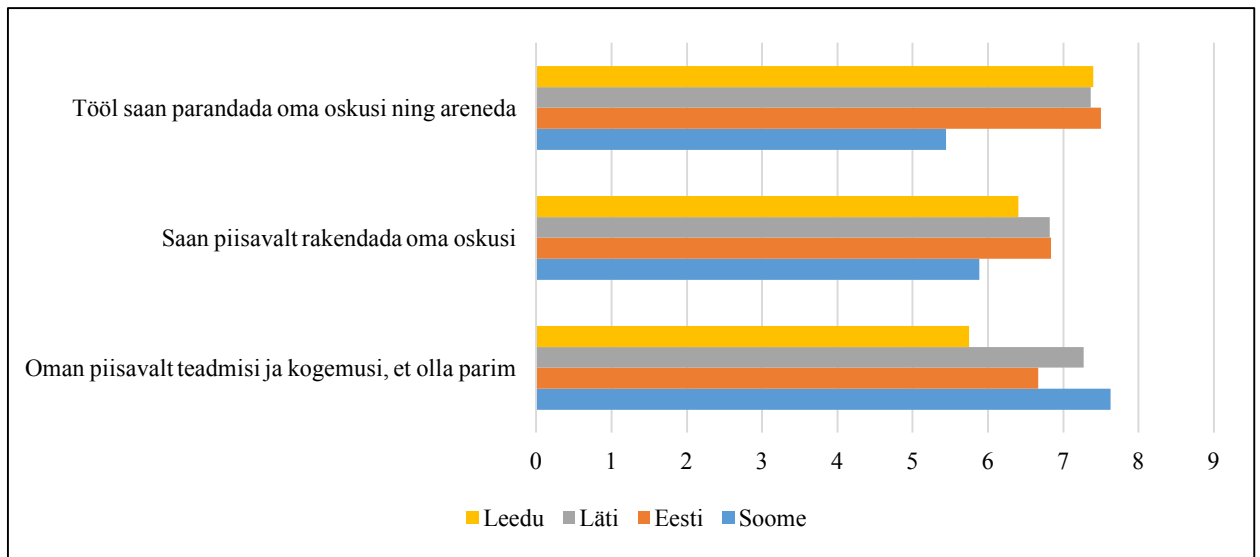


Joonis 17. Enesemääramise teooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Kõigi riikide töötajad olid negatiivselt meelestatud väite suhtes “Tunnen, et käin tööl vaid raha pärast” (vt Joonis 17). Seega võib järeldada, et siinkohal kehtivad enesemääramise teooria tõekspidamised ja inimesed käivad tööl lisaks rahateenimisele ennast teostamas. Kõigi riikide töötajad uskusid, et nende panus on oluline ettevõttele tervikuna (vt Joonis 17). Olemuselt on see motivatsiooni positiivselt mõjutav. Tulemusi vaadeldes tundub, et mida väiksem on ettevõtte ja riik, seda olulisem on iga töötaja tajutav panus ettevõttele tervikuna ja seda ka tulemused peegeldavad. Kuigi keskmiste hinnangute vahed ei olnud suured, siis kõige enam nõustusid antud väitega Eesti töötajad, seejärel Läti töötajad, Leedu töötajad ning viimaks Soome töötajad. Motivatsiooni silmas pidades on igati positiivne, et kõigi riikide töötajad usuvad, et nende töö on suurem tähendus, kui esmapilgul silma paistab. Soomlased hindasid väidet “Tööl saan parandada oma oskusi ning areneda” (vt Joonis 18) neutraalselt. Balti riikide töötajad olid antud väitega nõus, hinnates kõik keskmiselt antud väidet üle 7 punkti. Selle põhjuseks võib olla jälle ettevõtete suurus. Väiksemad ettevõtted on sunnitud olema paindlikumad ning töötajatel on rohkem kohustusi, kuid ühtlasi rohkem vabadust. Kõige kindlamalt olid nõus väitega “Saan piisavalt rakendada oma oskusi” (vt Joonis 18) Eesti ja Läti töötajad, andes ligi 7-punktise keskmise hinnangu. Leedu ja Soome töötajad olid samuti nõus väitega, kuid natukene nõrgema keskmise

hindega. Soome, Eesti ja Läti töötajad olid kõik nõus väitega, et nad omavad piisavalt teadmisi ja kogemusi, olemaks parim. Leedu töötajad olid põhimõtteliselt väitega nõus, kuid keskmine hinnang jäi alla 6 punkti. Kõige enam nõustusid Soome töötajad antud väitega, andes keskmise hinnangu üle 7 punkti. Kokkuvõttes hindasid nõustuvalt kõigi riikide töötajad enesemääramise teooria ühe põhilise vajaduse, meisterlikkuse rahuldamise võimalusi.



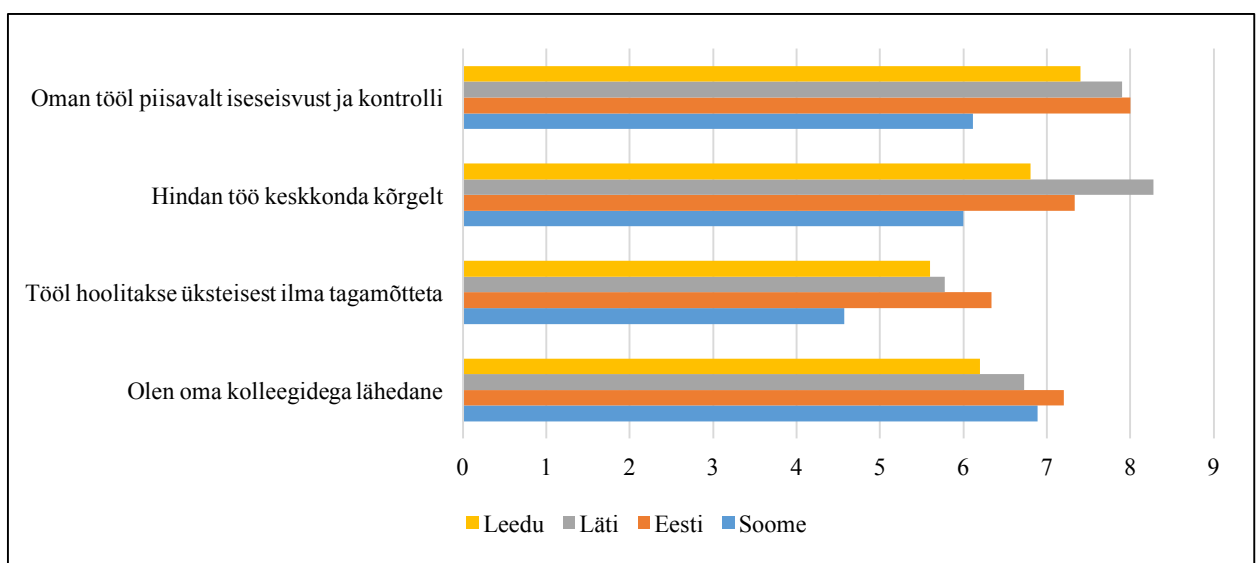
Joonis 18. Enesemääramise teooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Kõige vähem enesekindlust ilmneb Leedu töötajatel ning kõige rohkem Läti ja Soome töötajatel. Enesemääramise teooria seisukohalt on õppimine ja areng elutähtsad ning Balti riikides võrreldes Soomega on enese täiendamise ja arenemise võimalused paremad. Kõige enam saavad töötajad oma õpitud rakendada Lätis ja Eestis, kuid võimalik on see kõigi riikide töötajatel.

Enesemääramise teooria kohaselt on üks olulistest vajadustest, mida töötajad püüavad rahuldada, autonoomia. Töötajad peavad tundma iseseisvust, et nad on iseenda peremehed. Väitega “Oman tööl piisavalt iseseisvust ja kontrolli” (vt Joonis 19) olid nõus kõigi riigi töötajad. Soome töötajad hindasid antud väidet kõige madalama keskmise, kuue punktiga, Eesti, Läti ja Leedu töötajate keskmine hinnang oli üle seitsme punkti. Seega nõustuvad kõigi riikide töötajad, et neile tagatakse autonoomia. Samuti nõustusid kõigi riikide töötajad väitega “Hindan töö keskkonda kõrgelt” (vt Joonis 19). Ka siinkohal oli Soome töötajate antud keskmine hinnang kõige madalam, 6 punkti. Kõige kõrgemalt hindasid töö keskkonda Läti töötajad, üle 8 punktise keskmise hindega. Läti töötajate kõrget hinnangut võib mõjutada hiljuti täiesti uude ja väga kaasaegsesse kontori- ja õpperuumidesse kolimine. Minnes töötajate omavaheliste suhete juurde, olid Eesti töötajad kõige

enam nõus väitega “Tööl hoolitakse üksteisest ilma tagamõtteta”, andes üle 6-punktise keskmise hinde. Eestist ei jäänud palju maha Läti ja Leedu töötajad, kes samuti natukene alla 6 punktise keskmise hindega siiski nõustusid antud väitega. Soome töötajate keskmine hinne antud väitele jäi natukene alla 5 punkti, seega võib öelda et Soome töötajad ei nõustunud väitega, pigem olid neutraalsed. Eesti töötajad hindavad oma kolleege kõige kõrgemalt ja tunnevad kolleegidega kõige suuremat lähedust. Siin võib samuti olla tegemist ettevõtte töötajate vähesusega, mis loob intiimsema ja hubasema õhkkonna töötajatele. Üllatavalt andsid nõustuva hinnangu ka Soome töötajad, olles Eesti järel teised, ligi 7 punktise keskmise hindega. Soome töötajatel on ilmselt hea suhe oma kolleegidega, kuid väga ei usuta, et keegi hooliks teisest töötajast ilma tagamõtteta.

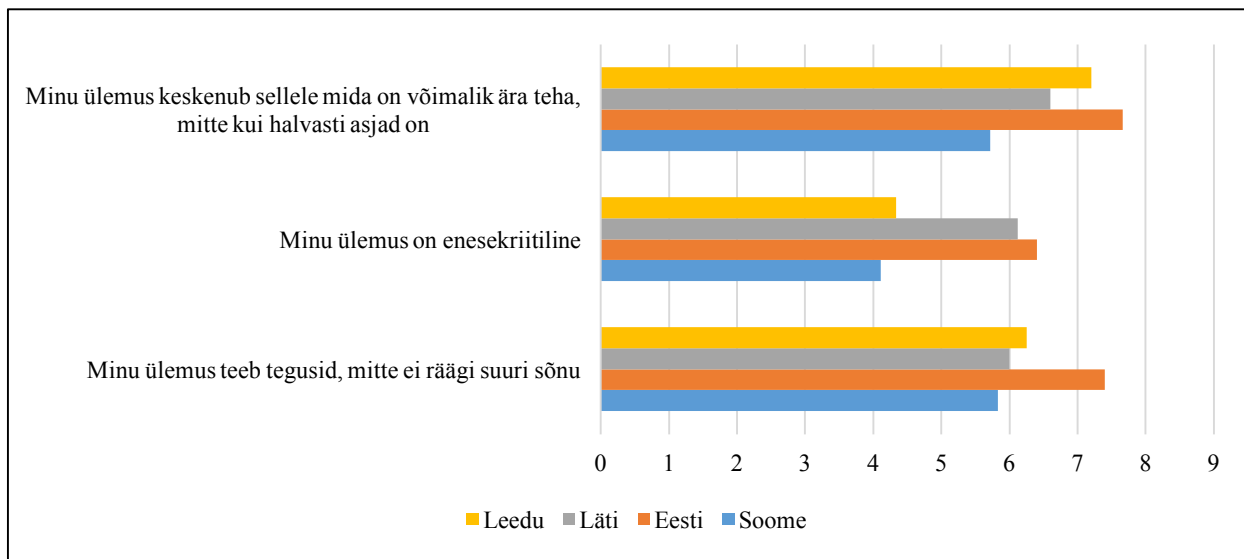


Joonis 19. Enesemääramise teooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Kõigi nelja riigi töötajad olid nõus väitega, et nende ülemus keskendub pigem sellele, mida on võimalik ära teha, mitte sellele, kui halvasti asjad on (vt Joonis 20). Kõige kõrgema poolthinnangu andsid väitele Eesti töötajad, peaaegu kaheksapunktise keskmise hindega. Eestile järgnesid Leedu ja Läti, kelle keskmised hinded olid seitsme punkti ringis. Soome töötajad olid küll väitega nõus, kuid keskmise hindega alla kuue punkti ei ole nõustumine väga tugev. Ainult Eesti ja Läti töötajad leidsid, et nende ülemus on enesekriitiline. Hinnangud oli nõustuvad, keskmiste hinnetega üle kuue punkti. Leedu ja Soome töötajad ei olnud nõus väitega, et nende ülemus on enesekriitiline. Leedu ja Soome töötajate keskmine hinne oli nelja punkti lähedal. Väitele “Minu ülemus teeb tegusid, mitte ei räägi suuri sõnu” andsid nõustuva hinnangu kõigi nelja riigi töötajad. Läti, Leedu ja Soome töötajate hinnang oli väga sarnane, kuue punkti keskmise lähedal. Eesti töötajate hinnang

oli võrreldes teiste riikidega selgelt nõustavam. Eesti töötajad hindasid väidet, et ülemus keskendub tegudele, mitte suurtele sõnadele, enam kui seitsmepunktilise keskmise hindega.

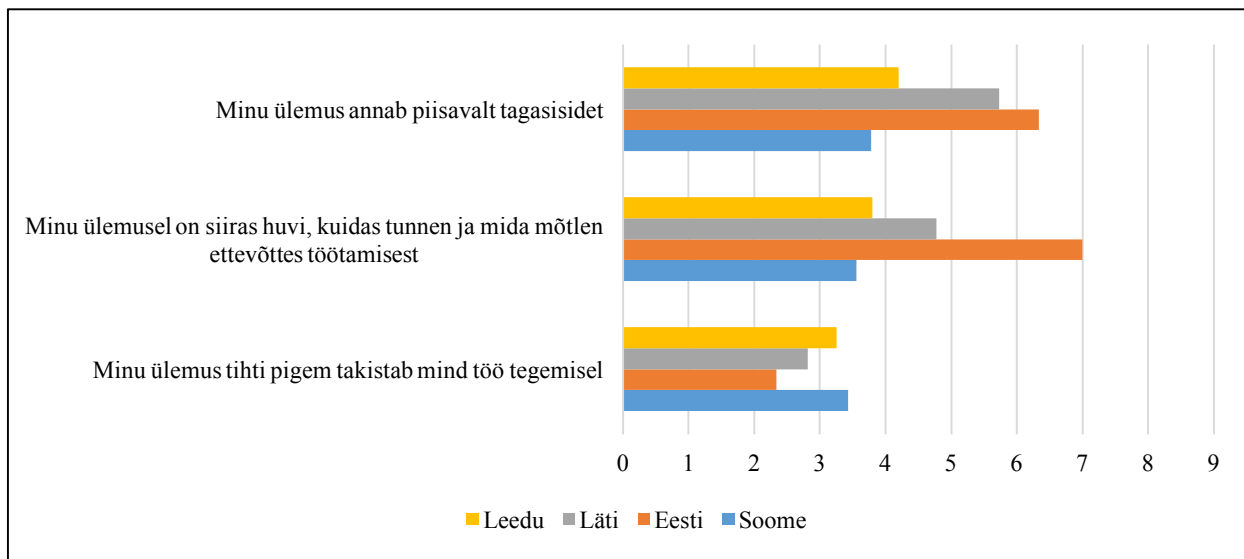


Joonis 20. Enesemääramise teooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Kõigi riikide töötajad arvasid, et nende ülemus on keskendunud asjade paremaks muutmisele, mitte halbade asjade väljatoomisele ning et juhid pigem tegutsevad, mitte ei jää ainult sõnade juurde. Leedu ja Soome juhid ei ole töötajate arvates niivõrd enesekriitilised kui on Läti ja Eesti juhid. Samuti andsid Eesti ja Läti töötajad nõustuva hinnangu väitele, et nende ülemus annab neile piisavalt tagasisidet (vt Joonis 21). Eesti töötajad olid väitega kõige rohkem nõus, andes keskmiseks hindeks üle kuue punkti. Läti töötajad olid väitega mõnevõrra vähem nõus, andes keskmiseks hindeks natukene alla kuue punkti. Leedu ja Soome töötajad ei olnud antud väitega nõus, andes keskmised hinded nelja punkti lähedal. Seega Leedu ja Soome töötajad arvavad, et nende juhid võiksid anda neile rohkem tagasisidet. Neljast riigist olid jälle Eesti töötajad nõus väitega, et nende ülemusel on siiras huvi, kuidas töötajad ennast tunnevad ja mida mõtlevad ettevõttes töötamisest. Eesti töötajad andsid väitele keskmise hinde seitse punkti, mis väljendab kindlat nõusolekut. Läti töötajate keskmine hinne väitele oli natukene alla viie punkti, mis on küll negatiivne hinnang, kuid suhteliselt neutraalne hinnang. Leedu ja Soome töötajad andsid mõlemad keskmise hinde alla nelja punkti, mis väljendab väitega mittenõustumist. Seega saab öelda, et Leedu ja Soome töötajad ei taju, et nende juhtidel oleks siiras huvi töötajate tunnete ja mõtete vastu. Kõigi nelja riigi töötajad leidsid, et nende juht ei takista neid töötegemisel (vt Joonis 21). Väitele “Minu ülemus tihti pigem takistab mind töö tegemisel” andsid kõigi riikide töötajad

keskmise hinde alla nelja punkti. Eesti töötajad ei olnud kõige enam väitega nõus, andes keskmiseks hindeks vaid natukene üle kahe punkti.

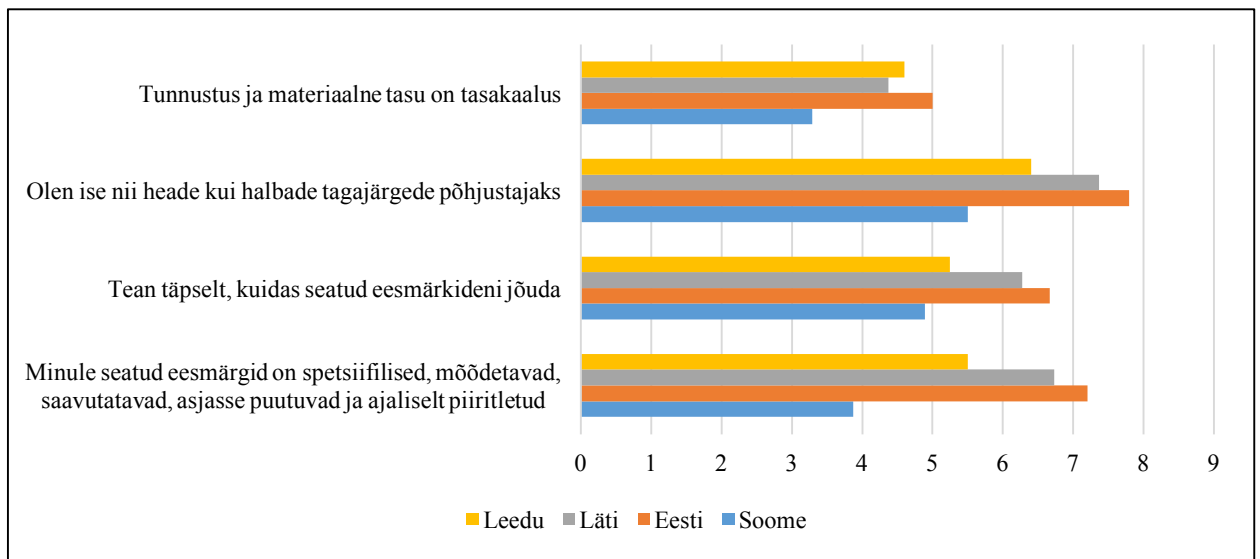


Joonis 21. Enesemääramise teooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Läti töötajate keskmine hinne jäi alla kolme punkti ning Leedu ja Soome töötajate keskmine hinne natukene üle kolme punkti. Tulemustele tuginedes võib öelda, et mis puudutab juhte, hindavad neljast riigist oma juhti kõige kõrgemalt Eesti töötajad ning kõige madalamalt Soome töötajad. Juhtide mõju töötajatele ja seeläbi ka töötajate motivatsioonile on vahetu. Seega mõjutab töötajate positiivne tajus juhtidest kindlasti käsitletava motivatsiooni teooria seisukohast nii autonoomsust kui ka seotust positiivsena. Väitega “Tunnustus ja materiaalne tasu on tasakaalus” (vt Joonis 22) ei nõustunud mitte ühegi riigi töötajad. Eesti töötajate keskmine hinnang antud väitele oli viis punkti, seega Eesti töötajad jäid antud väidet hinnates neutraalsele seisukohale. Leedu ja Läti töötajad andsid mõlemad keskmise hinde, mis jäi natukene alla viie punkti. Seega väljendasid Leedu ja Läti töötajad nõrka mittenusolekut. Soome töötajate keskmine hinne jäi kolme punkti juurde, seega Soome töötajad ei olnud kindlasti antud väitega nõus. Väitega “Olen ise nii heade kui halbade tagajärgede põhjustajaks” (vt Joonis 22) olid põhimõtteliselt nõus kõik töötajad. Soome töötajate nõrka nõusolekut väljendas keskmine hinne natukene üle viie punkti. Leedu töötajad andsid keskmiseks hindeks natukene üle kuue punkti. Läti töötajad väljendasid kindlat nõusolekut üle seitsmepunktise keskmise hindega ning Eesti töötajate keskmine hinne jäi natukene alla kaheksa punkti. Nõusolek antud väitega väljendab enesemääramise teooria seisukohast autonoomia olemasolu töötaja jaoks. Eesti ja Läti töötajad väljendasid kindlat nõusolekut väitega

“Tean täpselt, kuidas seatud eesmärkideni jõuda” (vt Joonis 22), keskmise hindega üle kuue punkti.

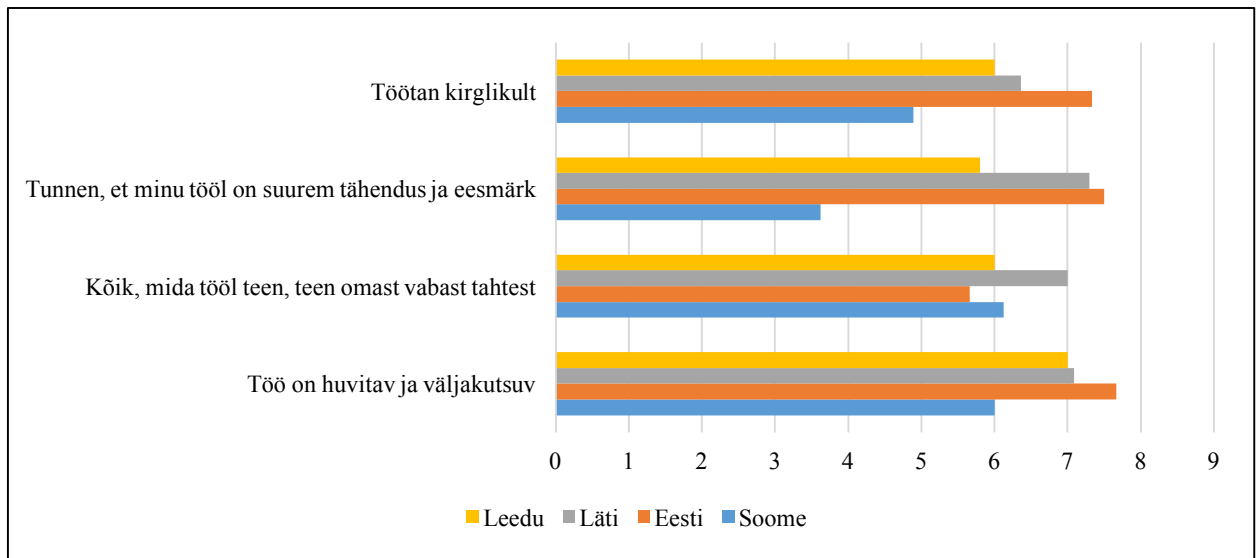


Joonis 22. Enesemääramise teooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Leedu töötajate keskmine hinne oli natukene üle viie punkti ning Soome töötajate keskmine hinne natukene alla viie punkti. Seega võib väita, et Leedu ja Soome töötajad jäid antud väite suhtes neutraalsele seisukohale, mis ei ole motivatsiooni seisukohalt positiivset mõju avaldav. Töötajate motiveerituseks peab olema selge, kuidas eesmärkideni jõuda. Väitega, et neile seatud eesmärgid on spetsiifilised, mõõdetavad, saavutatavad, asjasse puutuvad ja ajaliselt piiritletud, olid kõige enam nõus Eesti töötajad, andes keskmiseks hindeks üle seitsme punkti (vt Joonis 22). Läti töötajate keskmine hinne oli natukene alla seitsme punkti ning Leedu töötajate keskmine hinne alla kuue punkti. Väitega ei olnud nõus Soome töötajad, kelle antud mittenõustav keskmine hinne jäi alla nelja punkti. Eesmärkide seadmisel on oluline järgida, et eelpool toodud nõuded oleks täidetud. Vastasel juhul töötaja ei taju võimalust eesmärkideni jõuda ning sellest tingituna võib töötajal puududa motivatsioon ülesande täitmise nimel pingutada. Uuringust selgus, et kõige suurema kirega teevad tööd eestlased, kes andsid üle seitsme punktiga nõustuva hinnangu (vt Joonis 23). Läti ja Leedu töötajad olid samuti nõus väitega, et nad töötavad kirglikult, keskmise hindega kuue punkti juures. Soome töötajad jäid pigem neutraalseks, hinnates väidet natukene alla viie punktiga. Läti ja Eesti töötajad väljendasid kindlat nõusolekut väitega “Tunnen, et minu töö on suurem tähendus ja eesmärk”, hinnates väidet keskmiselt enam kui seitsme punktiga. Leedu töötajad olid samuti väitega nõus, kuid mitte nii veenvalt. Leedu töötajate keskmine hinne oli alla

kuue punkti. Väitega ei olnud nõus Soome töötajad, kes andsid väitele vähem kui neljapunktilise keskmise hinde. Sellest võib järeldada, et võrreldes Baltikumi töötajatega ei tunne Soome töötajad piisavalt autonoomiat ning eneseteostuse võimalust, mis on motivatsiooni pärssiv tegur.

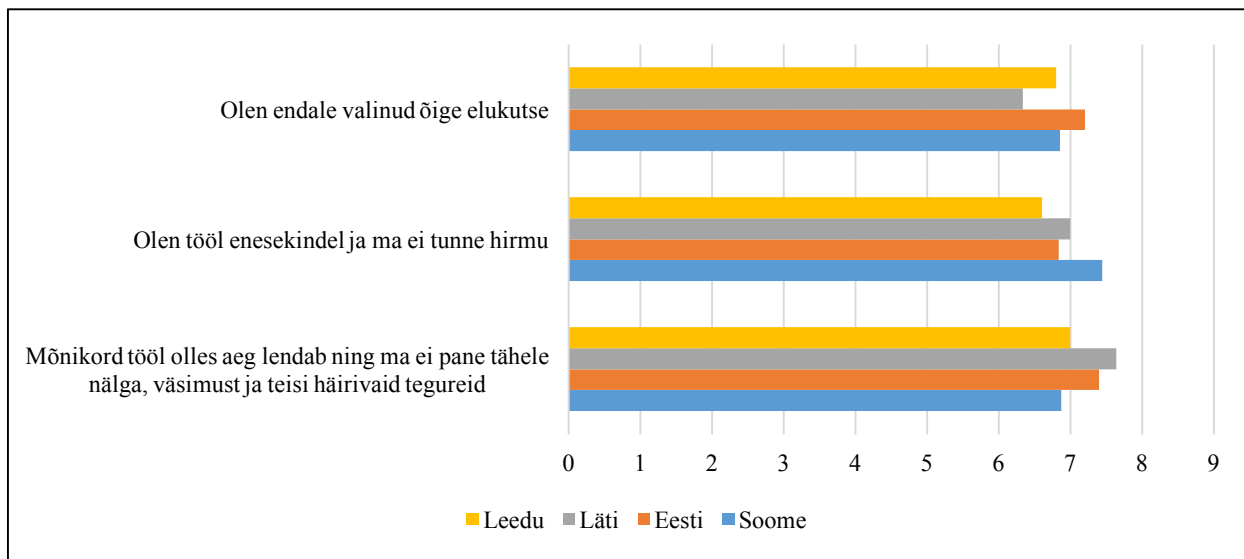


Joonis 23. Enesemääramise teooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Kõigi nelja riigi töötajad olid nõus, et kõik, mida nad töö teen, sünnib nende omast vabast tahtest (vt Joonis 23). Kõige enam nõustusid hinnanguga Läti töötajad, hinnates väidet keskmiselt 7 punktiga ning kõige vähem Eesti töötajad, andes ligi kuuepunktise keskmise hinde. Kõikide riikide töötajad olid nõus, et töö on huvitav ja väljakutsuv (vt Joonis 23). Soome töötajad andsid kõige madalama nõustuva keskmise hinnangu, kuus punkti. Kõige kõrgema nõustuva hinnangu, ligi kaheksa punkti, andsid Eesti töötajad. Läti ja Leedu töötajad andsid mõnevõrra madalama nõustuva hinnangu, hinnates väidet ligi seitsme punktiga. Tulemustest võib välja lugeda, et Baltikumi riikide töötajatele on töö väljakutsuv, huvitav, tähendusrikas ning eneseteostust võimaldav, seevastu Soome töötajad seda nii palju ei taju. Kõigi nelja riigi töötajad olid kindlalt nõus väitega, et nad on endale valinud õige elukutse (vt Joonis 24). Soome, Leedu ja Läti töötajad andsid keskmise üle kuuepunktise hinde ning Eesti töötajad hindasid väidet natukene üle seitsme punktiga. Kõigi riikide töötajad andsid üksmeelselt nõustuva hinnangu väitele “Olen töö enesekindel ja ma ei tunne hirmu”, hinnates väidet keskmiselt ligi seitsme punktiga (vt Joonis 24). Samuti andsid kõigi riikide töötajad ühtse, ligi seitsme punktise nõustuva hinnangu väitele “Mõnikord töö olles aeg lendab ning ma ei pane tähele nälga, väsimust ja teisi

häärivaid tegureid” (vt Joonis 24). Tulemustest võib järeldada, et kõigi riikide töötajad on enesekindlad ning ei tunne hirmu suutmatuse ees.



Joonis 24. Enesemääramise teooriale tuginevad tulemused

Allikas: autori koostatud

Samuti on kõigi riikide töötajad kogenud enesemääramise teooriast tuntud seisundit “kulgemine”, mille kohaselt tööga väga hõivatud ja seega motiveeritud töötaja unustab ümberkaudse ning keskendub vaid käesolevale.

2.4. Autori kommentaarid uuringu tulemuste kohta

Hinnates Eesti töötajate vastuseid, on tulemustest võimalik järeldada, et Eesti töötajad tunnevad ennast mõnevõrra ületasustatud olevat, millele viitavad ligi kuuepunktised poolthinnangud väidetele “Olen püüdnud oma kolleege nende väiksema tasu tõttu aidata” ning “Töö eest saadav tasu ületab minu tehtud pingutuse”. Kuna uuringus osalenud töötajate määr on suhteliselt kõrge (66%), võib eeldada, et enda tasu võrreldakse siinkohal teiste Balti riikide töötajate tasudega. Sellele viitab Eesti töötajate antud keskmine, ligi kuuepunktine nõustuv hinnang väitele “Töö eest saadav tasu on õiglane võrreldes teiste ettevõtete töötajatega”. Töötajad ei taju ebaõiglust, mis tähendaks nende endi kehvemat olukorda võrreldes kaastöötajatega (vastavat väidet hinnati keskmiselt viie punktiga). Pigem eelistatakse materiaalseid tasusid (vastavat väidet hinnati keskmiselt seitsme punktiga), kuid ka immateriaalsed tasud on oodatud. Ebaõiglus on töötajatele põhjustanud stressi (vastavat väidet hinnati keskmiselt seitsme punktiga), kuid vastuseid

analüüsid ei ole tegemist ilmselt tööandjapoolse ülekohtuga neile endile (ebaõiglust ei ole töötajad oma hinnangute järgi oluliselt tundnud). Eesti juht on kõrgelt hinnatud kui avatud, õiglane ja järjekindel (kõigi kolme väite keskmised hinnad olid üle kuue punkti). Eesti töötajad hindasid tasude vastavust eesmärkidele keskmiselt ligi viie punktiga ning samas väljendasid tasu väärtuslikkust ligi seitsmepunktise keskmise hindega. Ilmselt on siin töötajatel sisemine konflikt. Soovitakse suuremaid tasusid, kuid tajutakse, et teistel Baltikumi töötajatel on veelgi väiksemad tasud. Tasud on töötajatele olulised ja ihaldusväärsed. Töötajad usuvad, et pingutamine viib paremate tulemusteni (antud väidet hinnati üle seitsmepunktise keskmise hindega), kuid samas ei hinnatud nii heaks võimalust heade tulemuste eest auhinna saamiseks (vastavat väidet hinnati keskmiselt kuue punktiga). Siinkohal peaks üle vaatama stimuleerimise süsteemid ning olema kindel, et eesmärgid on püstitatud vastavalt SMART kriteeriumitele. Töötajate arvates ei saa nad piisavalt tunnustust ja kiitust (vastavat väidet hinnati keskmiselt nelja punktiga). Ettevõtte võiks leida mitterahalisi viise töötajatele tänu ülesnäitamiseks (vastavat väidet hinnati keskmise hindega alla viie punkti), näiteks ühised üritused ja ettevõttepoolsed žestid. Eesti töötajatele on tagatud piisav autonoomsus eneseteostuseks ning töötajad tajuvad selgelt, kuidas nende panus muudab ettevõtte kui terviku tulemust (antud väidet hinnati üle kaheksa-punktise keskmise hindega). Samuti usuvad töötajad, et neile on antud piisavad võimalused oskuste parandamiseks ning arenemiseks (vastavat väidet hinnati üle seitsmepunktise keskmise hindega). Töökeskkonda hindavad töötajad kõrgelt ning sellele aitab ilmselt kaasa lähedus ja isiklikud suhted teiste kolleegidega (vastavaid väiteid hinnati üle seitsmepunktise keskmise hinnetega). Kõigist osalenud riikidest tundsid lähedust ja hoolivust kolleegidest kõige enam Eesti töötajad. Ilmselt on osaliselt selle põhjuseks, et Eesti ettevõtte ja riik on kõige väiksemad. Tulles tagasi juhi juurde, hinnatakse Eesti juhti kui tegudele orienteeritud (keskmise hinnanguga üle seitsme punkti), enesekriitilist (keskmise hinnanguga üle kuue punkti) ning positiivset inimest (keskmise hinnanguga üle seitsme punkti). Eesti juhil oli kõigist osalenud riikidest ainukesena töötajate arvates siiras huvi, kuidas töötajad end tunnevad ja mida mõtlevad ettevõttes töötamisest (väidet hinnati seitsme punktise keskmise hindega). Samuti annab Eesti juht töötajatele piisavalt tagasisidet (väidet hinnati üle kuue punktise keskmise hindega). Üle võiks vaadata töötajatele seatud eesmärgid, kas need on arusaadavad ja teostatavad.

Kõigist osalenud ettevõtetest paistsid silma kõige vähem Läti töötajate hinnangud. See ei ole otseselt halb, aga kindlasti mitte hea. Neutraalsus väljendab, et asjad ei ole otseselt halvasti, kuid kuna uurimise all on motivatsioon, siis selle mittetunnetamine ei ole ka positiivne nähtus. Läti töötajad leiavad, et töö eest saadav tasu on õiglane võrreldes teiste ettevõtetega turul (vastavat

väidet hinnati keskmiselt ligi kuue punktiga) ja töö eest saadav tasu on pigem vastavuses tehtud pingutusega. Töötajad on nõus, et nende staatus tööl on tulemustest tulenevalt paranenud (vastavat väidet hinnati keskmiselt ligi kuue punktiga). Töötajad ei ole motiveeritud, andmaks endast kõike (antud väidet hinnati keskmiselt viie punktiga). Töötajad eelistaksid proportsionaalset tasude jagamist (vastavat väidet hinnati keskmiselt ligi kuue punktiga) ja materiaalseid tasusid immateriaalsetele tasudele (vastavat väidet hinnati keskmiselt ligi seitsme punktiga). Kõigist ettevõtetest tunnetavad Läti töötajad kõige vähem ebaõigluse mõju motivatsioonile (vastavat väidet hinnati keskmiselt nelja punktiga). Läti töötajad nõustusid ka kõige rohkem sellega, et ebaõiglusest tingituna on kolleegid lahkunud ametist, kuna nad on seda kõige enam kogenud (vastavat väidet hinnati keskmiselt ligi kaheksa punktiga). Kõigist riikidest kõige rohkem leiavad Läti töötajad, et ülemus õigustab ennast negatiivsete otsuste puhul (vastavat väidet hinnati keskmiselt enam kui kuue punktiga), kuid samas hinnatakse ülemust kui järjekindlat inimest (vastavat väidet hinnati keskmiselt seitsme punktiga), kes selgitab otsuste tagamaid ning kellega saab otsuseid vaidlustada (vastavat väidet hinnati keskmiselt enam kui seitsme punktiga). Töö eest saadav tasu on inimestele oluline (vastavat väidet hinnati enam kui seitsme punktiga), kuid ei vasta otseselt töötajate isiklikele eesmärkidele (vastavat väidet hinnati keskmiselt viie punkti lähedale). Usk ihaldatud auhinna saamiseni tänu headele tulemustele on suhteliselt nõrk (vastavat väidet hinnati keskmiselt kuue punktiga). Töötajad tunnevad puudust tunnustusest ja juhi heakskiitvast hinnangust (antud väidet hinnati keskmiselt ligi viie punktiga). Töökeskkonda hinnatakse kõigist neljast riigist kõige paremaks (antud väidet hinnati keskmiselt enam kui kaheksa punktiga). Kolleegidega ollakse lähedane (vastavat väidet hinnati keskmiselt seitsme punkti ringis). Leitakse, et ülemus keskendub pigem sellele, mida on võimalik ära teha, on enesekriitiline ja tegudekeskne (antud väiteid on hinnatud keskmiselt ligi kuue punktiga). Töötajate arvates peaksid ülemused andma rohkem tagasisidet (antud väidet hinnati keskmiselt ligi kuue punktiga) ning tundma rohkem huvi töötaja mõtete ja tunnete vastu seoses ettevõttes töötamisega (vastavat väidet hinnati keskmiselt alla viie punktise hindega).

Leedu töötajate vastustest võib järeldada, et töötajad tajuvad liiga väikeseid tasusid ning sellest tulenevalt ebaõiglust töökohal. Töötajad nõustuvad, et tasud ei ületa pingutusi (vastavat väidet hinnati keskmiselt vähem kui nelja punktiga). Vastustest võib järeldada, et Leedu töötajate staatus on panusest tulenevalt tööl paranenud (antud väidet on hinnatud keskmiselt pea seitsme punktiga), kuid tasu on ebaõiglaselt väike. Töötajad ei ole motiveeritud, andmaks endast kõike (vastavat väidet on hinnatud keskmiselt nelja punktiga). Osalenud riikidest oodatakse Leedus kõige enam erakordsete panuste eest materiaalseid hüvesid, nagu raha ja auhinnad (vastavat väidet hinnati

keskmiselt enam kui kaheksa punktiga). Tulemustele toetudes võib järeldada, et Leedu töötajad tajuvad võrreldes teiste riikide töötajatega silmapaistvalt kõige enam ebaõiglust, millest tingituna on tuntavalt vähenenud töötajate soov pingutada eesmärgi nimel. Töötajad on ümber hinnanud taju enda panusest väiksemaks, et tulla toime ebaõiglusega. Vastustest võib järeldada, et tekkinud on teatav apaatus ning töötajad ei hooli enam nii palju tööst, kui võiksid. Töötajad ei mõista, miks kaaskolleegidel (siin peetakse ilmselt silmas teiste Baltikumi riikide kolleege) on neist endist kõrgemad palgad (vastavat väidet hinnati keskmiselt enam kui kuue punktiga). Töötajate arvates puudub juhil oma otsustes ja tegemistes järjekindlus (vastavat väidet hinnati keskmiselt nelja punktiga). Tasu ja auhinnad ei vasta töötajate isiklikele eesmärkidele (vastavat väidet hinnati keskmiselt nelja punktiga). Kõigist neljast riigist saavad Leedu töötajad hea töö eest juhilt kõige vähem heakskiitvat hinnangut (antud väidet hinnati ligi neljapunktise keskmise hindegaga). Samas tunnevad Leedu töötajad sageli, et on saavutanud midagi erakordset (vastavat väidet hinnati ligi seitsmepunktise keskmise hindegaga). Leedu töötajad teavad, et nende panus on ettevõttele oluline ning et see mõjutab ettevõtte kui terviku tulemust (mõlemaid väiteid hinnati ligi seitsmepunktise keskmise hindegaga). Töökeskkonda hinnatakse Balti riikidest Leedus kõige madalamalt, kuid mitte negatiivselt (hinnang vastavale väitele oli keskmiselt alla seitsme punkti). Oma kaastöötajatega ollakse lähedane (vastava väite keskmine hinnang oli kuue punkti ringis). Töötajate arvates ei ole nende juht enesekriitiline (vastavat väidet hinnati keskmiselt ligi nelja punktiga), keskendub tegudele, mitte sõnadele. Töötajate arvates ei anna juht neile piisavalt tagasisidet (vastavat väidet hinnati keskmiselt nelja punktiga) ning juhil puudub siiras huvi töötajate mõtete ja tunnete vastu (vastavat väidet hinnati keskmiselt vähem kui nelja punktiga). Kõige enam Balti riikidest on Leedu töötajad teadmatuses, kuidas jõuda seatud eesmärkideni (vastavat väidet hinnati keskmiselt viie punktiga). Töötajad ei tunneta võrreldes Läti ja Eesti töötajatega tööd tehes nii suurt kirge (vastavat väidet hinnati keskmiselt kuue punktiga). Seega peaks ka Leedu puhul sarnaselt Eesti töötajatega eesmärkide püstitamise meetodid ülevaatama. Samuti tunduvad Leedu töötajate tasud tajutavad ebaõiglaselt väikesena ning juhtimismeetodid vajaksid rohkem avatust ning töötajatega arvestamist.

Kõigist küsitatud riikidest paistis Soome töötajate vastuste puhul kõige enam silma rahulolematuse ning ebaõigluste tajumine tööl. Võrreldes teiste tööandjatega on tasud võrdlemisi õiglasemad (vastavat väidet hinnati keskmiselt viie punktiga). Töötajad usuvad sügavalt, et tehtav töö väärib suuremaid tasusid (vastavat väidet hinnati keskmiselt kolme punktiga). Usutakse, et võrreldes kolleegidega on nende endi panus töösse suurem (vastavat väidet hinnati keskmiselt ligi seitsme punktiga). Sellest tulenevalt ei nõustu töötajad ka väitega, et nad on motiveeritud, andmaks endast kõik (antud

väidet hinnati keskmiselt viie punktiga). Kõigist riikidest kõige enam eelistasid Soome töötajad tasude proportsionaalset jagamist (vastavat väidet hinnati keskmiselt seitsme punktiga). Ebaõiglus on põhjustanud Soome töötajatele stressi (vastavat väidet hinnati keskmiselt seitsme punktiga) ning selletõttu on lahkunud ametist kolleege (antud väidet hinnati keskmiselt samuti seitsme punktiga). Töötajad tunnevad, et kõiki ei hinnata võrdsetel alustel (antud väidet hinnati keskmiselt kolme punktiga). Erinevalt Baltikumi riikidest leitakse, et juht ei vaevu selgitama oma otsuste tagamaid (antud väidet hinnati keskmiselt nelja punktiga). Osalenud riikidest on kõige vähem Soome juhid järjekindad oma otsustes ja tegemistes (vastavat väidet hinnati keskmiselt kolme punktiga). Tasud ja auhinnad ei vasta töötajate isiklikele eesmärkidele (vastavat väidet hinnati keskmiselt nelja punktiga). Ei usuta auhinna saamisse isegi heade töötulemuste korral (antud väidet hinnati keskmiselt ligi kolme punktiga). Erinevalt Baltikumi riikide töötajatest, ei taju Soome töötajad nii tugevalt, et nendele seatud eesmärgid oleksid kooskõlas ettevõtte üldiste eesmärkide ja strateegiaga (vastavat väidet hinnati üle viie punktise hindegaga). Ainukesena osalenutest, nõustusid Soome töötajad väitega, et olenemata pingutusest ei ole nad kunagi piisavalt head (antud väidet hinnati keskmiselt üle viie punktise keskmise hindegaga). Töötajad ei ole motiveeritud pingutama auhinna nimel (vastavat väidet hinnati alla viiepunktise keskmise hindegaga). Kõigist küsitletud riikidest on Soome töötajate arvates neil kõige vähem autonoomsust. Soome töötajad hindavad oma töökeskkonda kõigi nelja riigi töötajatest kõige madalamalt (antud väidet hinnati keskmiselt kuue punktiga). Oma kolleegidega ollakse lähedane (antud väidet hinnati keskmiselt seitsme punkti lähedale). Töötajad leiavad, et juht ei ole piisavalt enesekriitiline (antud väidet hinnati keskmiselt nelja punkti lähedale), ei anna töötajate arvates piisavalt tagasisidet ega näita üles hoolivust (vastavaid väiteid hinnati alla nelja punkti keskmiste hinnetega). Soome töötajatel puudub hinnangute kohaselt töötegemisel kirg (vastavat väidet hinnati natukene alla viie punkti keskmise hindegaga).

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö raames läbiviidud uuringu tulemustele toetudes võib väita, et isegi nii väikeses regioonis, nagu seda on Baltikum, on ühe grupi ettevõtete töötajate motiveeritus suhteliselt erinev. Motivatsiooni mõjutavad tegurid ilmnevad erinevates ettevõtetes erineval määral.

Lõputöös kasutatavad teooriad nimetavad mitmeid erinevaid motivatsiooni mõjutavaid tegureid. Töötajate jaoks tavaliselt esimese asjana meenuv töötasu on kindlasti oluline komponent tasudest. Uuringu tulemustele toetudes võib väita, et kõige õiglasemini tasustatud tundsid ennast olevat Eesti töötajad. Võib väita, et Eesti töötajad saavad võrreldes Baltikumi töötajatega nende endi arvates ebaõiglaselt suurt tasu, millele viitavad vastustes kognitiivse moondamise ilmingud. See ei tähenda ilmingimata, et Eesti töötajad oleksid ülemakstud, pigem leitakse, et teiste töötajate tasu võib olla liiga madal. Kõige halvemini tasustatud ning ebaõiglasemalt kohelduna tunnevad Baltikumis ennast Leedu töötajad, kelle väiksemad tasud võrreldes kolleegidega on hakanud mõjutama soovi pingutada ehk motivatsiooni. Ka Soome töötajad leiavad, et nende töö eest saadavad tasud on väiksemad, kui nad enda arvates ära teeninud on, kuigi tööturul võrreldavaga on tasud õiglased. Läti töötajate arvamus tasude kohalt jäi neutraalseks ja vastustest ei ole võimalik järeldada ebaõigluse tajumist või ületasustatust.

Juhtimise osas hindasid silmapaistvalt Eesti töötajad juhti kõige kõrgemalt. Töötajad leidsid juhi olevat avatud töötajate seisukohtadele, mõnevõrra enesekriitilise, tulemustele orienteeritud ning huvitatud töötaja tunnetest ja mõtetest. Läti juht sai samuti enamjaolt heakskiitva hinnangu. Ainukese probleemina töötajate arvates võib nimetada juhi eneseõigustamist negatiivsete otsuste korral. Leedu ja Soome juhid olid samuti orienteeritud pigem sellele, mida on võimalik ära teha, mitte mis on valesti. Küll hindasid Leedu ja Soome töötajad oma juhte mitte just kõige järjepidavamateks oma otsustes ja tegudes. Kõigi riikide juhid peaksid andma töötajatele rohkem tunnustust ning tagasisidet töö tulemuste kohta. Soome töötajate arvates võiks muuta juhtimisstiili rohkem avatuks.

Kõigi nelja riigi töötajate vastustest võib järeldada, et neil on ühine probleem. Nimelt ei ole töötajad väga veendunud, et isegi kõvasti pingutades on neil võimalik saada auhinda. Samas kinnitavad kõigi riikide töötajad, et nad pingutavad, kuna see viib nende arvates paremate tulemusteni. Sellest võib järeldada, et eesmärgid auhinna saamiseks võivad olla seatud natukene segaselt, liiga kõrgele või on näiteks eesmäärke liiga palju. Töötajatele eesmärkide püstitamisel

peaks lähtuma lõputöös käsitletud SMART kriteeriumitest. Eriti kriitilise pilguga tuleks üle vaadata Soome töötajate motivatsioonisüsteemid.

Võttes kokku lõputöös käsitletud enesemääramise teooriast tulenevad seisukohad ning nendele vastavad uuringu tulemused, siis võib öelda, et kõigi riikide töötajad tunnevad, et neile on tagatud võimalused tööl arenemiseks ja õppimiseks, soomlastele küll mõnevõrra vähem. Samuti on töötajatel olemas võimalused oma oskuste rakendamiseks ning töötajad usuvad oma oskustesse. Kolleegid tunnevad kõigis riikides üksteisega lähedust. Ainult mitte igalpool ei olda täiesti kindel, et hoolimine tuleb ilma igasuguse tagamõtteta. Kõigi nelja riigi töötajad tunnetasid autonoomiat. Mitte ühegi riigi töötajad ei arvanud, et nende tööaeg on liiga rangelt reguleeritud. Samuti olid kõigi riikide töötajad nõus, et nende endi tegevus on nii heade kui halbade tagajärgede põhjuseks.

Üldiselt leidsid kõigi riikide töötajad, et nendele seatud eesmärgid on kooskõlas ettevõtete üldiste eesmärkidega, kuid Soome puhul oli nõusolek suhteliselt nõrk. Samuti olid kõigi riikide töötajad peale Soome töötajate nõus väidetega, et nad töötavad kirega ning et nende tööl on suurem tähendus. Kindlasti ei ole töötaja kaugenemine ettevõtte eesmärkidest töömotivatsioonile positiivne ja võib mõjutada töötaja kirge töötegemise vastu. Ilmselt on siin eelkõige probleemiks jälle töötajatele puudulikult püstitatud eesmärgid, mille puhul töötajatel ei ole selget arusaama, miks ja kuhu soovitakse jõuda. Sellisel juhul peaks lisaks töös käsitletud SMART kriteeriumitele selgitama töötajatele, miks eesmärgid on just täpselt sellised, nagu nad on, ja kuidas nende eesmärkide täitmine on ettevõtte seisukohast oluline. Töötajate motiveerimine ei ole ühekordne tegevus, probleemide identifitseerimine ja kõrvaldamine. Töötajate motiveerimine on töötajatele enese motiveerimiseks soodsate tingimuste loomine ja sellega tuleb tegeleda pidevalt. Motiveerimine on kestav protsess, millele tähelepanu pööramata jätmisel hakkavad ilmnema probleemid, mis vähendavad töötajate soovi pingutada. Seepärast on oluline olla pidevalt kursis, mida töötajad arvavad ja kuidas nad end tunnevad ning millised on töötajate eelistused.

VIIDATUD KIRJANDUS

1. **Reginald L. Bell, Jeanette S. Martin** (2012). The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations. [On-line] Journal of Management Policy and Practice vol. 13(3). 10 lk.
2. **James L. Bowditch, Anthony F. Buono** (2001). A Primer on Organizational Behavior. 5th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc. 433 lk.
3. **Priyanka Chaudhary** (2014). A Study Over Expectancy Tehory of Motivation in Small Scale Industires in NCR [On-line] International Journal of Research & Development in Technology and Management Science –Kailash. Volume 21, Issue 1. 9 lk.
4. **Edward L. Deci, Maarten Vansteenkiste** (2004). Self-determination Theory and Basic Satisfaction: Understanding Human Development in Positive Psychology. Ricerche di Psicologia, volume 27. 17 lk.
5. **Richard Denny** (2006). Motiveeritud võitma. Third edition. AS Äripäev. 168 lk.
6. **Marylène Gagné, Edward L. Deci** (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. [On-line] Journal of Organizational Behavior. Wiley InterScience. 31 lk.
7. **Ovidiu-Iliuta Dobre** (2013). Employee motivation and organizational performance. [On-line] Review of Applied Socio- Economic Research (Volume 5, Issue 1/ 2013), pp. 53 . 8 lk.
8. **Perverez Ghauri, Kjell Gronhaug** (2004). Äriuurigute meetodid, Praktilisi näpunäiteid. Tallinn: Külim. 222 lk.
9. **James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske** (2012) Organizations: Behavior, Structure, Processes. Fourteenth Edititon. New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 618 lk.
10. **Norman Jackson, Pippa Carter** (2007). Rethinking Organisational Behaviour. A Post-structuralist Framework. Second Edition. Essex: Pearson Education Limited. 390 lk.
11. **Richa Kaur, Priti Aggarwal, Neha Khaitan** (2014). Equity Sensitivity. [On-line] The International Journal of Business and Management. Vol 2 Issue 6. 4 lk.
12. **Fred C. Lunenburg** (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. [On-line] International Journal of Management, Business, and Administration. Volume 15, Number 1. 6 lk.
13. **Kristi Malmberg** (2005). Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda? Aripäeva Kirjastuse AS. 167 lk.
14. **Dr. Pranav Parijat, Shilpi Bagga** (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. Volume No – VII, September 2014, Issue 9. [On-line] International Research Journal of Business and Management – IRJBM. 8 lk.
15. **Craig C. Pinder** (2008). Work Motivation in Organizational Behaviour. Second Edition. New York: Psychology Press. 587 lk.
16. **Richard M. Ryan, Edward L. Deci** (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. [On-line] American Psychologist. Vol. 55, No. 1. 10 lk.

17. **Richard Ryan** (2009). Self-determination Theory and Wellbeing. [On-line] Wellbeing in Developing Countries. WeD Research Review 1 – June 2009. 2 lk.
18. **Marlene N. Silva, Marta M. Marques, Pedro J. Teixeira** (2014). Testing theory in practice: The example of self-determination theory-based interventions. [On-line] The European Health Psychologist. Volume 16 issue 5. 9 lk.
19. **Stefania De Simone** (2015). Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers. [On-line] American International Journal of Contemporary Research. Vol. 5, No. 2. 4 lk.
20. **Maaja Vadi** (2000). Organisatsioonikäitumine. Neljas, täiendatud ja muudetud trükk. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 320 lk.
21. **Maarten Vansteenkiste, Richard M. Ryan** (2013) On Psychological Growth and Vulnerability: Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration as a Unifying Principle. Journal of Psychotherapy Integration. Vol. 23, No. 3. 17 lk.

SUMMARY

EMPLOYEE MOTIVATION AFFECTING FACTORS IN GRUNDFOS BALTICS AND FINNISH COMPANIES

Sten Tibbing

| | | | |
|-------------|---|-------------|----|
| Language: | Estonian | Figures: | 24 |
| Pages: | 51 | Tables: | – |
| References: | 21 | Appendixes: | – |
| Keywords: | employee, equity, expectancy, self-determination, motivation, valence, instrumentality, autonomy, competence, relatedness | | |

In modern entrepreneurship competition has become very intense. Access to money has become more available and bigger wallet does not necessarily give profitable competitive advantage. Managers have realized that employees are the greatest resource and potential. Competitive advantage is being looked from labor market by recruiting the best available employees. Behind each brand and product there are an army of people who each have contributed in the success in their own way. It is possible to become successful only for the companies who's each employee believes in the success and wishes to contribute as much as possible to conquer target set for the whole company. Therefore, the greatest challenge and task for modern managers is to ensure employee motivation and inner wish to give everything to ensure companies success. Author of this thesis has chosen the given subject for this exact reason. In the author's opinion, employee motivation to work as a single team to conquer set targets is the most important task of modern managers.

Different motivational theories reveal that employees cannot be motivated by others. Instead it is only possible to create favorable conditions for the employee to motivate themselves. To create these conditions, one must know employees and the current situation very well.

The purpose of this thesis is to study employee motivational factors in Grundfos' Baltics and Finnish companies and based on the research, offer ways to improve employee motivation. This thesis studies how different things like the contribution made by employees, tangible and intangible rewards employees receive for their contribution, prizes employees receive for their achievements, perception of working environment, affect employee motivation in different countries.

Three motivational theories were used to compose a survey and analyze the results. These three theories were equity theory, expectancy theory and self-determination theory. Based on the features of each theory a survey was composed in English. Participants were asked not to take part of the survey in case of poor English speaking skills so the reliability of survey results would not be compromised. The survey was conducted on the internet and invitations were sent out via e-mail to all employees in the four countries participating in the study. There were 8 questions for profiling, 28 statements based on equity theory, 16 statements based on expectancy theory and 30 statements based on self-determination theory. Participants were required to evaluate the statements by giving them a score from one to nine where one stood for total disagreement with the given statement and nine stood for total agreement. The score five stood for not being able to evaluate the given statement and all these scores were excluded from the analyzes. The survey was

conducted in the period between November 25th 2015 and December 12th 2015. Participation in the survey was voluntary and anonymous.

Based on the survey conducted within the current thesis, it is safe to say that even in the smallest regions like Baltics, in the subsidiaries of the same corporation, the motivation of employees is relatively different. The factors are affecting employee's motivation in different countries and subsidiaries to varying degrees.

In total 32 employees took part of the survey out of whom 11 were working in Latvia, 9 were working in Finland, 6 were working in Estonia and 6 were working in Lithuania. Participation rates were 66% in Estonia, 78% in Latvia, 40% in Lithuania and 11% in Finland.

Theories used in the current thesis mention different factors which are affecting employee motivation. Salary which is usually the first one recalled by the employees is most certainly an important part of rewards. Based on the results of the survey, it is safe to say that Estonian employees felt the most fairly payed out of all the countries which participated. Compared to the rest of Baltics, Estonian employees felt the most over payed, which can be concluded by the manifestation of cognitive distortion within the results. This does not mean that the employees are actually being over payed. They might rather feel that the rewards of employees working for other countries in Baltics, are too small. Lithuanian employees are perceiving the most unfair treatment smallest rewards out of Baltics. The small rewards they perceive have affected their motivation in the negative way. Finnish workers are perceiving too small rewards for their work as well. Although compared to the situation in the labor market the rewards are perceived as fair. The view of Latvian employees regarding rewards was quite neutral and out of the results it was not possible to conclude if they perceived fairness or unfairness.

Estonian employees evaluated their manager the highest out of all four countries. Employees found the manager to be open minded, somewhat self-critical, oriented on the results and interested in what employees thought and felt of working for the company. Latvian manager received mostly favorable evaluation as well. The only problem which could be concluded according to the results was self-justification in case of negative decisions. Although Lithuanian and Finnish managers were seen as oriented on what could be done instead of focusing on how bad things are, they were not perceived as consistent in their decisions and actions. Managers of all countries should give their employees more feedback and recognition. According to employees from Finland, management style should be more open.

The employees from all four countries expressed a common problem. They did not believe into winning a prize, even while trying very hard. At the same time employees from all countries claimed to be making an effort because it leads to better results. This might be because the targets are set too high, are not defined well enough or there just might be too many of them. While setting targets for the employees, the criteria of SMART acronym should be followed. Special focus should be turned to incentives of Finnish employees.

The survey results based on self-determination theory confirmed that opportunities for autonomy, competence and relatedness is provided to employees in all countries, although in Finland somewhat less than in the others. Employees have the opportunity to use their skills and knowledge and they feel confident in themselves. Employees in all countries feel close to their colleagues. Working hours were not too strict and people themselves believed to be the reason behind all good and bad, according to participants from all the countries.

In general, participants from all countries found the targets set to them to be in accordance with company's general goals although participants from Finland gave quite weak approval to the given statement. Employees from all countries except from Finland agreed that they are working with passion and their work has greater meaning. Greater distance between employees and company's general goals has negative effect on employee motivation and can affect passion for work in a negative way. Most likely the cause of this is poorly drawn targets which are not fully understood by the employees. In these cases, in addition to following the criteria of SMART acronym, company's general goals and ways to achieve these goals should be explained to the employees. Employees need to understand why the goals are what they are and why they are important for the company.

Employee motivation should not be one-time action and one-time identification and removal of problems. Instead, employee motivation should be ensured by providing employees with favorable conditions for employee's self-motivation. This is lasting process which should be taken care of constantly. In case of lack of attention problems will occur which will decrease employee's motivation. It is important to be aware at all times, what employees are thinking, how they feel about work and what are their preferences.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: (Sten Tibbing, 30. mai 2016)

Üliõpilaskood: 021901BDÄR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja: (Raul Vatsar, 30. mai 2016)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2016 TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

..... (nimi, allkiri)