

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Inga Kree

LIHTTÖÖTAJATE TÖÖORIENTATSIOONI

JA

TÖÖMOTIVATSIOONI MÕJU

TÖÖ KOHANDAMISELE NING TÖÖGA SEOTUSELE

Magistritöö

Õppekava personalitöö ja arendus

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 946 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Inga Kree

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: HAPM162777

Üliõpilase e-posti aadress: ingakree@ut.ee

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. Töömotivatsiooni, tööorientatsiooni, tööga seotuse ning töö individuaalse kohandamise teoreetilised alused	10
1.1. Töömotivatsioon.....	11
1.2. Tööorientatsioon.....	13
1.3. Tööga seotus	15
1.4. Töö individuaalne kohandamine	16
1.5. Lihttöötajate töömotivatsioon.....	18
2. EMPIIRILINE UURING.....	21
2.1. Uurimistöö eesmärk.....	21
2.2. Uuringu meetodika	22
2.3 Uuringu läbiviimine AS Toom Tekstiilis	24
2.4. Tulemuste analüüs	26
2.4.1 Tööorientatsiooni suuna analüüs	26
2.4.2 Motivatsioonifaktorite analüüs	28
2.4.3 Tööga seotuse ja tööle pühendumise analüüs.....	30
2.4.4 Töö individuaalse kohandamise analüüs	31
2.4.5 Töömotivatsiooni tõstmise analüüs	32
2.5. Tööorientatsiooni seosed töömotivatsiooniga, seosed tööga seotusega ning töö individuaalse kohandamisega.....	36
2.5.1 Tööorientatsiooni seos töömotivatsiooniga.....	36
2.5.2 Tööorientatsiooni seos tööga seotusega	37
2.5.3 Tööorientatsiooni seos töö individuaalse kohandamisega.....	39
3. Järeldused ja arutelu	40
3.2 Järeldused kasutatud küsimustike osas.....	40
3.2 Järeldused saadud tulemuste osas.....	41
KOKKUVÕTE	46
SUMMARY	49
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	52
LISAD	58

Lisa 1. Intervjuu tegevjuht Illimar Toomega (I) ja tootmisjuht Aini Kislõiga (A)	58
Lisa 2. Küsimustik.....	64
Lisa 3. Toom Tekstiili vektorlogo	69
Lisa 4. Vastajate demograafilised andmed	69
Lisa 5. Korrelatsioonide koondtabel.....	72

LÜHIKOKKUVÕTE

Ühiskonnas, kus rahvastiku arv on kahanev ning palgataseme järsk tõus paneks ettevõtete edasisele jätkusuutlikkusele piirangud, on potentsiaalsete uute töötajate leidmine üha raskem. Eriti lihttöödele, kus palgad on väiksemad ning erialane spetsialiseerumine pole vajalik. Välistades töötajate sisse toomise madalama palgatasemega riikidest ning välistades palgatõusu, on oluline leida töötajate sisemine töömotivatsioon ja töö individuaalse kohandamise eelised.

Sisemise töömotivatsiooni tõstmise, töö individuaalse kohandamise, tööga seotuse ning töösoorituse produktiivsemaks muutumise olulisuse rollist lähtuvalt viib töö autor käesoleva magistritööga 250 töötajaga tootmisettevõtte lihttöötajate seas läbi uuringu, mille abil määratleb nende tööorientatsiooni suunad ning leiab tööorientatsiooni seosed töömotivatsiooniga, tööga seotusega ning töö individuaalse kohandamisega. Uuringu tarbeks kasutab töö autor eesti keelde tõlgitud küsimustikke, mida on formuleeritud ettevõtte omapäradest lähtuvalt sobivamaks.

Uuringu tulemustest selgub, et antud valim oma väiksuse tõttu ei anna teaduslike üldistuste tegemiseks alust. Samas, annab terviklikuma pildi kuidas tootmisettevõtete juhid saaksid lihttöötajaskonda ning nende tööorientatsiooni hinnata ja leida seoseid töömotivatsiooni, tööga seotuse ning töö individuaalse kohandamise vahel.

Võtmesõnad: töömotivatsioon, tööorientatsioon, tööga seotus, individuaalne töö kohandamine, lihttöötajad, tootmisettevõtte.

SISSEJUHATUS

Üha vananev ühiskond, noored kes väldivad tööturгу, töötud ja sotsiaalabile keskendunud potentsiaalsed töötajad, nemad on tänapäeva tööandja murekohaks. Aastatega on ettevõtjad pidanud tõdema, et tööhõive on vähenemas. Vabal tööturul on järjest vähem töötajaid ning palgatasemete kasv paneb ettevõtjad olukorda, kus teistelt ettevõtetelt üle ostmine pole enam perspektiivne. Üha olulisemaks muutub olemasolevate töötajate motiveerimine ning hoidmine ettevõttes. Kuigi palk on küll motiveeriv tegur number üks, siis enamik ettevõtteid ei saa lubada suurt palgataseme tõusu. Siinkohal võib näiteks tuua tootmisettevõtted, kus on tükitasusüsteem, ehk on koostatud tükitöö normid, mis on omakorda seotud miinimumpalgaga. Seega kui tõuseb miinimumpalk, arvutatakse ka tükitööhinne ümber, mis tõstab töötaja palganumbrit samaväärselt miinimumpalga tõusule. Tööandja peab töötajaid motiveerima läbi ettevõttepoolsete soodustuste: arenguvõimalused, karjäärivõimalused, koolitused, töö individuaalse kohandamise võimaldamise, töötingimuste parendamise jne.

Käesoleva uurimustöö üheks eesmärgiks on, välistades palgatõusu, selgitada välja lihttöötajate töömotivatsiooni tõstvad tegurid. Leida ettevõttes lihttöötajaid motiveerivad nüansid, olgu selleks tööandja kulul lõuna, spordikompensatsioon või jõulupremia. Esmalt määratledes ettevõtte lihttöötajate tööorientatsiooni suuna ning leida seoseid töömotivatsiooni, tööga seotuse ning töö individuaalse kohandamise vahel. Miks just lihttöötajad – sest oskustööjõudu hinnatakse juba praegu. Küll aga on lihttööga iganenud arusaam, et sellega saab igaüks hakkama. Tööandjad on loonud olukorra, kus väärtustatakse oskustöölisi, neid ostetakse teistelt ettevõtetelt üle ning neile antakse tihti võimalusi ettevõttes areneda, pakutakse koolitusi jms. Samas unustatakse ära, et ülejäänud töö teevad lihttöötajad, kellele erisoodustusi ei pakuta. Tootmisettevõtete töötajate koguarvust on tavaliselt enamus lihttöötajad.

Tuntud majandusmõtletaja Peter Drucker on öelnud, et iga organisatsiooni kõige väärtuslikumaks osaks on inimesed. Leides, et saavutavaks parimat töötulemust, on vaja anda inimestele võimalus end ise motiveerida, sest motivatsioon on eelkõige igaühe sisemine töö. Juhi ülesandeks on luua keskkond, kus on võimalik hästi ja tulemuslikult töötada ning maksta inimesele tema hea töö eest

väärilist palka, seejuures usaldades inimest tema soovis end ise sisemiselt motiveerida (Karjääripõld, 2017).

Magistritöös keskendub autor ainult lihttöötajatele, kuna neid on vähem uuritud ning seeläbi annab uuring panuse kõikidele tootmisettevõtetele, kus töötab lihttöötajaskond. Tootmisettevõtete lihttöötajaskonnas on tihti suur tööjõu voolavus, mis läbi püütakse leida ankeetküsitlusest saadud vastuste abil piisavalt palju informatsiooni, mis läbi analüüsi annaks piisavalt tagasisidet lihttöötaja tööorientatsiooni suunast. Seejärel hinnata, kas tööorientatsiooni suunal on seoseid töömotivatsiooni suuna kujundamisel. Leida kas ollakse meelestatud individuaalsele töö kohandamisele, et oma töötingimusi ise parendada ning kui suur on tööga seotus. Autor soovib leida seoseid tööorientatsiooni suuna, töö individuaalse kohandamise ja tööga seotuse vahel.

Ettevõtte huvides on lisatud uurimustöösse tööandjapoolsete soodustuste nimekiri, mis annab lisaväärtuse motivatsioonipakettide ümber kujundamiseks.

Töö autor püüab lõputöö tulemi abil ettevõttes tööjõu voolamist takistada, olulisel kohal on lihttöötajate tööga seotuse suurendamine ning tööorientatsiooni tunnetuse parendamine. Töötajatele kutsumuse ning arenguvõimaluse andmine suurendab töötajate seotust ettevõttega. Töötajad hindavad kui neid märgatakse ning neile lisahüvesid pakutakse. Töötasu üksinda ei hoiu töötajaid ettevõttes paigal. Töötajate liikumise ühest ettevõttest teise määravad suuresti töömotivatsioon, tööga seotus ning töötingimused.

Tööjõu voolavus on töötajate liikumise määr, multifunktsionaalne näitaja, mille abil saab hinnata ettevõtte konkurentsivõimelisust ja jätkusuutlikkust kaugemas perspektiivis (Ninepu & Nõmm, 2007). Tööjõu liikumine saab olla ettevõttele nii positiivne kui negatiivne. Positiivsel juhul tulevad uute töötajatega uued ideed ning tekivad uued kasulikud töövõtted, negatiivsel juhul ei suuda ettevõtte oma teenuste ja toodetega enam konkurentsipüsida. Tööjõu voolavuse määra saab arvutada valemi abil: omal soovil lahkunud töötajate arv jagatud keskmise töötajate arvuga ning korrutades sajaga. Valemi tulemiks on tööjõu voolavuse määr protsentides.

Kuigi tööjõu voolavust saab hinnata nii ettevõtte siseselt kui väliselt, lähtub autor ettevõttest lahkuvatest töötajate arvust. Väline voolavus on töötajate ümberpaigutumine organisatsioonide, ettevõtte või samalaadsete asutuste vahel (Ninepu & Nõmm, 2007).

AS Toom Tekstiilis oli aastal 2017 tööjõu voolavuse protsent 17,92%, arvestades juurde 2017 aastal Tallinna vabriku sulgemisega lisandunud töötajate koondamised, siis on tööjõu voolavuse

protsent 28,33%. Kõikide lahkunud töötajatega arvutus näitab aga tööjõu voolavuseks 49,58%. Viimane pole aga arvutamiseks õige, kuna tööjõu voolavusse tuleb arvestada sisse omal soovil lahkunud töötajad ning tööandjapoolsed töölepingu lõpetamised. Toom Tekstiilis on aastaid suvepuhkuse perioodis kasutatud tähtjalisi töölepinguid, et oma töötajad saaksid puhatud ning kohalikud noored saaksid taskuraha teenida. Tootmisettevõtete tööjõu voolavuse protsent keskmiselt on 15%, suuremates ettevõtetes on 5% (Papson, 2004). Kõrge tööjõu voolavuse protsent annab selgelt märku, et Toom Tekstiil AS peab asuma tööjõu voolavust vähendama. Juba praegu antakse igale uuele töötajale märku, et kui sel ametikohal töö tegemine ei sobi, on ettevõttes ka teisi ametikohti, mis võivad paremini sobida ning enne lahkumisavalduse kirjutamist ning uue töö otsimist, tuleks meistrite, tootmisjuhi või personalijuhiga vestelda. Tööjõu voolavuse parendamise võimalusi on mitmeid, hea ülevaate annab selleks Lääne-Viru Rakenduskõrgkooli e-õppematerjal (Kirikal, 2018).

Tööandja brändingu osas mõtlevad üksikud ettevõtted pikemalt ette ning paljud hakkavad tegutsema alles siis, kui töötajad hakkavad lahkuma. Suurim viga, mida tööandjad teevad, on see, et olemasolevate töötajate rahulolu jäetakse unarusse ja nende ettepanekud arvestamata (Puusild, 2018).

Inimesel on soov saavutada või säilitada vastavust keskkonnaga, mis eeldab töökeskkonnale seatud nõuete ja inimese poolt seatud nõuete kattumist. Kuniks keskkonnale ja inimesele seatud nõuded kattuvad, püsib koostoimimine. Kui nõuded ei kattu, püüab inimene või organisatsioon kohaneda või loobutakse koostoimisest. Töötajatel on soov osaleda ja olla seotud oluliste otsustega oma töö suhtes (Mägi, 2018). Töö autor püüab jõuda selgusele, kui palju panustab lihttöötaja töömotivatsiooni tõstmisele, kuivõrd tajub töötaja enda tulemuslikkust ja organisatsioonile vajalikkust. Milline on lihttöötajate tööorientatsioon ettevõttes? Kui palju on töötaja nõus iseseisvalt panustama töö kohandamisse? Uurimustöö tulemi abil on näha kui suur on seos tööorientatsioonil ja töömotivatsioonil, kas tööga seotus ja töö individuaalne kohandamine on tööorientatsioonisuunaga seoses.

Erinevate juhtimispraktikate seisukohtadest lähtuvalt on oluline ettevõtte poolne panus töö kujundamisel, suunata töötajaid töö individuaalsel kohandamisel ja mõista sellest tulenevat töötajate tööga seotust. Lihttöötajate töömotivatsiooni, individuaalset töö kohandamist ning tööga seotust on uuritud vähe ning Eesti uurimismaastikule jõudsid samalaadsed uuringud 2015 aastal (Svetlicinaia, 2015).

Käesoleva uuringu tulemused on rakendatavad mitmeti. Esmalt andes läbi kogutud andmete ja analüüsi pildi lihttöötajate tööorientatsioonist, sisemisest töomotivatsioonist, tööga seotusest ning individuaalse töö kujundamise võimalustest ettevõtetes. Teisalt annab uurimustöö panuse Eesti uurimusmaastikule, kuna tööorientatsiooni suuna, individuaalse töö kujundamise, tööga seotuse ja töösoorituse produktiivsemaks muutmise vahelisi seoseid on paremini uuritud ja mõistetud. Kolmandaks saavad organisatsioonid oma tarbeks kasutada töös kasutatud eesti keelde tõlgitud ja kohandatud küsimustikke. Viimasena annavad konkreetse magistritöö uuring ning selle alusel tehtud järeldused ja ettepanekud väärtust kõikidele organisatsioonidele kus on palju lihttöötajaid ning on vajadus töötajate töomotivatsiooni, individuaalset töö kohandamist ja tööga seotust hinnata ning parandada. Lisaks annab töö lisaväärtust ettevõtte brändi kujundamiseks ja tõstmiseks. Tugev ja laitmatu bränd organisatsioonis aitab lihtsustada värbamisprotsessi, vähendab personalivoolavust ja värbamiskulusid ning hoiab kokku personalitöötaja aega. Tugeva tööandja brändi loomiseks peavad olema võimaldatud ettevõtte poolsed hüved: arenemisvõimalused, korrektne juhtimine, organiseeritud töö, koolitused, boonused ja muud hüved ning tööandja maine peab tööturul olema hea ning ettevõttest peetakse lugu (Tööandja brändi loomine, 2018).

Magistritöö esimeses, teoreetilises osas, antakse ülevaade erinevate autorite poolt läbi viidud uurimustest töö motivatsiooni, tööorientatsiooni, organisatsioonile pühendumise, tööga seotuse, töö kohandamise (*Job Crafting*) tähtsuse kohta lihttöötajate töösoorituse produktiivsemaks muutmisel. Magistritöö teises, empiirilises osas, kirjeldatakse ühe suurettevõtte lihttöötajate seas läbiviidud uurimust, mille läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset andmekogumismeetodit (kirjalik ankeetküsitlus) ja võrreldakse saadud tulemusi teoreetilises osas kirjeldatud uurimistulemustega. Magistritöö kolmandas, arutelu ja ettepanekute osas, tuuakse välja autori poolsed tulemuste põhjal tehtud olulised järeldused, kontrollitakse hüpoteeside paikapidavust ning tehakse ettepanekud tööandjatele olukorra parendamiseks.

1. Töömotivatsiooni, tööorientatsiooni, tööga seotuse ning töö individuaalse kohandamise teoreetilised alused

Suurenenud konkurentsi tingimustes on tööjõuturg muutunud, töötajaid ostetakse üle ning oluliseks on saanud tööandja branding. Kui varasemalt konkureeriti töökohtade pärast, siis nüüdseks konkureerivad, eriti tootmissektorites, tööandjad töötajate pärast. Sõda talentide pärast paneb tööandja rolli, kus tuleb juba olemasolevate töötajate hoidmise nimel vaeva nägema hakata. Tööandja uueks ülesandeks saab töötingimuste ning töökliima parendamine. Töötajate seas on tekkinud tendents, kus ollakse pühendunud enda karjääril pigem ametikohale kui ettevõttele (Tams & Arthur, 2010). Inimesed on tööjõuturul liikuvamad, kui praegune töökoht ei tule nende ametialasel karjääril kasuks, ei seota end aastateks ühe organisatsiooniga. Tööandjate rollid muutuvad ning määravaks saab töötajate soovidele vastu tulemine. Töötajate jaoks organisatsiooni ümber kujundamine. Oluliseks muutub töö individuaalne kohandamine töötajate endi, samuti tööandja poolt sellele kaasa aitamine. Teadmaks töötajate eelistusi, tuleb panustada finantse, sealhulgas aega, sobivate uuringute tegemiseks. Tähtsaks muutub ressursitõhususe tõstmine, seda läbi töökohtade ümberkujundamise. Töökoha tingimused ning hüved peab tooma esmaseks. Kuuldused töökohal olevatest boonustest saavutavad kiiret tagasisidet ning tõstavad tööandja mainet, olles brandikujundajana tähtsal kohal. Näiteks Island, nagu paljud teised industriaalsed riigid, panustab juba aastaid töötajate töö ja enesetunde seotete parandamiseks. Olulisele kohale tuuakse tööohutus, -tervishoid ning töötajate tervis (Titma, et al., 2002).

Hea näitena tööandja hüvedest ja tööandja populaarsusest tööturul, toob töö autor Eestis asuva ettevõtte Cleveron ASi, kus pakutakse tasuta lõunaid, on sporditoetus ning toetus mitte suitsetajatele, saab kaks nädalat lisapuhkust ja iga viie aasta tagant kolm kuud lisapuhkust. Kohalike seas on sinna tööle pääsemine juba au asi. Cleveroni omanik ja juhataja Arno Kütt on kohalikus meedias väitnud, et kui vanasti nad pidid tegema suuri kandidatuure lihttöötajate leidmiseks, siis nüüd on tööle tahtjaid palju (Cleveron AS, 2018).

1.1. Töömotivatsioon

Töömotivatsiooniga seoses räägitakse pigem isiklikest sisemistest motiveerivatest põhjustest ja väärtustest, näiteks kas töö on huvitav, väljakutseid pakkuv või annab töötajale personaalset rahuldust (Loo, 2001). Eristatakse kahte sorti edasiviivaid motivatsioone, sisemine ja välimine motivatsioon. Sisemist töömotivatsiooni saab kirjeldada läbi pühendumuse ning eesmärkide. Ülesandeid tehakse saavutamise eesmärgil, läbi isikliku kompetentsuse, orienteerutakse tulemustele ning eesmärkidele (Thomas K. W., 2000). Väline motivatsioon viitab nendele stiimulitele, mis mõjutavad soovi töötada, näiteks töö tegemine raha ja hüvede nimel, tunnustuse saamiseks või mõne muu välise teguri mõjul (Loo, 2001). Motivatsiooniallikate mõistmine ja nende analüüsimine aitab uurijatel mõista ja ennustada töötajate käitumist, määratleda kuidas töötajad oleksid tööl rohkem loovad ning produktiivsemad, mis läbi paraneks töötajate isiklik psühholoogiline minapilt, sest saavutatakse tööalane enesekindlus, tuntakse end positiivsemate ja professionaalsemate töötajatena (Amabile, 1996).

Deci ja Ryan töötasid välja isemääramisteooria motivatsiooni hindamiseks, milles loetleti kolm motivatsioonitüüpi: sisemine, väline motivatsioon ja amotivatsioon. Nende enesemääratlemise teooria võimaldab hinnata nii motivatsiooni taset, kui ka selle kvaliteeti ja toob välja, kuidas erinevat liiki motivatsiooni soodustada või pidurdada. Kui inimesel on sisemine motivatsioon, otsib ta endale väljakutseid, soovib areneda ja maksimaalselt oma potentsiaali rakendada. Sisemise motivatsiooni korral tundub töö huvitav ning tööd ei tehta mitte töötasu, vaid edukaks saamise eesmärgiga ning positiivsete emotsioonide nimel. Inimene keskendub tööülesandesse nii, et pingutusi ei tunnetagi. Autorid tõmbavad siinkohal paralleele Csikszentmihalyi töövooteooriaga, mil optimaalse pingutuse korral pingutust pole tajuda (McGuinness, 2018). Välise motivatsiooni korral on tegutsema panevaks jõuks hirm karistuse, töökaotuse ees ning soov saada pingutuse eest tasu. Tegevust ei sooritata huvist, vaid tagajärgedele mõtlemisest, mida teised asjast arvavad või mis selle tegevuse eest saab. Amotivatsioon on seisund, mil ei ole soovi midagi teha, sest tekib uskumus, et pingutusel puuduvad tagajärjed. Töötaja ei näe oma tööl mõtet, tegutsedes harjumusest või väldib tegevusi (Deci, E.L., Ryan, R.M., 2000).

Kui inimesele pakkuda psühholoogiliste vajaduste rahuldamiseks võimalusi, saab inimese seesmise motivatsiooni avaldumist mõjutada. Aga peab silmas pidama, et sisemine motivatsioon avaldub ainult tegevuste puhul, mille vastu inimesel on sisemine huvi, need tegevused on talle väärtust pakkuvad, uudsed ja väljakutsuvad (Deci, E.L., Ryan, R.M., 2000).

Gagné jt (2015) eristavad kolme motivatsiooniliiki: Amotivatsioon, sisemine motivatsioon ja väline motivatsioon. Amotivatsioon väljendub motiveeritud tegevuse puudumises. Sisemine motivatsioon väljendub tegevustes, mida tehakse iseenda jaoks, tehtavad tegevused on nauditavad ja pakuvad huvi. Väline motivatsioon väljendub tegevustes, millal on oluline kasu saamise eesmärk. Näiteks tasu ja heakskiidu ootus, karistuse või kriitika vältimine, enesehinnangu tõstmine või isiklikult püstitatud eesmärgi saavutamine. Välist motivatsiooni eristatakse: väliseks regulatsiooniks, kuhu kuuluvad tegevused, mis on tulenevad tasu saamisest (väline materiaalne regulatsioon) aga ka karistuse vältimise või kiituse saamise eesmärgil (väline sotsiaalne regulatsioon); ülekantud regulatsiooniks, kuhu kuuluvad tegevused mis seesmiselt survet avaldavad, nagu näiteks eneseväärikus, seesmine sundus, egotunnetus, häbi ja süütunne ning seda tajutakse kontrollimisena; ja isiklikuks regulatsiooniks, mil inimene võtab isiklikuks väljastpoolt tuleneva väärtuse ja tähenduse. Näiteks ettevõtte väärtuste omaksvõtt. Väliste motivatsiooni puhul eristatakse kasule ja eesmärgile orienteeritud tegevusi, mis algselt on mõjutatud välistest teguritest, tasu või karistus, kuid on sisemiselt reguleeritud. Gagné lähenemine on tänu amotivatsiooni uurimisele laiem kui teistel töömotivatsiooni uurijatel (Gagné, et al., 2015).

Saavutamaks töötajatel paremat töömotivatsiooni, tuleb paindlikud töövormid luua väärtuspakkumise osaks. Kui tööandja soovib tõsta töötajate väärtushinnanguid ning samas tõsta ettevõtte brändi, on heaks võimaluseks olla paindlik tööandja. Töö paindlikkust saab käsitleda erinevatest aspektidest lähtuvalt, samuti mõistetakse töötaja ja tööandja perspektiivist vaadatuna töö paindlikkust erineval moel (Anderson, 2017). Organisatsiooni seisukohalt kindlustab töö paindlikkus inimressursi täielikku ning efektiivset kasutust ettevõtte jaoks (Lepak, D. P., & Snell, S. A, 1999). Organisatsiooni paindlikkus näitab selle võimet kohaneda väliskeskkonna muutustele, hoides tootmiskulud madalal. Antud käsitlus aga muudab töötaja pigem teisejärguliseks ning on pigem organisatsiooni huvides (Hill, et al., 2008).

Paindlikkus töötaja vajadustest lähtudes on vabadus kujundada enda töö põhiaspekte ning valida, kus, millal ja kui kaua tööd tehakse. Paindlikkuse vorme on kirjeldatud järgmiselt: (1) Ajaline paindlikkus – töötaja vabadus valida tööaja alguse ning lõpu kellaega; töötada vähem kui täistööaja tunnid ette näevad; lahkuda aeg-ajalt tööajast isiklike toiminguid tegema. (2) Paindlikkus töösuhte struktuuris – võimalus liikuda ettevõttesiseselt erinevatel ametipositsioonidel ning muuta enda tööülesandeid; samuti vabadus valida, millise lepingulise suhte alusel töötada. (3) Töö tegemise koha paindlikkus – võimalus töötada kodukontorist osaliselt või täielikult, vabadus töötada tööandja erinevates harukontorites. (4) Boonuste paindlikkus – lähtudes isiklikust

vajadustest, valida, milliseid ettevõtte poolt pakutavaid boonuseid töötaja kasutada soovib (Hill, et al., 2008).

1.2. Tööorientatsioon

Tööväärtuseid väljendavad tööorientatsioonid sattusid erakapitalil põhinevate ulatuslike uurimiste alla 1930. aastatest. Uuringute sihiks oli tööviljakuse tõstmine töömotivatsiooni suurendamise teel. Uuringutest olid enim huvitatud USA suurtöösturid, kellest hiljem said maailma võimsamad majandusjõud. Töö pole ühiskondlikus elus pelgalt sissetuleku esmane allikas, vaid sotsiaalse staatuse, tarbimisharjumuste, tervise ja perekonnaelu kujundaja. Hollandi Tilburgi Ülikooli teadlased on suures mahus uurinud väärtuste ja töö vahelisi seoseid ning tööväärtuste muutusi. Tööväärtusi nähakse oluliste ja mõjukatena. Töötulemuste optimeerimiseks on kaks varianti: esimene põhineb töötajate valikul ja neile sobiva töö leidmisel; teine käsitus põhineb väärtuste muutmisel hariduse või propaganda abil. Eesmärgiks on ühtsete väärtuste kujundamine või homogeensuse suurendamine grupis. Mõlemad käsitlused eeldavad, et väärtustel on mõju inimese tööalasele tegevusele. Väärtusi aga käsitletakse motivaatoritena ning nende abil on võimalik parendada töötulemusi. Koostöö parendamisele ning vastuolude vältimisele aitavad grupis kaasa ühtsed väärtused (Titma, et al., 2002). Schwartz ja mitmed teised uurijad on leidnud, et sarnase sisuga üldised väärtused on korrelatsioonis tööväärtustega, seega tööväärtuseid saab vaadelda allikana, millest arenevad üldsed väärtused (Schwartz, 1999).

Tööorientatsiooni definitsioon pandi kirja 1980. aastatel USAs, siis kirjutati mitmeid sama valdkonna õpikuid ja kasvas tootmisorganisatsioonide huvi töötajate töörahulolu ja töösuhete vastu. Tööorientatsiooni mõistet kasutatakse kahes valdkonnas, töömotivatsioon ja tööga seotus (Work Orientation, 2018).

Ühe tööorientatsiooni teooria järgi jaotatakse inimesed kolme gruppi, lähtudes nende individuaalset lähenemist töösuhetele. Esimese grupi liikmed käivad tööl pelgalt materiaalsete hüvede pärast, ega leia tööst muid hüvesid, nende huvid väljenduvad tööst väljaspool. Teise grupi liikmed on karjäärile orienteerunud, nad hindavad oma edukust mitte ainult rahalistest hüvedest vaid karjääriredeli tõusudest ja õnnestumistest lähtuvalt. Kolmanda grupi liikmed armastavad tööd teha, töö on kui osa elust ja seda tehakse tööst saadava rahulolu tõttu, mitte rahalistest hüvedest või karjäärist lähtuvalt (Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler, & Tipton, 1985). Spence ja Helmreich on vaadelnud tööorientatsiooni läbi saavutusvajaduse, ehk mis motiveerib töötajaid rohkem

saavutama? Nende teooria kohaselt on töötavad inimesed jagatud sisemise motivatsiooni järgi kolmeks: tööle orienteeruvad, meisterlikkusele ning võistluslikkusele rõhku panevad töötajad. Mil tööle orienteeritud soovivad kõvasti tööd teha ning korrektselt tööülesandeid täita, meisterlikkusele orienteeritud otsivad väljakutseid ning seeläbi soovivad teha keerukaid töid ning kolmandad- võistluslikkusele orienteeritud saavad rahulolu tööl teiste edestamisest ning võitmisest (Spence & Helmreich, 1983).

Mikk Titma ja Andu Rämmer paigutasid võimalikud tööorientatsioonid prognoosivad sõltumatud tunnused nelja sisuliselt erinevasse gruppi:

- 1) kasvukeskkonna tunnused (sünnikoht: maa/linn; kodu: vanematega seonduv; sõbrad; sugu);
- 2) töötee/haridustee (töötee/haridustee loodav keskkond);
- 3) töö enda tunnusjooned (elukutse, kollektiivi suurus, töötingimused, töö iseloom);
- 4) väärtushinnangud (enesearendamise viisid, eluväärtused, enesekeskne uskumused).

Tunnuste alusel jaotati kuhordid kolme põhilisse tööorientatsiooni liiki, milleks on: eneseteostuse orientatsioon, suundumus sotsiaalse tunnustuse saavutamiseks töö kaudu, orientatsioon karjäärile (Titma, et al., 2002).

Tööorientatsiooni kolmeks jaotamine on tavapärane, nende määratud on sõnastatud küll erinevates uurimustes mitut moodi, kuid neil kõigil on ühtne alamjoon. Tööorientatsioonide määratlustes ollakse suunitletud tööle endale ja sealt saadavale tulule, sotsiaalsetele suhetele meisterlikkusele/karjääriredelile orienteerunud tööorientatsioonile ning teiste töötajate edestamisele ning võitmisele suunatud tööorientatsioonile. Viimases tööorientatsiooni jaotuses on sotsiaalsed suhted tööl pigem karjääri edendamise ning teiste edestamise eesmärgiga, teises ehk suhetele orienteerituses, võib leida kollektiivset vaimu, esimeses aga, on olulisel kohal töö ise ning saadav töötasu.

Varasemad uuringud väitsid, et inimesel saab olla vaid üks tööorientatsioon, siis hilisemate uuringute andmetel võib inimesel olla korraga mitu erinevatel väärtustel tekkinud tööorientatsiooni, üldiselt on üks põhilisem ning teistest rohkem välja eristuv. Tööorientatsioonile toetudes, saab tööandja kindlustada töötajat talle paremini sobiva töö ja töökeskkonnaga (Fossen, Vredenburg, & Shea-Van, 2014). Näiteks suurendades paindlikkust töökohal, võib karjäärile orienteeritud töötajate töösooritus paraneda (Grawitch & Barber, 2009).

Tööorientatsiooni suundade määramiseks löid Spence ja Helmreich Töö orientatsiooni skaala (*Work and Family Orientation scale* WOFO). Skaalal oli kolm alaskaalat, milles hinnatakse

positiivseid tegureid, mis panevad inimesi sisemise motivatsiooni alusel rohkem töös saavutama. Esimene neist on orienteeritus tööle, mil töötajal on soov kõvasti töötada ning tööülesandeid täita, teine on orienteeritus meisterlikkusele, mil töötajal on soov leida endale tööl uusi väljundeid, õppida uusi oskuseid ning hiljem neid meisterlikkusega täita, kolmas on orienteeritus võistluslikkusele, mil töötajal on soov teisi tööl edastada ning teistest paremaid tulemusi saada (Spence & Helmreich, 1983). Varasemad uuringud on näidanud, et soolises võrdluses on mehed orienteeritud rohkem meisterlikkusele ja võistluslikkusele ning naised on rohkem orienteeritud tööle (Gill, 1986).

1.3. Tööga seotus

Töötajate psühholoogiline seotus tööga on saavutanud 21. sajandil kriitilise tähtsuse. Kaasaegses töökeskkonnas peavad ettevõtted efektiivseks tegevuseks palkama top talente, lisaks neid inspireerima ning võimaldama töötajatel enda oskustest tööl maksimumi anda. Ajaga kaasas käivad ettevõtted vajavad töötajaid kes on psühholoogiliselt oma tööga seotud, kes on valmis tööl endast kõik andma, olles ettenägelikud ning pühendunud kõrget kvaliteeti pakkuvad eneseteostajad. Tööga seotust defineeritaksegi enamasti positiivse, kohusetundliku, rahuloleva meeleoluga, mida iseloomustab edasiviiv jõudlus, täielik keskendumine ning pühendumine. Uurimuste põhjal saab kinnitada, et tööga seotud töötajad on väga energilised, nende töö on tulemusrikas ning kes suudavad oma tegevusega mõjutada enda elu kvaliteeti. Tänu oma positiivsele suhtumisele ja aktiivsusele, suudavad nad ise oma tööd positiivselt tagasisidestada, mille abil nende tööd märgatakse, väärtustatakse ja mis tagab neile edu. Kuigi ka tööga seotud töötajad tunnevad raske tööpäeva järel väsimust, kirjeldavad nad seda positiivses võtmes, näiteks kiites end, kui palju tööd sai tehtud. Erinevalt töönarkomaanidest, tööga seotud töötajad ei tööta kõvasti sisemise vastupandamatu nõudluse järgi, vaid seetõttu, et töötamine on lõbus ja põnev (Bakker, 2018).

Tööga seotuse (work engagement) positiivse näitena saab tuua, et selle alusel, kuidas inimene oma tööülesandeid täidab, saab kindlaks teha, kuidas inimene mõistab enda osalust tööhõives. Tööga seotuse uurimise abil saab prognoosida töötajate lojaalsust ja stabiilsust ettevõttele. Tööga seotuse teooriates on öeldud, et organisatsiooni juhi ülesanne on luua kõigile töötajatele õhkkond, kus nad sooviksid lisaks füüsilisele kohalolekule, täiel määral töösse panustada ning töötajad oleksid tööle täielikult pühendunud, nii nagu see oleks nende endi firma või nagu igitüks oma kodu

eest hoolitseb. Tööga seotuse korral köidab töö täielikult inimese tähelepanu ning heade töötulemuste nimel ollakse valmis maksimaalselt panustama.

Suurbritannia ettevõtte Seamless uuris ettevõtte 1200 töötaja arvamust toitlustuse osas, saadud tulemused annavad teistele ettevõtetele palju informatsiooni, kuidas töötaja tunneb, et teda ettevõttes rohkem väärtustatakse ning kuidas kasvatada ettevõtte ja töötajate vahelist seotust. Nimelt 60% vastajatest ütlesid, et tööandja poolt antav tasuta söök annaks neile tunde, et neid tunnustatakse ja väärtustatakse rohkem. Väikesed asjad muudavad töötajate arvamust oma tööandjast ning kui töötajad arvavad oma tööst ning tööandjast paremini, on nad produktiivsemad ning teevad tööd paremini, see aga tõstab ettevõtte majandustulemusi (Postimees, 2018).

Mitmete samalaadsete uurimuste tulemuste analüüs annab selgelt aimu, et ettevõtte saab mõjutada töötajate seotust, kui parandada töötingimusi ning panustada rohkem ettevõtte motivatsioonisüsteemi.

Kenneth W. Thomas kirjutab oma töömotivatsioonialases raamatus: juhina tuleb töötajate tööga seotuse suurendamiseks kujutada ennast töötaja rolli. Küsida endalt kolm küsimust: Mis motiveeriks mind tööd tegema? Kas olen usaldusväärne tööandja, on minu poolt pakutud soodustused tõesed ning samaväärsed lubatuga? Kuidas olen mina oma tööga seotud ning kui jätkusuutlik on see suhe? Tuleb endale lahti mõelda töö tähenduslikkus, mida see annab, kuidas see ettevõttele positiivselt mõjub, kuidas head tulemused tuju tõstavad. Enim tuleb oma mõtlemist muuta kui tajute, et töö ei tundu tähendusrikas ning panustate töösse vähe. Tuleb leida need nüansid, mis panevad tundma jälle positiivselt. Mõelda, et teen selle valmis, kannatan ära. Mõista, et oma mõtlemise muutmine annab tulemust. Meie endi valikud mõjutavad meie käitumist, olles ise loominguine ja tundes asja vastu huvi, püüdes leida uusi töö tegemise viise, tuua sisse innovatiivsust ning eksperimenteerida uudsete lähenemistega, saavutame suurema seotuse oma tööga. Tuleb tõsta enda kompetentse, mõelda kui oluline on tehtav töö ning mõelda, mida rohkem sellesse panustan, seda parem on lõpptulem (Thomas K. W., 2009).

1.4. Töö individuaalne kohandamine

Töö kohandamine on kui soorituse, pühendumuse ja motivatsiooni alus. Juba aastatel 1974 toob Peter Drucker oma juhtimiselases raamatus ära, et tööülesanded peavad olema optimeeritavad ja püstitatud eesmärgid saavutatavad, samuti on töömotivatsiooniga. Parima töötulemuse

saavutamiseks on vaja anda inimestele võimalus end ise motiveerida, sest motivatsioon on eelkõige igaühe sisemine töö (Drucker, 1974).

Töö kohandamine on protsess, kus töötaja määratleb ümber oma tööülesanded, hindab ümber töö tähendusrikkuse ning kohandab töö ning töösuhted enda vajadustest lähtuvalt. Selliste muudatuste järel saab töö uue hingamise, tööst saab „tähendusrikas töö“ (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, Job crafting and meaningful work, 2013). Töö kohandamine on protsess, millega muuta oma igapäevane üksluine töö, tööks mida tahaksid teha (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2010).

Töö individuaalne kohandamine kasvab välja tööorientatsioonist ehk inimese suhtest nende tööga. Tajutav töö tähenduslikkus kasvab, kui inimene hakkab tööd oma kutsumuseks nimetama. Töö individuaalse kohandamist saab kohaldada erinevatele töötajatele, kel on erinev staaž või oskused. Isegi kõige piiratamate ja rutiinsemate töökohtade töötajad on võimelised algtama muudatusi oma töökoha kohandamiseks. Ametit saab enda jaoks parendada, kui muuta töö olemust ametikoha siseselt ja rolle selle sees. Selliste muudatuste algatajateks, ei ole alati töö muutuvad vajadused, vaid töötaja ise, luues omale erinevaid töid juba varasemalt defineeritud töö kontekstis. See on improviseeritud protsess, nimetatakse individuaalseks töö kujundamiseks (job crafting). Wrzesniewski ning Dutton on defineerinud seda, kui töötaja aktiivseid muudatusi oma töö suhestatud piiridel ja tööülesannetel, muutes oma töö identiteeti ning tähendust selle tegevuse käigus (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Töö kohandamisega tuleb muuta töö kognitiivsemaks, muutuvad tööülesanded, nihkuvad töösuhete piirid ning paranevad töösuhted. Nende muutmisega võib töökoha mudel, keskkond, töö tähenduslikkus ning isegi töö identiteet muutuda. Wrzesniewski & Dutton toovad välja kaks aspekti mis ilmnevad töö kohandamise korral: (1) Töötajad muudavad oma tööd läbi tööülesannete muutmise. Näiteks ennetamiseks läbipõlemist jagatakse tööülesandeid ringi, või toimub töökoha rotatsioon. (2) Töötajad kujundavad ümber käitumismustrid, uskumused ja töösuhted, mis loovad sotsiaalse töökeskkonna. Näiteks kujundab internetimüüja enda minapildi müüginimesest maailmaparendajaks, kes ühendab inimesi interneti abil (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Wrzesniewski ja Dutton sidusid töö kohandamise motivatsiooniteooriaga ning inimese individuaalsete vajadustega, tuues välja kolm aspekti. Esmalt majandusteadlase Bravermani argument: Töötajad seovad end tööga, et tajuda kontrolli oma töö üle ning vältida tööst võõrandumist, kuna töötajal peab olema õigus teha oma käekäiku mõjutavaid otsuseid (Braverman, 1974). Teisena tuuakse välja positiivse minapildi loomine töö. Kolmandana tuuakse Baumeisteri ja Leary argument: inimeste vajadus suhelda ning siduda end teiste töötajatega. Töö

kohandamisega loob töötaja endale meelepärase töökoha. Samas autorid rõhutavad, et kõik töötajad ei ole huvitatud oma töökoha ümberkujundamisest ja kohandamisest. Osad vajadused võivad saada täitmist läbi isikliku elu, kus neil on piisavalt suur kontroll, positiivne minapilt ning piisavalt suur suhtlusringkond. Töö individuaalne kohandamise võimaldamine aitab tööandjatel „kirjutada töötaja tagasi ettevõttesse sisse“, see mõjutab nii tööd ennast kui „töö“ tähendust (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Olulisel kohal töö individuaalses kohandamises on teiste töötajate toetus. Selle võitmiseks tuleb keskenduda teistes töötajates väärtuse loomisele. Tuleb leida need töötajad kes on vastutulelikud ning kasvatades nende usaldust, saavutada vastastikuse koostöö tulem. Ülesanne mis pole ühele meelt mööda, või on liiga keerukas teha, võib teisele töötajale meeldida. Töö kohandamine, ilma teadmata oma otsese juhi ootuseid, võib kujuneda stressirohkeks ning keerukaks. Seega on oluline protsessis olla avatud, seda enam, et juht saab aidata leida võimalusi töö ümberjaotuseks (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2010).

1.5. Lihttöötajate töömotivatsioon

Selgitame lahti mõiste lihttöötaja. Eesti Õigekeelsussõnaraamatus sellele vastet pole, vastseks on lihttööline, millele on antud paremaks vasteks: „kvalifitseerimata töötaja“ (kvalifitseerimata töötaja, 2018).

Rajaleidja veebilehelt leiab Äripäevas ilmunud Rimi Eesti Food AS tegevjuhi Ruht Laatrest kirjutatud artikli refereeringu, milles rõhutatakse lihttöötajate olulisust. Motiveeritud lihttöötaja, kes teeb oma tööd südamega, on riigile ja majandusele tuhat korda rohkem väärt kui kehv juht (Laatre, 2018).

Lihttöötajate tööga rahulolu ning seotust pole palju uuritud, Eesti uuringumaastikul vaid üksikud tööd. Seoseid leiab töötajate töörahulolu uuringust: „Psühholoogiliste lepete osa töörahulolu kujunemises“, mille tulemusi autor Liina Randmann tsiteerib: „Lihttöötajad ootavad tööandjalt eelkõige stabiilset, turvalist töökeskkonda ja võrdset kohtlemist. Kesk ja tippjuhid aga näevad tööandja kohustusena eelkõige töötajate arengu toetamist. Samuti eeldavad juhid, et töötajad võtavad kohustuse olla paindlikud, organisatsioonile lojaalsed ja iseseisvad. Lihttöötajate vastutuse määrad aga neis valdkondades ei küüni juhtide ootuste tasemele“ (Randmann, 2013).

Töötajate motivatsiooni ja pühendumist mõjutavad tegureid ning nende seotust töörahuloluga uuris aastal 2014 Tallinna Tehnikaülikooli magistritöös Triin Juurmaa, leides, et töötajaid on motiveeritud pigem hügieenifaktorite poolt (küsimustikule jätsid vastamata kolm juhatuse liiget ehk juhtivtöötajad). Tööga leidis Juurmaa kinnitust Moynihani teooriale, mille kohaselt ei seostu töömotivatsioon alati töörahuloluga (Juurmaa, 2014).

Töstmaks töötajate motivatsiooni tööle, peavad töötajad tajuma, et nende peamised vajadused on tööl rahuldatud, see on osa motivatsiooniprotsessist. Töötajate tööga rahulolu aitab kaasa organisatsiooni tulemuste ja sihtide parendamisele. Motiveerimatus toimib vastupidiselt, rahulolematud töötajad võivad organisatsiooni tulemustele mõjuda negatiivselt. Tulemustele suunatud organisatsioon jälgib, kas töötajatel on huvi teha koostööd, kas töötajatel on tööga rahulolu ning seotus. Selleks, et töötaja oleks rahulolev ning tööga seotud, on vaja efektiivset motivatsioonisüsteemi, mis omakorda maksimeerib töötajate produktiivsust (Anka, 1988).

Uurimustöös töötajate töömotivatsiooni ja selle mõjutuste kohta töötajate ning ettevõtte produktiivsusele, ütleb autor Samira Al Jasmi: „Defineerides töömotivatsiooni, saame öelda, et see on aspekt mis ulatub erinevate töötasemeteni, madalast ametist tippudeni, kõikide töötajateni ettevõttes. Alguse saab see aga juhatajast, kes saab alustada motivatsiooniprogressi ja avab ukse töötajateni, et lisada sisendid, mis töötajaid motiveeriks. See peaks olema osa ettevõtte strateegiast, saavutamaks ärilist edu läbi tõelise varanduse, milleks on inimesed, ehk töötajad“ (Jasmi, 2018). Töömotivatsiooni on kirjeldanud Garderner ja Lambert, et see on töötajate arenemine tööd tehes ning oma eesmärkide ning sihtide saavutamine läbi tasustamise (Masgoret & Gardner, 2003).

Tartu Ülikoolis koostatud raportis „Sooline ebavõrdsus tööelus: arengud Eestis ja rahvusvaheline võrdlus“, toonitatakse, et tuleks vaadelda kuivõrd ühiskonnas valitsev sooideoloogia toetab meeste ja naiste võrdseid võimalusi tööturul ja kui palju võimaldatakse töö- ja pereelu ühitamist. Tabel 1. annab ülevaate aastakümnete lõikes ametirühmade muutustest. Muutus, mis töö autorile silma jäi, on kahanev tendents. Nimelt 1980datel töötas lihttöö ametikohtadel 75% mehi ja 24% naisi (ettevõttes Toom Tekstiil oleksid nendeks: operaatorid, oskus- ja käsitöölised, lihttöölised), siis aastatuhande vahetuseks vähenes määr meestel 60% ja naistel 20% peale (Ainsaar & Toomet, 2011). Muutus võib olla seotud töötajate sooviga töötada „parematel“ ametikohtadel. Enamasti aga rajavad ettevõtted uusi efektiivseid liine, kus töötajate roll ning osatähtsus väheneb ning tööjõuturg muutub. Jätkuvalt on rahvastiku vähenemise tendents, lihttööde mahud on suured ning päris ilma töötajateta ei saa ükski ettevõtja. Lihttöö vajab au sisse toomist ning tööandja roll on märgata lihttöötaja panust. Sama raport kajastab positiivselt, et lihttöötajana alustamise osatähtsus

meeste seas on suurendamas (jättes kõrvale oskus- ja käsitöölised ning operaatorid). Tuuakse veel välja, et lihttöötajate seas on oluliselt rohkem eakaid kui noori ning eriti iseloomulik on lihttöö tegemine eakate naiste seas (Ainsaar & Toomet, 2011).

Tabel 1. Esimese töökoha ametirühm sugude lõikes, aastatel 1980-2003

Tabel 1. Esimese ameti ametirühm naistel ja meestel 1980-2003 (%).

Ametirühm	1980-1989		1990-1996		1997-2003	
	Mehed	Naised	Mehed	Naised	Mehed	Naised
Juhid	7,6	4,4	3,3	3,1	4,6	0
Tippspetsialistid	5,2	11,0	6,3	10,1	6,1	11,4
Spetsialistid	6,5	27,1	6,9	16,3	10,7	17,7
Ametnikud ja klienditeenindajad	0,9	11,4	2,8	10,4	2,8	9,3
Teenindus- ja müügitöötajad	3,3	18,0	9,4	30,4	11,3	40,1
Põllumajanduse- ja kalanduse oskustöölised	2,6	4,4	3,9	3,4	2,7	1,7
Oskus- ja käsitöölised	33,1	7,8	32,0	4,9	27,5	3,8
Seadme- ja masinaoperaatorid	33,2	10,0	21,3	15,3	15,0	8,9
Lihttöölised	7,3	5,9	13,5	6,1	17,7	7,1
Kokku %	100	100	100	100	100	100
N	659	812	362	326	327	237

Andmed: Eesti Sotsiaaluuring 2004

Allikas: (Ainsaar & Toomet, 2011)

Saksamaal uuriti vanemaealiste töötajate soovi tööd teha ning nende tööga seotust, seda just lihttöötajaskonna (blue-collar worker) hulgas. Nii nagu Eestiski, on ka Saksamaal elanikkonna vananemine ning demograafiline rahvastiku vähenemine probleemiks. Tööandjad oleksid huvitatud, et töötajad töötaksid pensionieast kauem. Faktorid, mis sealse vanemaealiste töötajate uurimustööst enim esile tulid: pikemalt töötamise võimaldamine, töömotivatsioon ning töövõime. Selgus, et madalal töövõimel on tugev korrelatsioon kõrge töömotivatsiooniga, ehk tervislikel põhjustel tööst eemale jäänud töötaja võib meelsasti tööd tahta teha, seega talle peaksid personalijuhid soovitama töid, mis füüsiliselt ei koorma. See töötaja saaks jagada oma varasemaid teadmisi mentorina ning vajadusel õppida juurde. Uurimuse tulem jaotas vastajad kolme lihttöötajate gruppi: keskmise töövõimega aga kõrge töömotivatsiooniga töötajad (42% neist soovib pensionieas tööd teha), kõrge töövõime ja kõrge töömotivatsiooniga töötajad (47% neist soovib pensionile minna) ning keskmise töövõimega ja madala töömotivatsiooniga töötajad (kõigist vastajatest 9,3%, ning nendest 43% soovivad töötada pensioni ajal). Rõhutati töötajate töömotivatsioonitaseme tõstmise olulisust, et rohkem töötajaid töötaksid pikema perioodi oma elust. Eluiga on ajaga järjest pikenenud, meditsiin areneb ning üha enam peab mõtlema vanemaealistele tööturu võimaldamise peale (Brusch & Brusch, 2013).

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Uurimistöö eesmärk

Käesoleva lõputöö eesmärk on välja selgitada lihttöötajate töömotivatsiooni tõstmise, individuaalse töökohandamise, tööga seotuse ning tööorientatsiooni parendamise võimalused. Analüüsi järgselt vähendada parendamisettepanekutega ettevõttes lihttöötajate tööjõuoolavust ning kasutada saadud informatsiooni tööandja brändingu tõstmiseks.

Esmalt määratleb töö autor valimis tööorientatsiooni kolm gruppi: tööle orienteeritud, meisterlikkusele orienteeritud ja võistluslikkusele orienteeritud töötajad. Teisena otsib autor seoseid tööorientatsiooni ning töömotivatsiooni suundade vahel. Lisaks püüab autor leida tööorientatsiooni seoseid töö individuaalsele kohandamisele ning tööga seotusele. Töö individuaalne kohandamine ja tööga seotus on töö kujundamise järgsed mõjud. Uuringud näitavad, et need kaks nähtust on omavahel seotud. Osa uuringuid kinnitavad, et töö individuaalne kohandamine viib suurema tööga seotuseni.

Eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi kvantitatiivne uuring AS Toom Tekstiili lihttöötajate seas (kogu ettevõtte töötajaskonnast 52%). Valmimi moodustas 130 töötajat tootmisettevõttest Toom Tekstiil AS. Uuringu kaudu hinnatakse töötajate töömotivatsiooni, tööorientatsiooni, tööga seotust, töö kohandamise võimalusi ning töötaja enda panust sellesse.

Eeldame, et töötajatel on tööle tulles oma välja kujunenud tööorientatsioon, mis mõjutab nende edasist tööalast karjääri. Tööorientatsiooni suund määrab tööga seotuse, soovi iseseisvalt tööd kohandada ning mõjutab korraga töötaja töömotivatsiooni.

Töö eesmärgist tulenevalt otsib autor vastuseid küsimustele:

Milline on lihttöötajate tööorientatsioon ettevõttes?

Kuidas tööorientatsioonist lähtuvalt muutub töötajate tööga seotus ja töökohandamise määr?

Kuidas tööorientatsioon mõjutab töömotivatsiooni?

Kui palju panustab lihttöötaja iseseisvalt töömotivatsiooni tõstmisele, töö kohandamisse?

2.2. Uuringu metoodika

Käesoleva uuringu läbiviimiseks koguti ja analüüsiti andmeid kvantitatiivset uuringumeetodit kasutades. Uurimismeetodina kasutatakse struktureeritud ankeetküsimustikku (Lisa 2). Küsimustiku esimeses osas palutakse täpsustada vastaja andmeid, nagu sugu, vanuse vahemik, tööstaaž ning haridustase. Lisaks küsimused, mis aitavad seoseid luua vastaja ja uurimusteema vahel, kas töötaja õpib hetkel või on töötajal soov lähitulevikus juurde õppida, kas ta on osalenud ettevõtte sisekoolitustel ning kas ta on leibkonna põhiline sissetuleku teenija või mitte. Esimeses ploki on uurimustööle lisaväärtust toov küsimus, mis on kirjas pärast tööstaaži, kus soovitakse teada, kui pikalt töötaja näeb enda tulevikku AS Toom Tekstiilis. Viimastele andmetele tuginemine on kindlasti väär, kuna töötaja plaanid ja areng muudavad töötaja tulevikuplaane, aga uurimustöös annab vastuse analüüsimine ettevõttele hoiatuse töötajaskonna vähenemise ära hoidmiseks, seda eriti juhul kui lahkumisplaani periood on alla ühe aasta.

Teise ploki küsimused keskenduvad tööorientatsioonile. Tuues välja töötaja sisemise suunitluse tööle. Kas mõjutajad on välised, sisemised või sotsiaalsed väärtused? Kasutatud on Töö orientatsiooni küsimustikku (Spence J. T., 1983), mille viie pallise vastamisskaala kohandas töö autor kuuele vastusevariandile, vahemikku: kindlasti ei nõustu – nõustun täiesti. Autor soovis seeläbi vältida võimalust vastata „ei oska öelda“, mis oleks mõjutanud tulemuste kvaliteeti. Tööorientatsiooni tuvastamiseks hindasid vastajad 20 väidet 6-pallisel Likerti tüüpi skaalal, millest 6 väidet andsid alaskaala, mille alusel mõõdeti orienteeritust tööle, 8 väidet andsid alaskaala, mille alusel mõõdeti orienteeritust meisterlikkusele ning 6 väidet andsid alaskaala, mille alusel mõõdeti võistluslikkusele orienteeritust.

Kolmanda ploki küsimused keskendusid töötajate töömotivatsiooni taseme leidmisele. Töötajate töömotivatsiooni taseme hindamiseks kasutas töö autor Gagné jt (2015) väljatöötatud mitmemõõtmelist töömotivatsiooni skaalat, mis eristab kuut motivatsiooni liiki neid mõjutavate faktorite järgi: amotivatsioon, väline sotsiaalne mõjutus, väline materiaalne mõjutus, ülekantud mõjutus, isiklik regulatsioon ja sisemine motivatsioon. Gagné skaalas esitatud väited peegeldavad vastaja poolt tehtava töösoorituse ja saadava tasu omavahelist sõltuvust. Väited mõõdavad motivatsiooni erinevaid astmeid, välise ja ülekantud regulatsiooni puhul on välja toodud nii kasu saamise kui ka kahju vältimise vorm ning välise regulatsiooni puhul on eristatud nii materiaalselt kui ka sotsiaalselt mõõdet. Gagné jt töömotivatsiooni küsimustik sai valitud sellest välja tuleneva amotivatsiooni, ehk motivatsiooni puudumise, taseme hindamise võimalusest.

Neljas pokk kirjeldab tööga seotust ja tööle pühendumist. Kasutatud on UWES-17 küsimustikku *Work & Well-being Survey* (Schaufeli & Bakker, 2004). Eestis juba tehtud uurimustöodes on välja toodud, et UWES-9 ei suuda mõõta seotuse kolme elementi: tarmukus, pühendumine, süvenemine; seega soovitatakse alternatiivina kasutada UWES-17 küsimustikku (Jõgi, 2016).

Viiendas küsimustiku osas peavad töötajad hindama enda tegevust töö individuaalses kohandamises (JCQ), mis tugineb töö individuaalse kohandamise alategevustele: tööülesannetele, tunnetuslikule ehk kognitiivsele ning tööalaste suhete kohandamisele (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Viimases, ehk kuuendas küsimustiku osas, keskendub autor ettevõtte poolsele panusele, ehk töömotivatsiooni tõstmisele tööandja poolt. Eelnevalt, enne selle küsimustiku osa kokku panekut, intervjuueris töö autor ettevõtte tootmisjuhti ning tegevjuhti. Nendega arutleti erinevate hüvede ja soodustuste üle, mida ettevõtte töötajate töömotivatsiooni tõstmiseks pakub praegu ja võiks pakkuda tulevikus. Saadud intervjuu alusel koostas autor uurimustöö küsimustikku hüvede loetelu, millest töötajad peavad valiku tegema: kui tihti nad neid hüvesid kasutaks? Milles 1=ei kasuta ... 5=alati kasutaks. Lisaks palus autor loetelust valida viis hüve, mis on kõige olulisemad ning viis hüve, mis lähevad kõige vähem korda. Samasse küsimuste plokki lisas autor juurde töö ainsa vabavastuse lahtri, kus palus kirja panna peale töötasu veel töötajaid motiveerivaid hüvesid. Viimane annab võimaluse määratleda soodustusi, mille peale tootmisjuht ja ettevõttejuht ei pruukinud tulla.

2.3 Uuringu läbiviimine AS Toom Tekstiilis

Saamaks paremat ülevaadet ettevõtte kahe tippjuhi arvamusest, intervjuueeris töö autor firma suuromanikust tegevjuhti ning tootmisjuhti. Teemaks valis autor ettevõtte poolsed töömotivatsiooni pakkumise võimalused. Küsimustiku pani töö autor kokku, võttes abiks CV keskuses 2012 aastal ilmunud artikli, mis tõi välja 20 võimalust, kuidas motiveerida oma töötajaid ilma palka tõstmata (20 huvitavat lahendust kuidas motiveerida töötajaid ilma palka tõstmata, 2012). Vabade vastusevariantidega küsimusi on intervjuu küsimustikus neli, mille üle intervjuueeritav sai oma arvamuse anda. Esimeses küsimuses tuli kirjeldada täna ettevõtte poolt pakutavaid töömotivatsiooni tõstvaid hüvesid. Tegevjuht rõhutas toitlustuse taastamise vajadust. Töötingimused on Toom Tekstiilis teiste ettevõtetega samaväärsed, aga töötaja seisukohalt peaksid olema paremad. Tootmisjuht loetles ettevõtte poolt pakutavaid hüvesid: tasuta uisutamine Viljandi Jäähallis, vaba päeva saamise võimalus ehk paindlik tööaeg, lastele jõulupakid, ettevõtte rahaline toetus ühisürituste korraldamiseks jms. Teise küsimusena paluti selgitada tööandjapoolset paindlikkust, mõlemad intervjuueeritavad leidsid, et ettevõtte on inimlik, vastutulelik ning võimaldab vaba aega isiklike asjade ajamiseks. Soovi korral tullakse vastu sobivate tööaegade leidmisega. Kolmanda küsimusega paluti lisada asju, mis muudaks tööl käimise paremaks. Tegevjuht vastas uue töötaja seisukohast, et need peaks olema kohapealne väljaõpe ning töökeskkond. Neljandana küsis autor, kuidas saab ettevõtte panustada headesse töösuhetesse? Tegevjuhi nägemuseks on ühisüritused ning koos lõunatamine (ühine, kõigi mugavustega puhkeruum). Tootmisjuht leidis, et ettevõtte panus seisneb otseses suhtlemises töötajatega, heade töötingimuste loomise ning stabiilse töö pakkumisega. Neljale avatud küsimusele lisaks on intervjuu osaks loetelu erinevatest töömotivatsiooni parandamise võimalustest, mille kohta vastaja pidi täheldama, kas meie ettevõttes on selline võimalus olemas, millised neist võiks ettevõtte kasutusele võtta ja mida peaks kindlasti nende arvates välistama, kuna ei annaks tulemit. Mõlemad intervjuud, kirjalikul kujul, on töö lisas (Lisa 1).

Pilootuuringule vastasid kolm ettevõtte raamatupidajat, üks suvel ettevõttes pakkijana tööl olnud puhkuseasendaja ning kaks hetkel töötavat lihttöötajat. Toodi välja, et tabelite päis tuleks tuua edasi järgnevale lehele, sest vastamisel lehtede keeramine on tülikas. Üks vastaja arvas, et iga küsimustik peaks eraldi lehel olema. Autori selgitus viimasele, on lehekülgede arvu ohjes hoidmine, sest töötajad näevad oma panusena rohkem lehtede arvu. On suur vahe, kas töö on kahel kahepoolsel lehel või viiel erineval lehel. Täitmisele kulutatud aeg kujunes kõigil erinev. Näiteks, raamatupidajad täitsid küsimustikke muu töö kõrvalt, ühel neist kulus täitmisele tund aega, teisel

20 minutit. Küsimus: „Mitmel AS Toom Tekstiili sisekoolitusel olete osalenud?“, paluti lahti seletada, sest raamatupidajad käivad enamasti väliskoolitustel või tellitakse neile erialased koolitused sisse, seega nad ei mõistnud, mis koolitusi mõeldakse. Lihttöötaja vaatest lähtudes, arvas pilootuuringu vastaja, et võib tekkida segadus. Autor lisas küsimusele „(tuleohutus, esmaabi jms)“.

Küsimustiku visuaalset poolt kiideti, eriti meeldis vastajatele, et tabelite värv on sarnane AS Toom Tekstiili sinise vektorlogo toonile (lisa 3).

Autor viis küsimustikkesse parandused sisse ning printis need värvilistena välja. Nimelt anti töötajatele võimalus täita küsimustik tööl kohvipausi ajal, samuti lubati võtta küsimustikud vastamiseks koju kaasa. Kahjuks, esimestest 150 laiali jagatud küsimustikust anti vabriku juhtidele tagasi vaid 37, ning nendestki tagastati üks küsimustik täitmata. Autor printis välja veel küsimustikke, lisaks tänukirja ning ostis kastitäre präänikuid ning komme, mis vabrikutesse puhkeruumidesse ning vabrikujuhtidele laiali jagamiseks anti. Vastajate protsent hakkas seeläbi kasvama, küll nende arvelt, kes esimesel korral haiged olid, aga ka nende arvelt, kellel personalijuhist kahju hakkas. Lõplik vastajate arv jäi: 64. Vastamise määr on 49%. Nendest 53 vastajat naised ning 11 mehed, uuringus osalenute demograafilised andmed on leitavad lisa 4.

Demograafilisi andmeid analüüsid on näha mitmeid positiivseid tendentse, näiteks: vastajatest 34% on töötanud ettevõttes üle viie aasta, samuti ei plaani ettevõttest lahkuda 34% vastajatest. Lihttöötajaskonna hulgas on kõrge haridustase oluline, 70% vastajatest omab keskkharidust või sellest kõrgemat haridustaset. Positiivne on ka nähtus, et lihttöötajad soovivad end arendada, vastajatest pea 8% õpivad hetkel ning 17% plaanivad lähiaastatel õppima asuda. Negatiivsena saab tööandja võtta seda, et vastajatest pea 19% on üle 60 aastased, seega on lähenemas nende pensioniiga ning tööandjal on vajadus selleks valmistuma hakata. Lisaks tekitab tööandjale muret töötajate kõrge vastusemäär 58% küsimusele: „Kui pikalt näete oma tulevikku Toom tekstiilis?“ vastusega: „Ei oska öelda“.

2.4. Tulemuste analüüs

Uuringu tulemuste analüüsiks on kasutatud tabelarvutusprogrammi MS Excel ja statistilist andmeanalüüsiprogrammi SPSS 24.0 Windows 64-bitisele operatsioonisüsteemile. Autor kasutab andmete analüüsimisel vastuste esinemise osakaalu (%), aritmeetilist keskmist (M) ja standardhälvet (SD). Tööorientatsiooni suuna, motivatsioonifaktorite, tööga seotuse ja töö individuaalse kohandamise plokkide väidete usaldusväarsuse mõõtmiseks arvutati sisemise reliaabluse koefitsient Cronbachi alpha (α). Omavaheliste seoste analüüsimiseks kasutati Spearmani korrelatsioonianalüüsi (ρ). Korrelatsioonikoefitsiendi tulemusi hinnati järgmiselt: kui $\rho < 0,29$ tähistab väga nõrka või ebaolulist seost, $0,3 < \rho < 0,49$ tähistab nõrka seost, $0,5 < \rho < 0,69$ tähistab mõõdukat seost ja $\rho < 0,7$ tähistab tugevat seost. Kuna valimite hajuvus töös ei ole ühesugune, kasutati kahe grupi keskmiste võrdlemiseks Welchi *T*-testi. Statistilise olulisuse tõenäosuse nivooks võeti $p < 0,05$. Mitme grupi samaaegseks võrdlemiseks kasutati One-Way ANOVA Post Hoc Tamhane testi. Olulisuse tõenäosuse määraks valitakse $p < 0,05$.

2.4.1 Tööorientatsiooni suuna analüüs

Tööorientatsiooni suuna tuvastamiseks hindasid vastajad 20 väidet 6-pallisel Likert-i skaala abil, millest 6 väidet mõõtsid orienteeritust tööle, 8 väidet mõõtsid orienteeritust meisterlikkusele ning 6 skaalat mõõtsid orienteeritust võistluslikkusele. Tööorientatsiooni alaskaala väited 2 ja 4 olid negatiivsed, mille tulemused pöörati enne järgnevat andmete analüüsi. Küsimustiku teoreetilise struktuuri kontrollimiseks teostati faktoranalüüs, mis kinnitas küsimustiku kolme faktorilist struktuuri. Erandi moodustas võistluslikkuse skaala üks väide, moodustades üksikväitena eraldi faktori, mis eemaldati küsimustikust (küsimus 10). Põhjuseks küsimuse kehv formuleerimine, sõnastus: „Kui teen oma tööd hästi, mind edutatakse“, oleks andnud töötava vastusevariandi. Cronbachi alpha muutub viie küsimusega reliaabsemaks ehk $\alpha = 0,868$.

Alaskaalade usaldusväarsust hinnati Cronbachi alfa abil: võistluslikkusele orienteerumise alaskaala (6 väidet) $\alpha = 0,769$ ehk reliaabne tulemus, tööle orienteerituse (8 väidet) $\alpha = 0,867$ omab kõrget reliaablust ja meisterlikkusele orienteerituse alaskaala (5 väidet) jäi $\alpha = 0,868$, mis algselt

kõvasti alla usaldusväärseuse piiri (6 väidet) $\alpha=0,267$. Üldtunnustatud α reliaablus jääb 0,61 ja 0,8 vahele (Streiner, 2003). Cronbahi alfa 0,7 ja suurema korral loetakse testitud skaalat usaldusväärseks.

Tabelis 3 on välja toodud tööorientatsiooni küsimustiku kirjeldav statistika. Tabelis 3 välja toodud andmete põhjal võib öelda, et Toom Tekstiili lihttöötajaskonna vastustemäärades on kõige kõrgem tööorientatsiooni tase orienteeritus tööle, vastuste määr jäi 4,91 (SD=0,794). Järgneb orienteeritus võistluslikkusele M=4,22 (SD=1,127) ning kõige madalam määr on orienteeritus meisterlikkusele M=3,79 (SD=0,735). Näha on, et naised ning vastajad, kes ei õpi on tööle rohkem orienteeritud. Gruppide vaheliste hinnangute statistiliselt olulisi erinevusi hinnati dispersioonanalüüsi abil. Ainukesed statistiliselt olulised erinevused hinnangutes tööorientatsiooni eelistustele tuvastati Welchi testi abil õppivate ja mitte õppivate töötajate võistluslikkuse skaala hinnangutes. Mõlema grupi hinnangud väljendasid selle tööorientatsiooni eelistamist, kuid õppivatel töötajatel on orientatsioon võistluslikkusele oluliselt tugevam (M=4,92) kui mitte õppival grupil (M=4,16; F=2,157; p=0,147). Kuigi statistiliselt mitte olulisel määral, hindasid õppivad töötajad, erinevalt mitte õppivatest töötajatest, oluliseks ka meisterlikkuse orientatsiooni. Teiste gruppide hinnangutes statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenu.

Tabel 3. Tööorientatsiooni skaalde kirjeldav statistika

	M	SD	Naised		Mehed		Õpib		Ei õpi	
			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Võistluslikkus	4,22	1,127	4,22	1,197	4,22	0,74	4,92*	0,54	4,16*	1,146
Tööle orienteeritus	4,91	0,794	4,98	0,766	4,55	0,863	4,87	0,776	4,91	0,802
Meisterlikkus	3,79	0,735	3,83	0,763	3,60	0,570	4,15	0,933	3,76	0,718

* p<0,05, ** p<0,01 Allikas: Autori koostatud

Tabelis 4 on leitavad statistilised tulemused vanusegrupiti. Tööorientatsioonis on kõige kõrgem võistluslikkuse taseme vastuste määr 20-29 aastastel (M=4,83; SD=0,576), hakates vanuse kasvades järjest vähenema. Tööle orienteerituse taseme määr on kõrgeim 30-39 aastaste töötajate seas (M=5,21; SD=0,725) ning väheneb vähesel määral vanuseks 40-49 (M=5,0; SD=1,011). Meisterlikkuse taseme määr on kõrgeim 30-39 aastaste seas (M=4,08; SD=0,936). Teistes vanusegruppides statistiliselt märkimisväärseid erinevusi ei ilmnenu.

Tabel 4. Tööorientatsioon seoses vanusegruppidega (N=64)

		N	M	SD
Meisterlikkus	20-29 aastane	14	3,85	0,660
	30-39 aastane	12	4,08	0,936
	40-49	11	3,97	0,881
	50-59 aastane	15	3,55	0,497
	Üle 60 aastane	12	3,58	0,656
	Total	64	3,79	0,735
Tööle orienteeritus	20-29 aastane	14	4,82	0,876
	30-39 aastane	12	5,21	0,725
	40-49	11	5,00	1,011
	50-59 aastane	15	4,68	0,768
	Üle 60 aastane	12	4,92	0,557
	Total	64	4,91	0,794
Võistluslikkus	20-29 aastane	14	4,83	0,576
	30-39 aastane	12	4,57	0,614
	40-49	11	4,44	1,076
	50-59 aastane	15	3,56	1,238
	Üle 60 aastane	12	3,77	1,427
	Total	64	4,22	1,127

Allikas: Autori koostatud

2.4.2 Motivatsioonifaktorite analüüs

Motivatsioonifaktorite analüüsiks kasutati Gagné jt (2015) väljatöötatud mitmemõõtmelist töömotivatsiooni skaalat (MMTMS), milles eristatakse kuut motivatsiooni liiki neid mõjutavate faktorite järgi: amotivatsioon, väline sotsiaalne mõjutus, väline materiaalne mõjutus, ülekantud mõjutus, isiklik reguleerimine ja sisemine motivatsioon (Gagné, et al., 2015). Väiteid hinnati Likerti tüüpi 6-pallilisel skaalal, kus 1 tähendas, et ei nõustu üldse ... 6 nõustun täiesti.

Küsimustiku teoreetilist struktuuri kontrolliti faktoranalüüsiga, peakomponendi ja Varimax meetodil, mis tuvastas viis faktorit. Selgelt ei joonistunud välja ülekantud mõjutaja skaala, mille väited jagunesid eri skaalade vahel. Nende viie skaala sisemised reliaabluskoeffitsiendid kujunesid järgnevalt: Amotivatsiooni skaalasse lisandus üks ülekantud mõjutaja väide, mis läbi $\alpha=0,856$.

Isikliku regulatsiooni skaalasse lisandus teine ülekantud mõjutaja väide, millest $\alpha=0,720$. Välise sotsiaalse mõjutaja skaala jäi samaks, $\alpha=0,816$. Välise materjaalse motivatsiooni skaala sai juurde ühe ülekantud mõjutaja väite, Cronbachi $\alpha=0,697$ ning sisemise motivatsiooni skaala sai juurde samuti ühe ülekantud mõjutaja väite, $\alpha=0,880$.

Tabelist 5 on näha, et töömotivatsiooni vastuste keskmine määr on 3,43 (SD=0,604 kus skaalal 1=ei nõustu üldse, 6=nõustun täiesti). Tabelis 5 välja toodud andmete põhjal võib öelda, et Toom Tekstiili lihttöötajaskonna töömotivatsiooni vastustemääras on kõrgeim sisemine motivatsioon (M=4,28; SD=1,037), mis meestel on veidi kõrgem (M=4,48; SD=0,702) kui naistel (M=4,24; SD=1,094). Järgneb väline materiaalne regulatsioon (M=4,16; SD=1,013), mis jällegi meestel kõrgem (M=4,48; SD=0,844) kui naistel (M=4,09; SD=1,04). Tabel 6 kirjeldab vanuse ning tööstaaži amotivatsiooni faktorite keskmiseid näitajaid. Welchi test ei tuvastanud gruppide vahelisi statistiliselt olulisi erinevusi töömotivatsioonile antud hinnangutes.

Tabel 5. Töömotivatsioon ja töömotivatsiooni suunad (N=64)

	M	SD	Naised		Mehed		Õpib		Ei õpi	
			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Töömotivatsioon	3,43	0,604	3,39	0,624	3,60	0,487	3,11	0,626	4,28	0,725
Isiklik regulatsioon	4,00	0,958	3,98	1,008	4,09	0,701	4,25	1,026	3,98	0,957
Väline sotsiaalne regulatsioon	2,70	1,271	2,62	1,334	3,09	0,844	1,87	0,730	2,77	1,285
Väline materiaalne motivatsioon	4,16	1,013	4,09	1,04	4,48	0,817	3,9	1,399	4,18	0,987
Amotivatsioon	1,99	0,984	2,03	1,029	1,85	0,751	1,87	1,07	2,01	0,984
Sisemine motivatsioon	4,28	1,037	4,24	1,094	4,48	0,702	3,65	1,773	4,33	0,955

Allikas: Autori koostatud

Tabelist 6 näeme, et vanusel puudub amotivatsiooni tasemega seos. Amotivatsiooni tase kasvab tööstaaži kasvamisega. Alla aasta tööl olnud töötaja amotivatsiooni taseme keskmine on 1,72

(SD=0,951), üle kümne aasta ettevõttes tööl olnud lihttöötaja amotivatsiooni keskmine tase on kasvanud 2,25 peale (SD=1,138).

Tabel 6. Amotivatsiooni seosed vanuse ning tööstaažiga

Vanus	N	M	SD	Tööstaaž	N	M	SD
20-29 aastane	14	2	1,191				
30-39 aastane	12	1,69	0,611	Alla 1 aasta	19	1,72	0,951
40-49	11	1,88	0,981	1-3 aastat	17	1,82	0,688
50-59 aastane	15	2,22	1,159	5-10 aastat	16	2,31	1,112
Üle 60 aastane	12	2,11	0,845	Üle 10 aasta	12	2,25	1,138
Kokku	64	1,99	0,984	Kokku	64	1,99	0,984

Allikas: Autori koostatud

2.4.3 Tööga seotuse ja tööle pühendumise analüüs

Tööga seotust mõõdeti UWES17 töö ja heaolu küsimustiku abil (Utrechti tööle pühendumise skaala). Tööga seotust mõõdetakse läbi kolme teemaploki: kuus küsimust tarmukuse kohta, viis küsimust tööle pühendumise kohta ning kuus küsimust töösse süvenemise kohta. Väiteid hinnati 7-puntilisel skaalal, kus 0 tähendas mitte kunagi ... 6 alati ehk iga päev. Usaldusväärsust hinnati Cronbachi α abil, millest selgusid reliaabluskoeffitsiendid: tarmukuse $\alpha=0,774$ näidates keskmist reliaablust, pühendumuse $\alpha=0,898$ ning süvenemise $\alpha=0,863$ näidates tugevat reliaablust.

Faktoranalüüs kinnitas küsimustiku teoreetilist struktuuri. Tööga seotuse küsimustiku Cronbachi alpha $\alpha=0,890$. Tabelist 6 on näha, vastajad on nõrgalt kuid positiivselt hinnanud (M=4,21, SD=1,209) enda tööga seotust. Kolmest tööga seotuse skaalast on valimis kõige kõrgemalt hinnatud tarmukust M=4,36 (SD=1,106), järgneb süvenemine M=4,25 (SD=1,324) ning pühendumine M=4,02 (SD=1,540). Läbi viidud dispersioonanalüüs statistiliselt olulisi erinevusi gruppide hinnangutes ei tuvastanud. Welchi test näitas, et ainukese erandina esinesid statistiliselt olulised erinevused soogruppide hinnangus pühendumise skaalale. Vastuste keskmiste võrdlusest on näha, et mehed on rohkem tööle pühendunud (M=4,85) kui naised (M=3,84; F=4,139; p=0,046).

Tabel 6. Tööga seotuse ja tööle pühendumise suunad (N=64)

	M	SD	Naised		Mehed		Õpib		Ei õpi	
			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Tööga seotus	4,21	1,209	4,11	1,267	4,68	0,745	3,79	1,355	4,244	1,202
Tarmukus	4,36	1,106	4,28	1,116	4,73	1,025	3,83	1,264	4,40	1,093
Pühendumine	4,02	1,54	3,84*	1,607	4,85*	0,754	3,44	1,532	4,06	1,544
Süvenemine	4,25	1,324	4,21	1,392	4,47	0,951	4,1	1,387	4,27	1,324

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$ Allikas: Autori koostatud

2.4.4 Töö individuaalse kohandamise analüüs

Töö individuaalse kohandamise analüüsimiseks kasutati *Job Crafting Questionnaire* (JCQ) küsimustikku, milles 19 küsimust mõõdavad töö individuaalset kohandamist läbi kolme teemaploki: esimene plokk keskendub tööülesannete kohandamisele (7 küsimust), teine plokk määratleb töö kognitiivse ehk tunnetusliku kohandamise (5 küsimust) ning kolmas plokk keskendub tööalaste suhete kohandamisele (7 küsimust). Vastata sai Likert'i tüüpi 6-e pallilisel skaalal, milles 1=mitte kunagi ... 6=väga sageli.

Usalduväärsust hinnati Cronbachi α abil, milles selgus tööülesannete põhise kohandamise $\alpha=0,771$ ehk keskmine reliaablus, töö kognitiivse ehk tunnetusliku kohandamise $\alpha=0,799$ keskmine reliaabluse piiril ning tööalaste suhete kohandamise $\alpha=0,825$ mis ületab kergelt reliaabluse piiri. Tabelist 7 on näha, et vastajate individuaalne töökohandamise määr on 3,46 (SD=0,804). Läbi viidud dispersioonanalüüs statistiliselt olulisi erinevusi gruppide hinnangutes ei tuvastanud. Welchi test näitas tugevaid seoseid soofaktorite, naised (M=3,37*; SD=0,809), mehed (M=3,89*; SD=0,647) ja töö individuaalse kohandamise vahel (F=3,999; $p=0,050$) ning soofaktorite, naised (M=3,28*; SD=1,027), mehed (M=4,04*; SD=0,819) ja töö kognitiivse ehk tunnetusliku kohandamise vahel (F=5,255; $p=0,025$). Millest võib järeldada, et mehed on töö individuaalsel kohandamisel rohkem osalised, eriti on seda näha töö tunnetuslikul kohandamisel. Sisuliselt tähendab kognitiivse töö kohandamise kõrgem tase, et mehed tajuvad ning mõtestavad oma töötingimusi, valikuvabadust ning tööd tervikuna rohkem lahti kui naised.

Tabel 7. Töö individuaalne kohandamine ja töö individuaalse kohandamise suunad (N=64)

	M	SD	Naised		Mehed		Õpib		Ei õpi	
			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Töö individuaalne kohandamine	3,46	0,804	3,37*	0,809	3,89*	0,647	3,38	1,355	3,46	0,816
Tööülesannete kohandamine	3,73	0,839	3,67	0,839	4,03	0,805	3,77	1,053	3,73	0,828
Töö kognitiivne kohandamine	3,41	1,03	3,28*	1,027	4,04*	0,819	3,64	0,78	3,39	1,051
Tööalaste suhete kohandamine	3,23	0,987	3,15	1,019	3,6	0,747	2,74	0,529	3,27	1,008

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$ Allikas: Autori koostatud

2.4.5 Töömotivatsiooni tõstmise analüüs

Töömotivatsiooni tõstmise võimaluste analüüsiks loetleti küsimustikus erinevad soodustused mida ettevõtte juba pakub või saaks pakkuda ning paluti neile vastata 5-palli skaalal, kus 1=ei kasuta ... 5=alati kasutaks. Küsimustik loodi tootmisjuhi ning tegevjuhiga tehtud intervjuudel käsitletud teemade alusel. Usalduväärsust hinnati Cronbachi α abil, milles selgus vastuseplokki $\alpha=0,918$ ehk vastuste reliaablus on väga tugev. Arvestades, et küsimustik pandi paika intervjuude alusel, ega kasutatud eelnevalt juba uuritud ja valideeritud küsimustikke, siis saab töömotivatsioonilaseid analüüsi tulemusi kasutada vaid ettevõtte AS Toom Tekstiili siseselt ning need andmed võivad lähtuvalt teiste ettevõtete pakutavatest soodustustest erineda. Tabelist 8 on näha, et loetletud soodustusi kasutaksid enamasti kõik, vastuste keskmine jäi 4,0 (SD=0,794). Lihttöötajaskond eelistab valikus antud soodustustest enim erinevaid preemiaid, nagu jõulupremia (alati kasutaks N=54; M=4,67; SD=0,927). Peaaegu sama oluliseks hinnati heade töötingimuste pakkumist (alati kasutaks N=50; M=4,64; SD=0,804). Olulisele kohale toodi stabiilse töö pakkumine (alati kasutaks N=45; M=4,48; SD=0,976) ning lihttöötajatele on tähtis tähtpäevade meeles pidamine (M=4,45; SD=1,007). Tööandja poolne lõuna ning kohv on lihttöötajatele tähtsad. Lõunasöök, alati kasutaks N=45 vastuste keskmise (M=4,22) pildi viib valesse 7 vastajat, kes seda soodustust

ei kasutaks. Sama olukord juhtub pakutava kohvi ja teega, kus vastuste keskmine $M=4,36$, samas 64 vastajast 44 kasutaksid pakutavat soodustust alati. Sagedustabel näitas, et kõiki pakutavaid soodustusi kasutaksid alati vaid kaks töötajat.

Tabel 8. Tööandjapoolsete soodustuste kasutamine (N=64)

	M	SD
Vaba päev	3,77	0,972
Paindlik töö	3,81	1,233
Ühisüritus	3,42	1,499
Stabiilsus	4,48	0,976
Sport	3,28	1,464
Tingimused	4,64	0,804
Tunnustus	4,09	1,218
Koolitamine	3,83	1,292
Juhendamine	3,61	1,229
1x toetus	4,34	1,130
Karjäär	3,36	1,516
Ametinimetus	3,30	1,519
Tööriided	3,94	1,367
Tervisepäev	4,28	1,175
Tähtpäev	4,45	1,007
Kohv tee	4,36	1,132
Lõuna	4,22	1,374
Preemia	4,67	0,927
Jõulupakid lastele	4,11	1,513

Allikas: Autori koostatud

Lisahüved, mida toodi välja küsimustiku ainsasse vabavastusega lahtrisse, on loetletud järgnevalt, mõned vastused kordusid, nendele lisab autor numbrilise väite, näiteks (2):

- Kohapealne tehnik ja kiire seadmete remont
- Oma toodangu soodsamalt ostmise võimalus (see võimalus on AS Toom Tekstiilis täiesti olemas, võimalik, et töötaja pole kursis- autori kommentaar)
- Korralik ventilatsioon (mõnes kohas tootmises on tõesti natuke kehvem ventilatsioon)

- Sõidukompensatsioon (see on ettevõttes individuaalne – autor (4))
- Paremad töö- ja olmetingimused (4)
- Temperatuur töökohas
- Lahke, viisakas ja heatahtlik suhtumine töötajatesse (4)
- Paremad töövahendid (2)
- Üksmeelne kollektiiv (2)
- Preemiad ja motiveeriv palk (2)
- Tööjalatsid (olenevalt tööst, pakutakse nii turvajalatsid kui tööriideid autor)
- Rohkem ühiseid üritusi, kus kollektiiviga mõnusalt aega veeta (3)
- Tervisekontroll (2) (tehakse õmblejatele vähemalt kord kolme aasta jooksul, vastavalt riskianalüüsi nõuetele, kuna nende töös tuleb ette sundasendeid, autori kommentaar)
- Staaži pealt töötasu
- Sportimisvõimalused (Ettevõtte pakub oma töötajatele ja nende peredele võimalust käia Viljandi Jäähallis tasuta uisutamas)
- Tasuta kohv ja tee (2)
- Tunnustamine ja tähelepanu tööandja poolt (3)
- Kvaliteetse ja hea toodanu eest preemia (seda vahepeal määratakse, autor)
- 13 palk või boonussüsteem
- Stabiilse töö pakkumine
- Koolitamine
- Veeautomaat (neid on vabriku peale 1, autori kommentaar)
- Massaaž (3)
- Tasuta lõuna
- Iga aastane palgatõus vastavalt tööle
- Aasta parima töötaja valimine ja tema tunnustamine preemia või sanatooriumisse saatmise näol
- Õhtusele vahetusele pakkuda paindlikku tööaega, et bussile jõuda
- Sporditoetus

Autor lisab, et iga aastane palgatõus, vähemalt tükitöö tegijatel, on ettevõttes olemas. Iga aasta alguses vaadatakse normid ning töötajate palgatasemed üle. Mitmed loetletud soodustused on ettevõttes juba olemas, neile lisas töö autor sellekohase kommentaari. Osa neist soodustustest,

nagu tasuta lõuna, on juhtidel juba pikemat aega olnud plaanis võtta tagasi kasutusele. Hetkel on see jäänud seisma pigem korraldusliku poole taha.

2.5. Tööorientatsiooni seosed töömotivatsiooniga, seosed tööga seotusega ning töö individuaalse kohandamisega

2.5.1 Tööorientatsiooni seos töömotivatsiooniga

Analüüsidest tööorientatsiooni ja selle seoseid vastajate vanusevahemiku, tööstaaži, tööorientatsiooni ning töömotivatsiooni suundadega, näitas korrelatsioonianalüüs nõrku seoseid mitmete tunnuste vahel, tulemused leitavad tabelist 9.

Tööle orienteerituse suundade ning töömotivatsioonisuundade vahelised korrelatsioonid: Isikliku regulatsiooni vastuste määr on suurimas seoses tööle orienteerituse määraga ($\rho=0,429$; $p<0,001$), järgneb seos võistluslikkusega ($\rho=0,406$; $p<0,001$) ning meisterlikkusega ($\rho=0,340$; $p=0,006$). Välisel sotsiaalsel regulatsioonil seoseid ei teki, nõrk seos tekib hoopis välise materiaalse regulatsiooni määra ning võistluslikkuse määra vahel ($\rho=0,306$; $p=0,014$). Sisemise motivatsiooni vastuste määr on seoses tööle orienteerituse määraga ($\rho=0,423$; $p<0,001$). Andmete tulemusi ei saa üldistada, kuna antud küsitluse valim on liialt väike, kuid tervikuna saab tulemusi vaadelda mitmetahulise pildi saamiseks. Tabelist 9 ning lisa 5 korrelatsioonide koondtabelist on näha, et amotivatsiooni vastuste määr on kõikide näitajatega negatiivses korrelatsioonis, välja arvatud vanus ning väline sotsiaalne regulatsioon, millel korrelatsioone ei teki. Selgitusena lisab autor, et järelikult vanuse muutumine ning välised sotsiaalsed regulatsioonid ei mõjuta amotivatsiooni. Amotivatsiooni tase Toom Tekstiili lihttöötajaskonnas on kõrgeim tööle orienteeritud töötajate vastuste seas ($\rho=-0,497$; $p<0,001$), millele järgnevad meisterlikkusele orienteeritud töötajate vastused ($\rho=-0,434$; $p<0,001$). Amotivatsioon on oma olemuselt negatiivses korrelatsioonis, mis tulemustes märkimisväärselt uudsust ei paku.

Tabelist 9 on näha, et võistluslikkuse määr (Spearmani $\rho=-,447$; $p<0,01$) ja meisterlikkuse määr ($\rho=-,217$; $p<0,01$) on negatiivses seoses vanusega. Võistluslikkuse määr on nõrgas negatiivses seoses tööstaažiga ($\rho=-,246$; $p=0,05$). Vanuse ning tööstaaži vahelised korrelatsioonid seoses võistluslikkuse määraga, saab seletada lahti: mida vanem töötaja, seda vähem võistluslikkust. Samadel tingimustel mõjutab tööstaaž võistluslikkust. Tööstaaž ja isikliku regulatsiooni vastuste määr on kerges negatiivses korrelatsioonis ($\rho=-0,282^*$).

Tabel 9. Korrelatsioonkordajad: vanus, staaž, tööorientatsiooni- ja töömotivatsioonisuunad, (N=64)

	Vanuse vahemik	Tööstaaž	Meisterlikkus	Tööle orienteeritus	Võistluslikkus	Isiklik regulatsioon	Väline sotsiaalne motivatsioon	Amotivatsioon	Väline materiaalne motivatsioon	Sisemine motivatsioon
Vanuse vahemik	1,000									
Tööstaaž	,502**	1,000								
Meisterlikkus	-,217	-,051	1,000							
Tööle orienteeritus	-,112	-,008	,490**	1,000						
Võistluslikkus	-,447**	-,246*	,500**	,522**	1,000					
Isiklik regulatsioon	-,059	-,272*	,340**	,429**	,490**	1,000				
Väline sotsiaalne motivatsioon	-,165	,010	-,086	-,080	,057	,317*	1,000			
Amotivatsioon	,182	,224	-,503**	-,520**	-,368**	-,441**	,153	1,000		
Väline materiaalne motivatsioon	-,095	-,173	,198	,182	,379**	,684**	,420**	-,338**	1,000	
Sisemine motivatsioon	,067	-,134	,176	,423**	,222	,532**	,160	-,590**	,446**	1,000

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). Allikas: Autori koostatud

2.5.2 Tööorientatsiooni seos tööga seotusega

Lisa 5 korrelatsioonide koondtabelist on nähtav, et tööorientatsioonisuundadest tekib tööle orienteeritud ($\rho=0,448$; $p<0,001$) ning meisterlikkusele orienteeritud ($\rho=0,443$; $P<0,01$) lihttöötajate hinnangutel tarmukusega seos. Võistluslikkusele orienteeritud lihttöötajate hinnangute ja tarmukuse vahel tekib nõrk seos ($\rho=0,278$; $p=0,026$). Tööle orienteeritud töötajate

hinnangute vahel tekivad nõrgad seosed tööle pühendumisel ($\rho=0,272$; $p=0,030$) ning süvenemisel ($\rho=0,248$; $p=0,048$). Töoga seotusel tekib positiivne korrelatsioon meisterlikkusega ($\rho=0,31$; $p=0,012$) ning orienteeritusega tööle ($\rho=0,353$; $p=0,004$). Negatiivse seose tekitab tööga seotusele amotivatsioon ($\rho=-0,502$; $p<0,001$).

Korrelatsioonanalüüs rohkem gruppide vahelisi statistiliselt olulisi erinevusi tööorientatsiooni ning tööga seotuse hinnangutes ei tuvastanud.

Tabel 11. Regressioonanalüüs tööga seotus (N=64)

	1.			2.			3.			4.			5.		
	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p
(konstant)		3,039	,003		1,121	,267		,726	,471		2,929	,005		1,461	,149
Meisterlikkus	,300	2,474	,016	,168	1,252	,215	,050	,393	,695	-,006	-,051	,960	,087	,748	,458
Tööle orienteeritus				,279	2,078	,042	,125	,967	,337	,007	,057	,955	-,066	-,547	,587
Isiklik regulatsioon							,461	3,695	<0,001	,383	3,278	,002	,234	1,892	,063
Amotivatsioon										-,398	-3,469	,001	-,242	-1,969	,054
Sisemine motivatsioon													,368	2,728	,008
				R ² 0,114; p=0,004			R ² 0,394; p=0,000			R ² 0,442; p=0,028			R ² 0,485; p=0,029		

a. Seletavad tunnused: (konstant), Meisterlikkus

b. Seletavad tunnused: (konstant), Meisterlikkus, Tööle orienteeritus

c. Seletavad tunnused: (konstant), Meisterlikkus, Tööle orienteeritus, Sisemine motivatsioon, Isiklik regulatsioon

d. Seletavad tunnused: (konstant), Meisterlikkus, Tööle orienteeritus, Sisemine motivatsioon, Isiklik regulatsioon, Amotivatsioon

e. Seletavad tunnused: (konstant), Meisterlikkus, Tööle orienteeritus, Isiklik regulatsioon, Amotivatsioon, Sisemine motivatsioon

Allikas: Autori koostatud

Lisaks korrelatsioonanalüüsidele tehti ka regressioonanalüüs, mis viidi läbi sammhaaval meetodiga, usaldusnivooks võeti 95%. Regressioonanalüüs, mille sõltuvaks muutujaks on võetud tööga seotus, kinnitab tööga seotuse seoseid tööorientatsiooni ning töömotivatsiooniga (tabel 11). Seletavate tunnustena sisestati mudelisse sammhaaval tööorientatsiooni komponendid, siis motivatsiooni komponendid ja lõpuks individuaalse töökujundamise komponendid. Sobilikke mudeleid lõi analüüs viis. Lähtudes loodud teoreetilisest mudelist näitavad regressioonanalüüsi tulemused (tabel 11), et tööga seotus on eelkõige mõjutatud sisemisest motivatsioonist ja amotivatsiooni puudumisest. Sisemise motivatsiooni olemasolu vähendab nii isikliku regulatsiooni kui tööle orienteerituse mõju.

2.5.3 Tööorientatsiooni seos töö individuaalse kohandamisega

Korrelatsioonide koondtabelist (lisa 5) on nähtav, et tööorientatsioonisuundadest meisterlikkusele orienteeritud töötajate hinnangute vahel tekivad seosed tööülesannete kohandamisega ($\rho=0,491$; $p<0,001$) ning töösuhete kohandamisega ($\rho=0,327$; $p=0,008$). Võistluslikkusele orienteeritud lihttöötajate hinnangutes tekkisid kõikides töö individuaalse kohandamise liikides seosed: tööülesannete kohandamisega ($\rho=0,489$; $p<0,001$), tööalaste suhete kohandamisega ($\rho=0,426$; $p<0,001$) ning nõrk seos tunnetusliku kohandamisega ($\rho=0,256$; $p=0,041$). Negatiivse seose tekitab töö individuaalsele kohandamisele amotivatsioon ($\rho=-0,349$; $p=0,005$). Korrelatsioonanalüüs rohkem gruppide vahelisi statistiliselt olulisi erinevusi tööorientatsiooni ning töö individuaalse kohandamise hinnangutes ei tuvastanud.

Tabel 12. Regressioonanalüüs töö individuaalne kohandamine (N=64)

	1.			2.		
	Beta	t	p	Beta	t	p
(konstant)		2,768	,007		2,336	,023
Võistluslikkus	,306	2,788	,007	,319	2,996	,004
Isiklik regulatsioon	,448	4,087	< 0,001	,374	3,363	,001
Väline sotsiaalne regulatsioon				,223	2,242	,029

1. R^2 0,420

2. R^2 0,464, R^2 change 0,045, F change 5,0257, p 0,029

Allikas: Autori koostatud

Lisaks korrelatsioonanalüüsidele viidi läbi ka regressioonanalüüs, et saaks kindlaks teha vaatluse all olevate nähtuste suhtes täpsema mõjumudeli. Regressioonanalüüs viidi läbi sammhaaval meetodiga, usaldusnivooks võeti 95%. Regressioonanalüüsi teoreetilises mudelis on sõltuvaks tunnuseks individuaalne töökohandamine ja sammhaaval on analüüsimudelisse sisestatud demograafilistest tunnustest tööstaaz, seejärel tööorientatsiooni komponendid ning seejärel motivatsiooni komponendid. Regressioonanalüüsi tulemused, (tabel 12), kinnitavad töö individuaalse kohandamise seoseid tööorientatsiooni ning töömotivatsiooniga. Regressioonanalüüsi tulemustest nähtub, et etteantud mudelist lähtuvalt mõjutavad individuaalset töökohandamist tööorientatsioonina võistluslikkus ja motivatsiooni vormidest isiklik regulatsioon ja väline sotsiaalne regulatsioon.

3. Järeldused ja arutelu

3.2 Järeldused kasutatud küsimustike osas

Tööorientatsiooni hindav küsimustik

Töö tähenduse aspektist vaadatuna on kolmeosaline jaotus tööorientatsiooni suundade leidmiseks õige, faktoranalüüs kinnitas küsimustiku kolme faktorilist struktuuri. Kasutatud Spence'i küsimustik töötas, kui jäeti välja küsimus 10, mis autoril, küsimustiku tõlkimisega, kaotas oma analüüsitava tähenduslikkuse. Autor soovib tööorientatsiooni suundade leidmiseks seda, tema poolt eesti keelde tõlgitud, küsimustikku kasutada, kui küsimus 10 muudetakse: „Kui teen oma tööd hästi, mind edutatakse“.

Töömotivatsiooni hindav küsimustik

Gagné'i mitmemõõteline motivatsioonifaktorite hindamise skaala ettevõtte Toom Tekstiili lihttöötajate vastuste analüüsimiseks polnud parim võimalikest küsimustikest. Küsimustiku teoreetilist struktuuri kontrolliti faktoranalüüsiga, peakomponendi ja Varimax meetodi abil, mis tuvastas viis faktorit. Ülekantud mõjutaja skaala ei joonistunud selgelt välja, mille väited jagunesid eri skaalade vahel. Väidete jaotuse järgselt jäi alles viis töömotivatsioonifaktorit: amotivatsioon, isiklik regulatsioon, väline materiaalne regulatsioon, väline sotsiaalne regulatsioon ja sisemine motivatsioon.

Töoga seotust ja tööle pühendumist hindavad küsimused

Töö ja heaolu küsimustik Uwes17 töötas hästi ning faktoranalüüs kinnitas küsimustiku teoreetilist struktuuri. Autor soovib originaalküsimustiku kujundust tabeliks muuta, sest kahele vastajale tekitas vastamine segadust, kuigi selgitus vastamiseks oli antud. Analüüsides küsimustiku välimust, siis autori eeldatud, üldise struktuuri murdmine, selle küsimustiku abil toimus. Eelnevatele küsimustele sarnane tabelisse X märkimine puudus, mis pani küsimustiku täitja olukorda, milles tuli lugeda töö juhendit.

Töö individuaalse kohandamise hindamise küsimustik

Töö individuaalse kohandamise hindamiseks kasutatud JCQ küsimustik töötas ning faktoranalüüs kinnitas küsimustiku teoreetilist struktuuri.

3.2 Järeldused saadud tulemuste osas

Töö autori eeldus, et inimesel tekib aja jooksul oma tööorientatsioon ning see määrab tema töömotivatsiooni suuna, mõjutades omakorda tööga seotust ning töö individuaalset kohandamist, leidis osaliselt kinnitust. Tööorientatsiooni liikidega tekkisid seosed kõikidel loetletud faktoritel. Seoseid kinnitasid ka tehtud regressioonanalüüsid. Saadud tulemusi ei saa valimi väiksuse tõttu üldistada, küll aga annavad need algmaterjale mõistmaks tööorientatsiooni suundade olulisust töömotivatsioonis, tööga seotuses ja individuaalses töö kohandamises. Ettevõtte jaoks on töötajate vähene vastamismäär ka tagasisideks. Kuna selle uuringu valiidsust on valimi väiksuse tõttu raske hinnata, tugineb autor vastuste analüüsis olulisuse nivooodele ($p < 0,05^*$ ja $p < 0,01^{**}$). Lisaks annab see uurimus tulevaste süviti tehtavate uurimustööde jaoks ideid ning võrdlusmomente.

Eeldus, et töötajatel on tööle tulles oma välja kujunenud tööorientatsioon, mis mõjutab nende edasist tööalast karjääri, leidis kinnitust. Valim jaotus lähtuvalt tööorientatsiooni suundadele, mis annab aluse hinnata, et töötajatel on oma välja kujunenud tööorientatsioon olemas. Uurimusega selgus, et ettevõtte lihttöötajaskonna tugevaim tööorientatsiooni suund on orienteeritus tööle ($M=4,91$; $SD=0,794$), järgneb orienteeritus võistluslikkusele ($M=4,22$; $SD=1,127$) ning madalaim tööorientatsiooni suund on orienteeritus meisterlikkusele ($M=3,79$; $SD=0,735$). Saadud andmete põhjal näeme, et kõikidel tööorientatsiooni suundadel on seosed töömotivatsiooni alaliigi isikliku regulatsiooniga, suurim seos neist on tööle orienteeritud töötajate vastuste korrelatsioonis ($\rho=0,429$; $p < 0,001$). Võime eeldada, et igasuguse tööorientatsiooni korral töömotivatsioonis on isiklik regulatsioon vajalik, ehk töötajad võtavad välised väärtused ja tähenduse enda omaks (ettevõtte väärtuste omaksvõtt).

Tööorientatsiooni kõikide liikide: meisterlikkuse, tööle orienteerituse ja võistluslikkuse; ning tööga seotuse vahel tekivad seosed. Tugevaim korrelatsioon tööorientatsioonisuundade vahel tekkis tarmukuse ning meisterlikkusele orienteeritud vastusemäärade ($\rho=0,448^{**}$) vahel, tööle orienteeritud töötajate vastustemäär omab tugevat korrelatsiooni ($\rho=0,443^{**}$) ja võistluslikkusele ($\rho=0,278^*$) orienteeritud vastusemäärade vaheline korrelatsioon on keskmine. Tööle orienteeritud

töötajatel on kõrgeim sisemine motivatsioon ($\rho=0,423$; $p<0,001$). Millest saame järeldada, et tööle orienteeritud töötajatele pole niivõrd oluline töötasu, vaid nende eesmärk on edukus ja töölt positiivsete emotsioonide saamine. Tugevaim negatiivne seos tekkis tööle orienteeritud töötajate vastuste ning amotivatsiooni vahel ($\rho=-0,497$; $p<0,001$). Tööle orienteeritud töötaja soovib teha kõvasti tööd, saada korrektseid tööülesandeid ning tootmisettevõtte seisukohast vaadatuna oleks ideaalne liinitöötaja. Kahjuks amotivatsiooni taseme kasvamine igapäevaselt, samade tööviiside päevast päeva kordumise korral- liinitöö olemus, on paratamatus. Ettepanek on jälgida meistritel töötajate produktiivsust, nimelt produktiivsuse langus paistab kõrge amotivatsiooni tasemega töötajatel tugevalt välja. Võimalus on leida nendele töötajale lisaväljundeid, pakkuda ajutiselt näiteks teist tööd teha, et tuua tööargipäeva vaheldust.

Tööle orienteerituse ning töö individuaalse kohandamise kõikide liikide vahel tekivad seosed. Nõrk korrelatsioon tekib tööle orienteeritud töötajate vastusemäärade ja tööülesannete kohandamise vahel ($\rho=0,253^*$), millest autor järeldab, et tööle orienteeritud töötaja pole väga innustatud oma tööülesandeid enda jaoks ümber kohandama, tehes seda pigem vajaduse korral. Meisterlikkusele orienteeritud töötajate vastusemäär korreleerub tööülesannete kohandamise ($\rho=0,491^{**}$) ja tööalaste suhete kohandamisega ($\rho=0,327^{**}$). Järeldada saab, et meisterlikkusele orienteeritud töötaja on suurel määral huvitatud oma töö efektiivsemalt tegemisest, kujundama enda tööülesandeid ning tööalaseid suhteid. Samade gruppide vahel tekivad korrelatsioonid ka võistluslikkuse korral, tugev korrelatsioon tekib tööülesannete kujundamisega ($\rho=0,489^{**}$) ning tööalaste suhete kohandamisega ($\rho=0,426^{**}$). Nii nagu meisterlikkuse korralgi, aitavad samad seosed, töötajatel, kes on orienteeritud võistluslikkusele, oma tulemusi paremini ning efektiivsemalt saavutada.

Kinnitust ei leidnud varasematest tööorientatsiooni uuringutest ilmnev nähe, et mehed on rohkem võistluslikumad kui naised (Gill, 1986). Meeste ja naiste vastuste keskmine vastusemäär võistluslikkusele on ettevõttes Toom Tekstiil sama (mehed $M=4,22$; $SD=0,74$; naised $M=4,22$; $SD=1,197$). Teooriale vastupidiselt on Toom Tekstiili lihttöötajatest naised ($M=3,83$; $SD=0,763$) rohkem meisterlikumad kui mehed ($M=3,60$; $SD=3,60$). Varasemates uuringutes leitud nähe, et naised on rohkem tööle orienteeritud kui mehed, leidis kinnitust (naised $M=4,98$; $SD=0,766$; mehed $M=4,55$; $SD=0,863$). Küsitluse valimis ei jaotunud mehi ja naisi statistiliselt võrdselt, vastajatest mehed=11, naised=53, seega saadud tulemused pole üldistatavad.

Tööorientatsiooni suundade ja tööga seotuse seostest saab järeldada, et tarmukus võib väljenduda kõikides tööorientatsiooni suundades. Tööle orienteeritud lihttöötaja süvenemine ($\rho=0,248^*$) ning

pühendumuse ($\rho=0,272^*$) korrelatsiooniate on teistest tööorientatsiooni suundadest tugevaim. Autor soovib hinnata tööandjatel töö tegemise rolli olulisust süvenemise korral, nimelt võis töösse süvenemise vastuste madalam tase tuleneda töö iseloomust. Lihttöötajad sõltuvad töö tegemises tihti masinatest ja liinitöö jälgimisest, mis eeldab tähelepanelikkust. Töösse süvenemine vähendaks nende tähelepanelikkust ning töökeskkonnast lähtuvalt võib tekkida vastuolu tööohutusega.

Negatiivsed korrelatsioonid vanuse ja võistluslikkuse ning tööstaaži ning võistluslikkuse vahel on lahti seletatavad: mida vanem ja pikaajalisem töötaja, seda väiksem on tema võistluslikkuse tase. Vanemad inimesed enamasti suuri pingutusi füüsiliselt ei soovi ega saagi teha, mis suunitleb neid endale lihtsamaid tööülesandeid valima. Negatiivne vähene seos tööstaaži ning isikliku regulatsiooni vahel ($\rho=-0,282^*$) võib tekkida, kui aastatega ettevõtte väärtused muutuvad ning töötaja võib tunda, et need pole enam innustavad. Seos pole õnneks tugev, vähesel määral on staaži või vanuse kasvades seda laadi negatiivsed korrelatsioonid loomulikud.

Tööga seotuse ning töö individuaalse kohandamise tasemed, võrreldes teiste Eestis tehtud samalaadsete uuringutega on keskmised. Toom Tekstiil AS lihttöötajate keskmine tööga seotuse tase ($M=4,21$; $SD=1,209$) ning töö individuaalse kohandamise tase ($M=3,46$; $SD=0,804$), võrdluses täistööajaga töötajatel Eestis (Svetlicinaia, 2015) kus on tööga seotuse keskmine tase ($M=4,23$; $SD=0,75$) ning töö individuaalse kohandamise tase ($M=4,21$; $SD=0,61$). Bedfactory of Sweden OÜ (Jõgi, 2016) töötajatel on tööga seotuse keskmine tase kõige kõrgeim ($M=5,16$; $SD=0,999$) ning individuaalse töö kohandamise keskmine tase on ($M=3,82$; $SD=0,803$). Oskustöölise (Lipasaar, 2015) tööga seotuse keskmine tase on ($M=4,17$; $SD=0,733$).

Tabeli 6 abil näeme, et vastajad on hinnanud kõrgemalt tarmukust ($M=4,36$; $SD=1,209$), ehk see näitab tööga seotuse füüsilist poolt, milleks on töötajate töövõime ning vastupidavus. Teisele kohale langeb töötajate süvenemise vastustemäär ($M=4,25$; $SD=1,324$), mis näitab töötajate süüvimise võimet. Madalama hinnangu on saanud tööle pühendumise määr ($M=4,02$; $SD=1,54$), mis näitab töötajate emotsionaalset sidet tööga. Ainukese erandina esinesid statistiliselt olulised erinevused soogruppide hinnangus pühendumise skaalal, milles selgub, et mehed ($M=4,85$) on tööle rohkem pühendunud kui naised ($M=3,84$; $F=4,139$; $p=0,046$).

Schaufeli ja Bakkeri tööga seotuse uurimusest võetud keskmised tulemused lihttöölise (blue-collar) grupis: tarmukus ($M=3,67$), tööle pühendumine ($M=3,78$), töösse süvenemine ($M=3,34$). On näha, et Toom Tekstiili lihttöötajaskond hindab oma tarmukust kõrgemalt ($M=4,36$). Schaufeli

ja Bakker on öelnud, et kõrge tarmukuse tasemega töötajad on tööd tehes energilised, särtsakad ning vastupidavad. Töösse süvenemise määr, mis Toom Tekstiili töötajatel samuti hulga kõrgem ($M=4,25$), näitab töötajate kõrget töö haaratust ning tööd tehes töösse süvenenud töötajatel aeg justkui lendaks. Tööle pühendumine, mis on Toom Tekstiili lihttöötajatel samuti kõrgem ($M=4,02$), näitab töötaja enese identifitseerimist läbi oma töö. Pühendunud töötajale on töö tähenduslik, inspireeriv ning väljakutsuv. Enamasti on sellised töötajad entusiastlikud ning uhked oma töö üle (Schaufeli & Bakker, 2004).

Töö individuaalsel kohandamisel on ettevõtte lihttöötajaskonna meeste vastustemäärad kõrgemate tulemustega, eriti on seda näha töö tunnetuslikul kohandamisel, mil naiste keskmine vastustemäär jäi ($M=3,28^*$; $SD=1,027$) ja meeste keskmine vastustemäär ($M=4,04^*$; $SD=0,819$). Soofaktorite seos tunnetusliku kohandamise vahel on ($F=5,255$; $p=0,025$).

Lihttöötajate eelistused ettevõttesiseste soodustuste etteotsa on: preemia ($M=4,67$; $SD=0,927$), paremad töö- ja olmetingimused ($M=4,64$; $SD=0,804$), stabiise töö pakkumine ($M=4,48$; $SD=0,976$) ja tähtpäevade meelespidamine ($M=4,45$; $SD=0,927$). Vabavastuste esimikku jäid: sõidukompensatsioon (4 häält), paremad töö- ja olmetingimused (4 häält), massaaž (3 häält), tunnustamine ja tähelepanu tööandja poolt (3 häält) ning rohkem ühisüritusi (3 häält). Seega peaks edaspidi ettevõtte hakkama panustama rohkem preemiasüsteemi arendusse, looma töötajatele paremaid töö- ja olmetingimusi, pidama meeles erinevaid tähtpäevi, pakkuma sõidukompensatsiooni (kuna hetkel maakonnas bussisõit tasuta, siis tuleks seda vaadata individuaalselt), vajaduse korral pakkuma massaaži võimalust, näiteks õmblejatele, kuna nende töö sisaldab palju sundasendeid (Aaviksoo, 2008). Olulisele kohale tooks töö autor tunnustamise ja tähelepanu tööandja poolt, töötajad soovivad saada oma töö eest tagasisidet, see annab töö tegemiseks lisamotivatsiooni (Reh, 2018).

Ettepanekud puuduste parandamiseks:

1. Teha täpne tööorientatsiooni analüüs, et määratleda ettevõtte kõik töötajad tööorientatsiooni suundade järgi. Siis on võimalik pakkuda tööga rohkem seotud töötajatele mitmekülgsemat tööd, neile kes on ettevõttele rohkem pühendunud saab pakkuda suuremat kaasatust/osalust.
2. Minna üle individuaalse motivatsioonisüsteemi peale (lähtuvalt töötaja vajadustest).

3. Tekitada motivatsioonipaketi tarvis eelarvesse kindel summa, ning tuginedes sellele määrata soodustused, seal hulgas lisatasud (kui aasta lõikes summa on ületatud, siis soodustusi sel aastal juurde ei määrata).
4. Ettepanek määrata nendele töötajatele, kel puudub bussiga tööle tulemise võimalus, autosõidu kompensatsioon.
5. Töötajate tööga seotuse tõstmiseks tõhustada tagasisidestamist. Igasugune tagaside, ka negatiivne tagaside, aitab seotuse parendamisele kaasa.
6. Töötajate individuaalse töö kohandamise võimaldamiseks määratleda isikuliselt need töötajad, kellel töö ümber kohandamine tõstaks töömotivatsiooni taset (meisterlikkusele ning võistluslikkusele orienteeritud töötajad- tuginedes andmetele).
7. Erinevate uuringute korral, mis saavad anda ettevõttele panuse, tuleks töötajatel suhtuda positiivsemalt ning nad võiksid olla koostööaldimad. Tööandjal teha eelnevat selgitustööd.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooni efektiivse toimimise ning eesmärkide tulemusliku täitmise seisukohalt on oluline mõista seoseid tööorientatsiooni suundade, töömotivatsiooni, tööga seotuse ning töö individuaalse kohandamise vahel. Nende nähtuste määratlemine, analüüsimine ning valdkonna uuringutest saadava tagasiside abil muudatuste planeerimine, aitab tõsta ettevõtte töötajate töömotivatsiooni, tööga seotust ning paneb töötajaid panustama töö individuaalsesse kohandamisse.

Hindamaks lihttöötajate, kui vähem hinnatud tööjõu, tööorientatsiooni suuna, töömotivatsiooni, tööga seotuse ning töö individuaalse kohandamise seoseid, viidi läbi kvantitatiivne uuring ettevõtte Toom Tekstiil AS lihttöötajaskonna seas. Kogu ettevõtte töötajaskonnast (250 töötajat) 52% on lihttöötajad (130 töötajat). Koguvallimist 130 lihttöötajat, vastasid küsimustikele 64 töötajat, millega vastamise määr jäi 49%. Vastajatest 53 on naised ning 11 mehed. Valimi väiksuse tõttu ei saa saadud tulemusi üldistada, küll aga avardab uurimus Eestis vähe uuritud tööorientatsiooni suundade, töömotivatsiooni, tööga seotuse ning töö individuaalse kohandamise uurimismaastikku. Töö autor tugineb uurimuses välja toodud seostes tekkinud seose usaldusnivoole.

Käesoleva uurimustöö peamine eesmärk on leida lihttöötajate tööorientatsiooni suundade ning töömotivatsiooni vahelisi seoseid. Autor lisas seoste otsimisse lisaks tööga seotuse ning töö individuaalse kohandamise. Tööorientatsiooni suundade leidmiseks kasutas autor Spence ja Helmreichi välja töödatud tööorientatsiooni küsimustikku (Work and Family Orientation (WFO) Questionnaire). Töömotivatsiooni suundade leidmiseks kasutati Gagné jt välja töötatud mitmemõõtmelise töömotivatsiooni skaalat MMTMS (The Multidimensional Work Motivation Scale). Tööga seotuse määramiseks kasutati Schaufeli ja Bakkeri välja töödatud UWES-17 küsimustikku (Work and Well-being Survey). Töö individuaalse kohandamise hindamiseks kasutas autor Wrzesniewski and Duttoni Töö individuaalse hindamise JCQ küsimustikku (Job Crafting Questionnaire). Autoripoolsed kommentaarid ning tähelepanekud küsimustike töötavuse kohta käesoleva valimi korral on välja toodud järelduste peatükis.

Töö eesmärgi saavutamiseks määratleb autor valimis tööorientatsiooni kolm gruppi: tööle orienteeritud, meisterlikkusele orienteeritud ja võistluslikkusele orienteeritud töötajad. Teisena

otsib autor seoseid tööorientatsiooni ning töömotivatsiooni suundade vahel. Lisaks püüab autor leida tööorientatsiooni seoseid töö individuaalse kohandamise ning tööga seotusega. Eeldus, et töötajatel on tööle tulles oma välja kujunenud tööorientatsioon, mis mõjutab nende edasist tööalast karjääri, leidis osaliselt kinnitust.

Valim jaotus lähtuvalt tööorientatsiooni suundadest, mis näitab, et töötajatel on oma välja kujunenud tööorientatsioon olemas. Uurimusega selgus, et ettevõtte lihttöötajaskonna hinnangute põhjal on enim määratletud tööorientatsiooni suunaks orienteeritus tööle, siis orienteeritus võistluslikkusele ning madalaim tööorientatsiooni tase on orienteeritus meisterlikkusele. Motivatsioonifaktorite analüüsist selgus, et vanusel puudub amotivatsiooni tasemega seos. Amotivatsiooni määr kasvab tööstaaži kasvades. Enda tööga seotust hindasid vastajad nõrgalt kuid positiivselt, kõrgemalt hinnati tööga seotuse skaalast tarmukust, järgneb süvenemine ning pühendumine. Töö individuaalse kohandamise vastuste analüüsis näitas Welchi test tugevaid seoseid soofaktorite ning töö individuaalse ning töö kognitiivse kohandamise vahel. Millest saab järeldada, et mehed on töö individuaalsel kohandamisel rohkem osalised.

Tööorientatsiooni kõikide liikide: meisterlikkuse, tööle orienteerituse ja võistluslikkuse; ning tööga seotuse vahel tekivad seosed. Tugevaim korrelatsioon tööorientatsiooni suundade vahel tekkis tarmukuse ning meisterlikkusele orienteeritud vastustemäärade vahel, tööle orienteeritud töötajate vastustemäär omab tugevat korrelatsiooni ja võistluslikkusele orienteeritud vastustemäärade vaheline korrelatsioon on keskmine. Tööle orienteeritud töötajatel on kõrgeim sisemine motivatsioon.

Sammhaaval meetodiga tehtud regressioonanalüüs, mille ette antud sõltumatu muutuja on tööga seotus, kus seletatavateks tunnusteks sisestati sammhaaval tööorientatsiooni komponendid, motivatsiooni komponendid ning lõpuks individuaalse töö kujundamise komponendid, kinnitab komponentide seoseid. Sobilikke seoseid lõi analüüs viis. Lähtudes teoreetilisest mudelist, on nähtav regressioonanalüüsist (tabel 11), et tööga seotus on eelkõige mõjutatud sisemisest motivatsioonist ja amotivatsiooni puudumisest. Sisemise motivatsiooni olemasolu vähendab isikliku regulatsiooni ning tööle orienteerituse mõju. Sammhaaval meetodiga tehtud regressioonanalüüs, mille ette antud sõltumatu muutuja on individuaalne töö kohandamine, kus analüüsitud seletatavateks tunnusteks sisestati sammhaaval demograafilistest tunnustest tööstaaž, seejärel tööorientatsiooni komponendid ning lõpuks motivatsiooni komponendid. Regressioonanalüüsi tulemused kinnitavad individuaalse töö kohandamise seoseid tööorientatsiooni ja töömotivatsiooniga. Lähtudes teoreetilisest mudelist, on nähtav

regressioonanalüüsist (tabel 12), et individuaalne töö kohandamine on eelkõige mõjutatud tööorientatsiooni suundadest võistluslikkusest ning motivatsiooni suundadest isiklikust regulatsioonist ja välisest sotsiaalsest regulatsioonist. Kindlasti vajaks teema süvitsi täiendavat uurimist suuremate valimite põhjal.

Käesoleva uurimistöö suurimaks puuduseks on selle vähesest valimist tulenev piirang tulemuste üldistamisel, kuid kindlasti väärivad töös tõstatatud küsimused ning ettepanekud täiendamise eesmärgil kasutamist tulevastes uuringutes. Samuti saab töös kasutatud ja eesti keelde tõlgitud küsimustikke kasutada tööorientatsiooni suundade, töömotivatsiooni, tööga seotuse ning töö individuaalse kohandamise alaste põhjalikemate ülevaadete tegemiseks teistes organisatsioonides.

SUMMARY

THE IMPACT OF WORK ORIENTATION AND WORK MOTIVATION AND ITS EFFECT ON WORK ENGAGEMENT AND JOB CRAFTING AMONG BLUE-COLLAR WORKERS

Inga Kree

From the perspective of effective functioning organisational outcomes, it is important to understand the relationships between work orientation distinctions, work motivation, work engagement and job crafting. Defining, analyzing, and planning changes to these phenomena through researches in the field, helps to increase the work motivation, work engagement of the employees, and make the employees contribute to the individual job crafting.

In order to assess the relationships between the blue-collar workers, the less valued labor force, work orientation distinctions, work motivation, work engagement and job crafting, a quantitative research in one Estonian production company with 250 workers (Toom Tekstiil Ltd) among their 130 blue-collar workers was conducted (52% of company workers). Of the total of 130 blue-collar workers, 64 were responding to the questionnaire, with a response rate of 49%. 53 of the respondents are women and 11 are men. Due to the small size of the sample, the results obtained cannot be applied, but the study broadens the research landscape of less studied work orientation, work motivation, work engagement and individual job crafting in Estonia. The author of the research relies in the research on the confidence level of the relationships established.

The aim of this master thesis is to evaluate the effects of work orientation factors on work motivation and find the relationships between them. The author of the research added employee engagement and job crafting, to find more relationships. Work orientation distinctions were measured with Spence & Helmreich Work and Family Orientation (WOFO) Questionnaire. Work motivation distinctions were measured with Gagné The Multidimensional Work Motivation Scale (MMTMS). Work engagement were measured with Schaufel & Bakker Work and Well-being Survey (UWES-17). Job crafting were measured with Wrzesniewski & Dutton Job Crafting

Questionnaire (JCQ). The author's comments and observations on the availability of questionnaires for this sample are given in the chapter of Conclusions.

Considering the aim of this master thesis the author defines three groups of work orientation in the sample: work-oriented, mastery-oriented and competitiveness-oriented. Secondly, the author looks for relationships between work orientation and work motivation. The relationships between work orientation and job crafting and work engagement. The assumption that workers have a well-developed work orientation when they come to work, which affects their future professional career, were partly confirmed.

The sample is divided according to the three groups of the work orientation, which shows that the employees have their own developed work orientation. The study revealed that based on the estimates of the company's blue-collar workforce, the most defined work orientation is oriented towards work, then orientation towards competitiveness and the lowest work orientation level is orientation to mastery. The analysis of work motivation factors showed that age does not have a relationships to amotivation level. The rate of amotivation is increasing as the length of tenure increases. The respondents were poorly but positively related to their work. In Job crafting analysis, Welch's test showed strong correlations between gender factors and individual and cognitive job crafting. What makes possible to conclude that men are more involved in the job crafting process.

All types of work orientation: mastery, work-oriented and competitiveness; and work engagement have relationships. The strongest correlation is between vigilance and mastery-oriented response rates, the response rate of work-oriented employees have a strong correlation, and the correlation between competition-oriented response rates is average. Work-oriented employees have the highest internal motivation.

Regression analysis, by step-by-step method, if the predetermined influencer is work engagement and step-by-step added the work orientation components, then work motivation components and finally individual job crafting components, confirms the relationships between work engagement and work orientation and work motivation. Analysis made five relationship models. Based on the theoretical model, from the regression analysis (Table 11) that work-related relationships are primarily affected by internal motivation and lack of amotivation. The presence of internal motivation reduces the impact of personal regulation and work orientation. Regression analysis, by step-by-step method, if the predetermined influencer is individual job crafting and step-by-step

added tenure, the demographic marker component, then added work orientation components and finally work motivation components, confirms the regression analysis the relationships between job crafting and work orientation and work motivation. Based on the theoretical model, from the regression analysis (Table 12) that individual job crafting is primarily affected by work orientation from competitiveness and by work motivation from personal regulation and external social regulation. The subject would need further in-depth research based on larger samples.

Due the limitations of this study, mainly its small sample size, the results cannot be applied broadly, but the issues raised and suggestions in the work deserve to be used in future researches. The questionnaires used in this master thesis and translated into Estonian can also be used by other companies defining research based groups or for making a thorough overview for finding relationships between employees work orientation groups, work motivation, work engagement and job crafting.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

20 huvitavat lahendust kuidas motiveerida töötajaid ilma palka tõstmata. (05. 06 2012. a.).

Kasutamise kuupäev: 05. 06 2012. a., allikas CV keskus: Töökeskkond ja töötajate rahulolu: <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/personaliotsing/tookeskkond-ja-tootajate-rahulolu/20-huvitavat-lahendust-kuidas-motiveerida-oma-tootajaid-ilma-palka-tostmata>

Aaviksoo, E. (2008). Õmblejate tööohutus ja tervishoid. *Eesti Töötervishoid*, 52-55. Allikas: <https://www.digar.ee/arhiiv/et/download/144118>

Ainsaar, M., & Toomet, O. (2011). *Sooline ebavõrdsus tööelus: arengud Eestis ja rahvusvaheline võrdlus*. Tartu: Tartu Ülikool. Allikas: https://sotsiaalteadused.ut.ee/sites/default/files/sh_files/Sooline%20ebav%C3%B5rdsus%20t%C3%B6el%C3%B6elus_kogumik.pdf

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder: CO: Westview Press.

Anderson, H. (2017). *Tööle kandideerijate ootused töövormide paindlikkuse osas ja selle seosed tööorientatsiooni ning isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisega*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.

Anka, L. M. (03-04 1988. a.). Corporate Objectives and Self Development: The Specialist International. . *Journal of Institute of Management Specialist*, lk 3 (5).

Bakker, A. B. (09. 08 2018. a.). *arnoldbakker.com*. Allikas: workengagement: <http://www.arnoldbakker.com/workengagement.php>

Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart*. New York: Harper & Row.

- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *Purpose and meaning in the workplace*, 81-104.
- Berg, M. J., Dutton, E. J., & Wrzesniewski, A. (2010). Managing Yourself: Turn the Job You Have into the Job You Want. *Harvard Business Review*, 114-117.
- Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century. *Monthly Review Press*.
- Brusch, M., & Brusch, V. (2013). Desire to continue working and job-related factors of older workers in Germany. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24:7-8, 970-979. Allikas: <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791111>
- Cleveron AS. (11. 10 2018. a.). Allikas: Cleveron AS webpage: <https://cleveron.eu/toopakumised>
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000). The „What,, and „Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Drucker, P. F. (1974). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. *Harper and Row*, 73.
- Fossen, R. J.-V., Vredenburg, D. J., & Shea-Van, R. J. (2014). *Exploring Differences in Work's Meaning: An Investigation of Individual Attributes Associated with Work Orientations*. Kasutamise kuupäev: 12. 11 2018. a., allikas <https://questia.com/library/journal/1p3-3232814711/exploring-differences-in-work-s-meaning-an-investigation>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Broeck, v. d., & Aspeli, A. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (2), 178-196.
- Gill, D. L. (1986). Competitiveness among females and males in physical activity classes. *Sex Roles*, 15(5-6), 233-247.
- Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (14. May 2009. a.). *Crafting a job, a career, or a calling: Motivational caveats to autonomy*. Allikas: <http://www.phwa.org/resources/goodcompany/newsletter/article/95>

- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family* 11(2), 149-163.
- Jasmi, S. A. (15. 11 2018. a.). *A Study on Employees Work Motivation and its Effect on their Performance and Business Productivity*. Allikas: bspace.buid.ac.ae: <https://bpace.buid.ac.ae/bitstream/1234/275/1/90040.pdf>;A
- Juurmaa, T. (01. 11 2014. a.). *Töötajate motivatsiooni ja pühendumist nõudvad tegurid ning nende seotus töörahuloluga Reval Auto esindused OÜ näitel*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool. Allikas: <https://digi.lib.ttu.ee/i/?1111>
- Jõgi, H. (2016). *Töö kujundamise, tööga seotuse ja individuaalse töö kohandamise seosed*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool magistritöö.
- Karjääripõld*. (2017). Allikas: Karjääripõld: <http://karjaaripold.ee/artikkel.pdf>
- Kirikal, H. (15. 09 2018. a.). *Personalijuhtimine*. Allikas: Personalijuhtimine: <http://www.lvrkk.ee/kristiina/heve/person/>
- kvalifitseerimata töötaja*. (8. 10 2018. a.). Allikas: Eesti Õigekeelsussõnaraamat 2013: <https://www.eki.ee/dict/qs/index.cgi?Q=kvalifitseerima&F=M>
- Laatre, R. (9. 10 2018. a.). *Rajaleidja*. Allikas: Tublisid lihttöötajaid ei jätku: http://rajaleidja.ee/84252/&parent_id=11208
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Lipasaar, K. (2015). *Oskustöölise tööga seotus ning seda mõjutavad tegurid trükkalite näitel*. Tallinn: Master Thesis.
- Loo, R. (2001). Motivational Orientations toward Work: An Evaluation of the Work Preference Inventory (Student Form). *Measurement and Evaluation in Counseling and Development* , (33) Jaanuar, 222-223.
- Masgoret, A.-M., & Gardner, R. C. (2003). Attitudes, Motivation, and Second Language Learning: A Meta-Analysis of Studies Conducted by Gardner and Associates. *Language Learning*,

53(1), 123-163. Kasutamise kuupäev: 15. 11 2018. a., allikas <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-9922.00212>

McGuinness, M. (12. 11 2018. a.). *Mihaly Csikszentmihalyi – Does Creativity Make You Happy*. Kasutamise kuupäev: 15. 11 2018. a., allikas Mihaly Csikszentmihalyi – Does Creativity Make You Happy: <http://lateralaction.com/articles/mihaly-csikszentmihalyi/>

Mägi, J. (21. 11 2018. a.). *Kuressaare ametikooli organisatsioon ja juhtimine e-kursuse materjalid*. Allikas: Organisatsioon ja juhtimine: http://web.ametikool.ee/jane/okj/?1._Organisatsioon_ja_organisatsiooniline_k%C3%A4itumine:Organisatsiooniline_k%C3%A4itumine:Inimeste_olemus

Ninepu, K., & Nõmm, H. (2007). Tööjõu voolavus. rmt: *Äripäeva käsiraamat* (lk 10.2). Äripäeva kirjastus.

Papson, K. (2004). *Kõrgkool läbi. Edasi?* Tartu: Tööturuamet.

Postimees. (20. 10 2018. a.). Allikas: juhtimine.ee: <https://majandus24.postimees.ee/1147116/ka-armastus-tooandja-vastu-kaib-kohu-kaudu>

Puusild, H. (11. 10 2018. a.). *Tööandja kuvand aina olulisem – talendijaht käib ka tööstuses*. Allikas: Äripäeva tööstusuudised: <http://www.toostusuudised.ee/uudised/2018/05/16/tooandja-kuvand-aina-olulisem--talendijaht-kaib-ka-toostuses>

Randmann, L. (2013). *Differences in psychological contracts in Estonia*. Tallinn: Doktoritöö, EBS.

Reh, F. J. (15. 10 2018. a.). *How to Deliver Positive Feedback*. Allikas: www.thebalancecareers.com: <https://www.thebalancecareers.com/giving-positive-feedback-2275335>

Schaufeli, W., & Bakker, A. (20. 08 2004. a.). *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Utrecht/València: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. Kasutamise kuupäev: 2004, allikas Personal website of Wilmar Schaufeli: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.
- Spence, J. T. (1983). Work Orientation Questionnaire. *Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches*, Table 10.1.
- Spence, J. T., & Helmreich, R. L. (1983). *Achievement-related motives and behaviors*. In J. T. Spence (Ed.), *Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches*. San Francisco: Freeman.
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103. Kasutamise kuupäev: 11. 12 2018. a., allikas http://tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327752jpa8001_18
- Svetlicinaia, O. (2015). The relationship between career calling and job crafting among the full-time employees in Estonia: A structural equation model. *MA Thesis*.
- Tams, S., & Arthur, M. B. (2010). New directions for boundaryless careers: agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 629-646. Kasutamise kuupäev: 19. 7 2018. a., allikas <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.712/full>
- Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic Motivation at Work*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement* (2 tr.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Titma, M., Hämmal, J., Kõiv, K., Ainsaar, M., Tooding, L.-M., Aas, K., . . . Rämmer, A. (2002). *30- ja 50- aastaste põlvkonnad uue aastatuhande künnisel*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Tööandja brändi loomine*. (10. 11 2018. a.). Allikas: Brandem Baltic OÜ: <https://www.brandem.ee/brandemi-teenused/tooandja-brandi-loomine>
- Work Orientation*. (28. 09 2018. a.). Allikas: Encyclopedia of Sociology: <https://www.encyclopedia.com/social-sciences/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/work-orientation>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. Kasutamise kuupäev: 14. 7 2018. a., allikas http://faculty.som.yale.edu/amywrzesniewski/documents/craftingajob_revisioningemployees_000.pdf

LISAD

Lisa 1. Intervjuu tegevjuht Illimar Toomega (I) ja tootmisjuht Aini Kislõiga (A)

Küsitleti mõlemaid juhte eraldi, vastajad polnud üksteise vastustest teadlikud.

Teema: Tootmistöötajate töömotivatsiooni tõstmise olulisus, siinkohal võttes arvesse just lihttöötajaid. Välistades töötasu, kui niigi liialt suure mõjutaja.

1. Mis meie ettevõtte töötajatele töömotivatsiooni tõstmiseks pakub, lisaks töötasule rahas?

I: „Number üks oleks ikkagi palk. Pakume häid töötingimusi, puhkeruumid, riietusruumid, pesemistingimused. Töötingimused peaksid alati konkurentidega olema samaväärsed või paremad. Vanasti oli meil tööandjapoolne toitlustus, see tuleks taastada. Motivatsiooniprogrammid peaksime looma.“

A: „Pakume tasuta uisutamist Viljandi Jäähallis, meil on vaba päeva saamise võimalus, paindlik tööaeg, lastele jõulupakid, ühisürituste pidamiseks ettevõttepoolne rahaline toetus jms.“

2. Kui võtta motivatsioonipaketist töö paindlikkus, siis kuidas on meie ettevõttes see võimaldatud?

I: „Me oleme paindlikud, kui on vaja isiklike asju ajada, võimaldame. Töö aegade suhtes oleme inimlikud ja vastutulelikud.“

A: „Töötajatel on võimalik isiklike asjade ajamiseks töölt vaba aja saamiseks, näiteks arsti juures käimiseks. Soovi korral on võimalik töötajale sobilikke tööaegu kokku leppida.“

Töö autor: kui töötajatel ei sobi tööl käia öövahetustes või töötaja käib maalt bussiga tööle, võimaldatakse tööl käia vahemikus 8-16.30.

3. Mis võiksid veel muuta tööl käimise paremaks?

I: "Kohapealne väljaõpe, töökeskkond. Juba eelnevalt nimetatud toitlustus ja motivatsioonisüsteem.“

A: „Ei oska öelda.“

4. Kuidas saab ettevõtte panustada töötajate headesse töösuhetesse?

I: „Ühisüritused, koos lõunatamine.“

A: „Pakkudes häid töötingimusi, stabiilset tööd ning läbi otsese suhtluse.“

5. Loetlen mõningad võimalused tööandjapoolselt panustada töötajate töömotivatsiooni, kuulake ja öelge millised neist Teie arvates toimivad juba meie ettevõttes, milliseid me võiksime kasutusele võtta ja mida kindlasti välistada?

- Tunnustamine ja tähelepanu, kui töötaja on midagi saavutanud. Tööandja tunnustus on töötajale oluline ja täiesti tasuta!

I: „See on meil mingil määral olemas, saab parendada.“

A: „Toimiv.“

- Lisaks on töötaja kiitmisel võimalus kasutada autahvleid ja trofeesid. Olge loominguline ja andke eriliste saavutuste eest unikaalseid autasusid.

I: „Meil seda pole, isegi võiks olla.“

A: „Ei.“ (Hiljem täpsustades, et see ei toimiks).

- Personaalne juhendamine. Juhendamine on töötaja arendamine. Teie ainus kulu on aeg. Kui Te kulutate aega töötaja arendamiseks, siis see näitab Teie hoolivust töötajate suhtes.

I: „See on meil olemas.“

A: „Toimiv.“

- Koolitamine – Koolitusi ei ole kunagi liiga palju. Pakutakse palju erinevaid tasuta koolitusi, koolitused ei pea alati ametipositsioonist lähtuvad olema vaid töötaja tunneb meeldivat tunnustust, kui talle pakutakse silmaringi avardamiseks võimalusi.

I: „Oleme koolitanud, võiks veel.“

A: „Koolitamisega on nii ja naa, vahel on kasulikud, vahel mitte.“

- Karjääriredel – Teie töötajad peavad teadma, mis võimalused on neil karjääriredelil edasi liikumiseks. Karjäär on oluline lüli motiveerimissüsteemis. Määrake kindlaks oma organisatsioonisisese karjääritegemise võimalused. Kas meil edutakse töötajaid ettevõtte sees?

I: „Nii meil ongi.“

A: „Meie töötajaid edutatakse.“

- Ametinimetused – ametinimetustest rääkimine mõjutab otseselt töötajate enesehinnangut. Kas Teie töötaja tunneks uhkust või piinlikkust, kui ta peaks mainima oma ametinimetust teistele? On oluline tunda uhkust selle üle, kes Sa oled ja mis tööd Sa teed. Uhkuse tunne oma positsiooni üle on püsiva edu aluseks. Küsige ka oma töötajate arvamust ja nende poolseid ideid.

I: „Nii meil on.“

A: „Toimiv.“

- Töökeskkond – hiljutised uuringud näitasid, et Tööandjad asetasid töötingimused tähtsuse järjekorras eelviimasele kohale. Töötajad aga asetasid töötingimused lausa teisele kohale. See näitab, et töötajad hindavad töökeskkonda töö valikul väga oluliseks.

I: „Töökeskond meil järjest paraneb.“

A: „Toimiv.“

- Loetlen küsimused, mis viitavad töökeskonnale, kuulake neid ning andke edasi oma mõtted: Kas Teie töötajate kontor näeb hea välja? Kas nende kontori seintel on pildid, laual lilled ja muud sellised asjad, mis tekitavad töötajale mõnusama ja hubasema tunde? Kas neil on oma tööpostil liikumiseks piisavalt ruumi või on nad seal kui "kilud karbis"? Milline on mööbel töökeskonnas? Kas töölaud on paraja suurusega ja töötool mugav ja ergonomiline? Kas töötajatel on olemas kõik vajalikud vahendid, et tagada maksimaalne töö tegemine? Kas tööruumi temperatuur on paigas?

I: „Enamik on olemas, mis puudulikud, nendega tegeletakse.“

A: „Toimiv, saab paremaks muuta, näiteks temperatuur (sel suvel oli harukordselt palav).“

- Kohene kiitmine – see kuulub samuti tunnustamise juurde, kuid siin on põhiküsimus ajastamisel. Kui kedagi on põhjust kiita, siis ära lükka seda edasi! Kiitmine tõstab töö efektiivsust.

I: „See on meil olemas.“

A: „Toimiv.“

- Juhtivad rollid – paku töötajale heade saavutuste eest juhtivat rolli, see motiveerib neid. Mis aitab Teil tulevikus lihtsamini töötajaid edutada, sest Te juba teate, kes saavad juhtivatel rollidel hästi hakkama. Hea võimalus juhtivate rollide jagamiseks on näiteks lühikesed koosolekud. Kasutage oma töötaja tugevusi ja oskusi koosoleku juhtimisel ja läbiviimisel.

I: „Ajaga üha enam pakutakse selliseid juhtimise võimalusi töötajatele.“

A: „Ei ole.“

Autori täpsustus: koosoleku juhtimine antakse küll neile, kellel on rohkem sõna võtta.

- Teine võimalus on määrata juhtimine töötajale, kes on äsja läbinud mõne koolituse. Ta saab jagada saadud teadmisi ja olulisemat informatsiooni teiste töötajatega. Laske oma töötajatel juhtida väiksemaid projekte, et tagada ettevõttesisene progress.

I: „Ei ole nii olnud.“

A: „Sellel oleks nii plusse kui miinuseid.“

- Meeskonnavaim – tehke kogu kollektiivist pilt, kus oleksite ka Teie, ettevõtte juht, peal ja riputage see pilt nähtavale kohale. Paljudele inimestele meeldib näha ennast meeskonna osana.

I: „Nagu Nõukogude ajal (muides)? Ei.“

A: „Ei.“

- Võtke oma kollektiiviga osa võimalikult paljudest ühisüritustest.

I: „See on olemas.“

A: „Toimiv.“

- Mängige üritustel ühiseid mängu. Kui töötajad peavad ühiselt jõudma teatud eesmärgini, siis see kindlasti täiustab meeskonnavaimu. Sest nad peavad üksteist aitama, et jõuda lõppu.

I: „Toimiv.“

A: „On olemas.“

- Üks väga mõjus ja huvitav tegevus on ka eesmärkide kollaaži loomine sõnaga "meeskond". Iga töötaja peab ütlema sõna, mis tal seondub sõnaga "meeskond". Iga väljaöeldud idee kirjutatakse üles ja nii kujuneb välja kollaaž meeskonnale orienteeritud sõnadest. Seda tuleks teha kogu meeskonnaga, kus ei pea olema ühte kindlat juhti.

I: „Ei usu, et see kuidagi kasulik oleks.“

A: „Väga küsitav, ei usu sellesse.“

- Tunnustamine juhtiva isiku poolt –siin kõige olulisemaks ajastus. Kui seda tehakse liiga tihti, siis kaotab tunnustamine oma väärtuse. Ja kui seda tehakse vaid eriliste juhtude ja harvade saavutuse eest, siis selle väärtus jahtub. Tunnustuse positiivne mõju tõuseb kohe paari pügala võrra, kui tunnustus tuleb otse juhilt. Jäta oma töötajale teade omapoolse tunnustusega. Kui soovite lisada veel üht motivatsiooniastet, siis helistage töötajale või grupile isiklikult või lausa minge tunnustage inimest personaalselt.

I: „On olemas.“

A: „Toimiv.“

- Ühised koosviibimised – planeeritud ühistegevused parandavad meeskonnavaimu, mis lõppkokkuvõttes avaldab positiivset mõju kogu töökeskkonnale. Volbriöö pidustused, piknikud, filmiõhtud, suvepäevad, jõulupeod on vaid mõned näited üritustest, mis toob töötajad kokku ja kus saab nautida mõnusalt aega. Võimalus on aktiivselt aega veeta ka sportlikel üritustel osalemisega.

I: „Olemas.“

A: „Toimiv.“

- Igapäevane rõivastus. Kasutage ära erinevaid tähtpäevi, et kanda kogu kollektiiviga tähtpäevale vastavat rõivastust. Näiteks, Eesti Vabariigi aastapäeva eelnädalal kandke meie lipu trikoloori värvi riideid, enne jõule kandke päkapikumütse või lihtsalt midagi punast. See tekitab ühtsustunnet.

I: „Selle kohta ei oska ma midagi öelda, vahel ikka on päkapikumütseid ja toonides riideid kantud.“

A: „Selles on vahel ikka olnud.“

- Ka suured spordisündmused on hea võimalus toetada oma lemmikmeeskonda vastava rõivastusega, kandes lemmikmeeskonna värvides või lemmikmeeskonna logoga särki.

Selline spontaanne igapäevariietus tekitab palju emotsioone, tekitab üllatusmomente ja tagab töötajate rõõmsa olemise, mis on hea vaheldus argisele tööpäevale või töönalale.

I: „Ei tea, et oleks.“

A: „Oleme oma töötajatele logode ja tunnuslausetega särke teinud.“

- Vabad päevad – korraldage võistlus, kus töötajatel on võimalus teenida vaba päev. Töötajad on valmis võistleva 15-30 minuti vaba aja eest sama palju, kui nad oleksid nõus seda tegema rahalise auhinna nimel. Ja enamasti eelistavad töötajad vaba päeva rahale, kui neil selline võimalus vaid anda. Seadke mingid eesmärgid, mis oleksid töötajatele realselt saavutatavad. Kui püstitatud eesmärgid saavutatakse, kas siis individuaalselt, meeskonnaga või kogu personaliga- tasustage neid vaba päevaga. Võimaldage mõnel puhul töötajatel varem lahkuda, hiljem tööle jõuda, pikendada lõunapausi või andke rohkem pause.

I: „Toimiks väikese grupiga.“

A: „Toimiv.“

- Välised seminarid – sellised seminarid on motiveerivaks vahelaks. Saatke üks või kaks töötajat välisseminarile. Tehke plaan, kuidas need töötajad saaksid pärast kõige paremini anda edasi saadud teadmisi ka teistele töötajatele. Nii saavad kõik haritud ühe seminari hinna eest.

I: „Käiakse seminaridel.“

A: „Toimiv.“

- Täiendav vastutus – kindlasti on igas organisatsioonis mõni töötaja, kes tuleb toime täiendava vastutusega. Juhtide ülesandeks on selliseid töötajaid ettevõttes märgata ja kohaldada lisavastutus vastavalt selle töötaja tugevustele ja soovidele.

I: „Toimiv.“

A: „Vahepeal antakse täiendavat vastustust.“

- Teemavõistlus – tähtpäevad, sport, kultuur on vaid mõned näited, mille põhjal on võimalik teemavõistlusi korraldada. Kõige huvitavamad teemavõistlused on need, kus saab sobitada erinevaid teemasid.

I: „Sünnipäevad?“

A: „Ma ei mõista küsimuse tausta.“

- Stressijuhtimine – selle teema kohta on mitmeid häid artikleid ja raamatuid. Tehke oma töötajatele need materjalid kättesaadavaks. Teadvustage oma töötajad selle materjali olemasolust ja julgustage neid sellekohast informatsiooni lugema.

I: „Meil ei ole stressis töötajaid tööl, siis nad ei saakski tööd teha.“ (Autor täpsustas, et tööd ei suudaks depressioonis töötajad teha, aga liikusime küsimustega edasi).

A: „Ei ole meil sellist asja.“

- Võimaluse korral viige ettevõttes läbi koolitus stressijuhtimise tehnikatest. Et mitte kulutada selleks tööaega, kasutage näiteks ära töötajate lõunapausi ja kutsuge mõni esineja

sellel teemal rääkima. Kuna stress on meie kõigi igapäevane mure, siis iga võimalik hetk on sobiv selle teema arutamiseks.

I: „Neile, kes seda vajaks, tuleks võimaldada.“

A: „Ei usu sellesse.“

- Pitsa-, puuvilja- või koogipäevad – sellised päevad aitavad lõhkuda igapäeva rutiini ja aitab töötajatel püsida motiveerituna. Inimestele on juba loomu poolest omane ootusärevus ja see omakorda sunnib inimesi pingutama.

I: „Võiks olla.“

A: „Osaliselt toimiv.“

- Meened, sümbolid – jagage meeneid töötajatele, kes paistavad millegagi silma. Kasutage autasustamiseks erinevaid meeneid, et inspireerida ja suurendada töötaja tööd. Meene, mis töötajale antakse, võiks iseloomustada tema tööd, mida ta on saavutanud. Näiteks võib meeneid jagada töötajale, kes on osutunud kuu parimaks töötajaks või kes on teinud uue müügirekordi. Samas võib meene sümboliseerida ka seda, kuidas seda töötajat ettevõttes tajutakse. Nii võib näiteks anda meene kõige rõõmsamale töötajale või töötajale, kes innustab kogu meeskonda.

I: „Võiks olla.“

A: „Võiks olla.“

Lisa 2. Küsimustik

Armas Toom Tekstiili töötaja! Minu nimi on Inga Kree, olen ettevõtte personalijuht ning küsitlen Teid oma Tallinna Tehnikaülikooli lõputöö koostamise eesmärgiga. Küsimustik on anonüümne ning teemaks on töötajate tööorientatsioon, tööga seotus ja töö individuaalse kohandamine seoses töömotivatsiooniga AS Toom Tekstiilis.

Olge hea vastake kõikidele küsimustele. Vabrikujuhtidele ja meistritele on antud juhised töö täitmise kohta, kui on küsimusi, saavad nad ehk aidata. Antud küsimustiku täitmisele kulub Teil umbes 10-15 minutit. Ette tänades! Lugupidamisega Inga Kree

Vastaja üldandmed. Tehke sobivale variandile ring ümber. Näide: (a)

Olete:

- a) Naine
- b) Mees
- c) 30-39 aastane
- d) 40-49 aastane
- e) 50-59 aastane
- f) üle 60 aastane

Teie vanus:

- a) alla 20 aastane
- b) 20-29 aastane

Kui pikk on Teie tööstaaž AS Toom Tekstiilis?

- a) Alla 1 aasta
- b) 1-3 aastat
- c) 3-5 aastat
- d) 5-10 aastat
- e) Üle 10 aasta

Kui pikalt näete enda tulevikku AS Toom Tekstiilis?

- a) Alla 1 aasta
- b) 1-3 aastat
- c) 3-5 aastat
- d) Ei plaani lahkuda
- e) Ei oska öelda

Milline on Teie haridustase?

- a) Algharidus
- b) Põhiharidus
- c) Keskharidus või kesk-eriharidus
- d) Rakenduskõrgharidus või Bakalaureusekraad
- e) Magistrikraad
- f) Doktorikraad

Kas Te hetkel õpite?

- a) Jah
- b) Ei

Kui vastasite ei, siis: kas plaanite lähiaastatel õppima asuda?

- a) Jah
- b) Ei

Mitmel AS Toom Tekstiili sisekoolitusel olete osalenud (esmaabi, tuleohutus jms)?

- a) 1-2 koolitusel
- b) 3-5 koolitusel
- c) Ei ole osalenud

Teie leibkonnas on põhiline sissetuleku teenija:

- a) Teie
- b) Elukaaslane või abikaasa
- c) Mõlemad elukaaslasega võrdselt
- d) Elate vanemate/laste kulul

e) Ei oska öelda

Tööorientatsiooni küsimused. Tee sobivaimasse lahtrisse X Minu jaoks on töös oluline:	Kindlasti ei nõustu	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täiesti
1. Kui ma ei saa millegagi hästi hakkama, teen seda seni kuni selgeks saan, selle asemel, et pöörduda millegi tegemise suunas, mida juba oskan						
2. Eelistan õppida uusi lihtsamaid asju kui keerukaid						
3. Aktiivsete ürituste planeerimisel eelistan pigem ise olla korraldaja rollis, kui teisi abistada						
4. Eelistan töötada rahulikult millegi kallal mida ma juba oskan, kui teha midagi keerulist ja proovile panevat						
5. Mulle meeldib tööl üritada alati saada varasemast paremaid tulemusi						
6. Mulle meeldib kõvasti töötada						
7. Tunnen rahuldust hästi tehtud tööst						
8. Oma varasemate töömahtude ületamine annab hea tunde, isegi, kui ma ei ületa teiste ootusi.						
9. Saan hea enesetunde, kui saan endast palju töös anda						
10. Edutatakse neid töötajaid, kes teevad oma tööd hästi						
11. Edutamise nimel olen nõus teistest asju paremini tegema.						
12. Mulle meeldib teha oma tööd teistest paremini						
13. Mulle meeldib kui mu töötulemusi märgatakse						
14. Mulle on tähtis teha oma tööd selliselt, mis võimaldab karjääriredelil edasi liikuda						
15. Eelistan töötada ametikohtadel kus töötajaid edutatakse						
16. Mulle meeldib olla pidevalt tööga hõivatud						
17. Eelistan teha keerukaid tööülesandeid kui lihtsaid						
18. Eelistan töötada valdkonnas mis nõuab kõrgeid ametialaseid teadmisi						
19. Võttes tööülesande, olen püsiv ja teen selle alati lõpuni						
20. Teen oma tööd nii hästi kui ma oskan, isegi kui see töö pole kaastöötajate silmis populaarne						

Motivatsiooniga seotud küsimused.

Järgnevalt on toodud 19 väidet, mis puudutavad töömotivatsiooni. Lähtudes isiklikust hinnangust, palun tehke sobivasse lahtrisse X, mil määral olete nõus / ei ole nõus esitatud väidetega. Palun lähtuge vastamisel oma praegusest töökogemusest AS Toom Tekstiilis.

Hindamiskaala: 1 = ei nõustu üldse..... 6 = nõustun täielikult.

Praegusesse töösse panustate kuna:	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Osaliselt ei nõustu	Nõustun osaliselt	Nõustun	Nõustun täiesti
1. Sellesse töösse panustamine seondub minu tööalaste väärtustega.						
2. Teen seda tööd, et vältida teiste kriitikat (juhi, kolleegide, pereliikmete, klientide vm).						
3. See töö paneb mind enda üle uhkust tundma.						

Praegusesse töösse panustate kuna:	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Osaliselt ei nõustu	Nõustun osaliselt	Nõustun	Nõustun täiesti
4. Sest kui ma töösse ei panusta, tekitab see mulle häbitunde.						
5. Teen seda tööd, sest siis teised austavad mind rohkem (juhi, kolleegide, pereliikmete, klientide vm)						
6. Teen seda tööd, et saavutada teiste heakskiitu (juhi, kolleegide, pereliikmete, klientide vm)						
7. Teen seda tööd teadmiseks, kui panustan piisavalt, saan tööandjalt selle eest väärilist töötasu.						
8. Ma ei tea miks ma seda tööd teen, tunnen, et see töö on mõttetu						
9. See töö, mida ma teen, on huvitav.						
10. Olen kaalunud sellesse töösse rohkem panustada.						
11. Sellesse töösse panustamine on minu jaoks isiklikult oluline.						
12. Mulle meeldib oma tööd teha.						
13. See, mida ma töö teen, on põnev.						
14. Sest kui ma töösse ei panusta, tunnen end halvasti.						
15. Panustan õige vähe, sest tunnen, et see töö pole minu panust väärt						
16. Kui ma panustan sellesse töösse piisavalt palju, on mul pikaks ajaks kindel töökoht.						
17. Panustan sellesse töösse, kuna pean endale tõestama, et ma suudan seda tööd teha.						
18. Mul on oht kaotada oma töö, kui ma ei panusta töösse piisavalt.						
19. Ma ei panusta oma töösse, sest tunnen, et raiskan töö oma aega						

Tööga seotuse ja tööle pühendumise kohta käivad küsimused.

Järgnevad 17 väidet käsitlevad seda, kuidas Te end töö tunnete. Palun lugege iga väide tähelepanelikult läbi ja otsustage, kas Te olete kunagi tundnud nii, nagu väites kirjas. Kui Te ei ole kunagi nii tundnud, märkige lahtrisse vastuseks "0". Kui Te olete nii tundnud, märkige palun, kui tihti Te end vastavalt olete tundnud, valides skaalal numbrit 1 kuni 6, mis kõige paremini väljendab seda, kui sageli Te ennast nii tunnete. Kirjutage oma vastusevariant küsimuse ette tühja lahtrisse.

0 Mitte kunagi

- Peaaegu mitte kunagi _____ 1 ehk mõned korrad aastas
 Väga harva _____ 2 ehk kord kuus
 Vahetevahel _____ 3 ehk paar korda kuus
 Tihti _____ 4 ehk kord nädalas
 Väga tihti _____ 5 ehk mõned korrad nädalas
 Alati _____ 6 ehk iga päev

- _____ Tööd tehes tunnen, et pakatan energiast
- _____ Minu töö on minu arvates oluline ja sellel on selge eesmärk
- _____ Tööd tehes lendab aeg märkamatuks
- _____ Tööd tehes tunnen end tugeva ja tarmukana
- _____ Minu töö innustab mind
- _____ Tööd tehes unustan kõik enda ümber
- _____ Minu töö inspireerib mind
- _____ Hommikul tõustes lähen hea meelega tööle
- _____ Naudin töösse süvenemist

10. _____ Olen oma töö üle uhke
11. _____ Olen täielikult oma töösse süvenenud
12. _____ Jaksan tööd teha pikka aega järjest
13. _____ Minu jaoks on minu töö väljakutseid pakkuv
14. _____ Satun tööd tehes hoogu
15. _____ Olen oma töös püsiv
16. _____ Mul on raske end tööst eemale rebida, kui olen sellesse süvenenud
17. _____ Jätkan alla andmata ka siis, kui tööasjad ei suju kõige paremini

Järgnevad küsimused aitavad hinnata töötajate enda tegevust töö individuaalses kohandamises.

Palun tehke sobivasse lahtrisse X.

Hindamisskaalal 1 = mitte kunagi ... 6 = väga sageli ehk niipalju kui antud töökohal võimalik.

Töö individuaalne kohandamine	Mitte kunagi	Peaaegu mitte kunagi	Harva	Aeg ajalt	Tihti	Väga sageli
1. Meenutad endale, kui võrd oluline on sinu töö organisatsiooni edu jaoks						
2. Mõtled sellest, kuidas su töö annab sinu elule eesmärgi						
3. Teed väikseid muudatusi tööviisides, mis ei ole sinu arvates tulemuslikud						
4. Muudad oma töö tegemise viisi, et see oleks sinu jaoks nauditavam						
5. Eelistad ülesandeid, mis sobivad sinu oskuste või huvidega						
6. Võtad vastu täiendavaid tööülesandeid						
7. Algate uusi ülesandeid mis sobivad paremini sinu oskuste või huvidega						
8. Muudad enda poolt tööl täidetavate ülesannete mahtu või tüüpi						
9. Sõbruned töökaaslastega, kellel on sarnased oskused või huvid						
10. Otsustad juhendada uusi töötajaid (ametlikult või mitteametlikult)						
11. Tutvustad ennast kaastöötajatele või klientidele, kellega sa ei ole varem kohtunud						
12. Organiseerid eriüritusi töökohal (näiteks kaastöötaja sünnipäeva tähistamine vms)						
13. Organiseerid või osaled tööga seotud seltskondlikel üritustel						
14. Pingutad, et õppida oma kaastöötajaid põhjalikult tundma						
15. Tegeled asjadega, mille eesmärk on laiendada suhtlusvõrgustikku						
16. Mõtiskled selle üle, millist rolli mängib sinu töö sinu üldises heaolus						
17. Mõtled, mil viisil sinu töö omab positiivset mõju sinu elule						
18. Meenutad endale, kui võrd oluline on sinu töö laiema kogukonna jaoks						
19. Algate uusi lähenemis- või tegevusviise, et parandada oma tööd						

Töömotivatsiooni tõstmine tööandja poolt. Palun tehke sobivasse lahtrisse X.

Loetletud on mitmed erinevad soodustused mida ettevõtted saaksid töötajatele pakkuda:	Ei kasuta	Pigem ei kasuta	Vahel kasutaks	Enamasti kasutaks	Alati kasutaks
1. Vajadusel vaba päeva võimaldamine					
2. Paindliku tööaja pakkumine (omale sobivama graafiku või tööle tuleku aja saamine)					
3. Ettevõtte panus ühisürituste korraldamisse (suvepäevad jne)					
4. Stabiilse töö pakkumine					
5. Sportimisvõimaluste pakkumine					
6. Heade töötingimuste pakkumine (puhkeruum, töövahendid, ruumide puhtus, uudsus)					
7. Tunnustamine ja tähelepanu tööandja poolt					
8. Koolitamine					
9. Personaalne juhendamine					
10. Ühekordne toetus, nt lähedase matuse, lapse sünni, või pulmade korral					
11. Karjäärivõimalus					
12. Väärrikas ametinimetus					
13. Tööriided					
14. Tervisepäevad (lisapuhkus)					
15. Tähtpäevade meeles pidamine, nagu naistepäeval lilled, vastlapäeval kukkel jms.					
16. Tasuta kohv, tee					
17. Tööandja poolt organiseeritud lõuna (toit)					
18. Erinevad preemiad, nagu jõulupreemia					
19. Jõulupakid lastele					

Reasta eelnevast loetelust omale viis olulisemat soodustust	Reasta viis kõige vähem korda minevat soodustust

Sia kirjutage mis oleks Teile lisaks eelnevale viiele olulisele soodustusele veel motiveeriv lisahüve, peale töötasu:

Aitäh! ☺

Lisa 3. Toom Tekstiili vektorlogo



Toom Tekstiil AS

Lisa 4. Vastajate demograafilised andmed (N=64)

Sugu	Naine	Sagedus	53
		Vastamise määr	82,8%
	Mees	Sagedus	11
		Vastamise määr	17,2%
Vanuse vahemik	Alla 20 aastane	Sagedus	2
		Vastamise määr	3,1%
	20-29 aastane	Sagedus	12
		Vastamise määr	18,8%
	30-39 aastane	Sagedus	12
		Vastamise määr	18,8%
	40-49	Sagedus	11
		Vastamise määr	17,2%
	50-59 aastane	Sagedus	15
		Vastamise määr	23,4%
	Üle 60 aastane	Sagedus	12
		Vastamise määr	18,8%
Tööstaaž	Alla 1 aasta	Sagedus	19
		Vastamise määr	29,7%
	1-3 aastat	Sagedus	17
		Vastamise määr	26,6%
	3-5 aastat	Sagedus	6
		Vastamise määr	9,4%
	5-10 aastat	Sagedus	10

		Vastamise määr	15,6%
	Üle 10 aasta	Sagedus	12
		Vastamise määr	18,8%
Pikalt näete oma tulevikku Toom Tekstiilis?	Alla 1 aasta	Sagedus	2
		Vastamise määr	3,1%
	1-3 aastat	Sagedus	3
		Vastamise määr	4,7%
	3-5 aastat	Sagedus	0
		Vastamise määr	0,0%
	Ei plaani lahkuda	Sagedus	22
		Vastamise määr	34,4%
Ei oska öelda	Sagedus	37	
	Vastamise määr	57,8%	
Haridustase	Algharidus	Sagedus	1
		Vastamise määr	1,6%
	Põhiharidus	Sagedus	18
		Vastamise määr	28,1%
	Kesk- või kesk-eriharidus	Sagedus	42
		Vastamise määr	65,6%
	Bakalaureus või rakenduslik kõrgharidus	Sagedus	2
		Vastamise määr	3,1%
Magistrikraad	Sagedus	1	
	Vastamise määr	1,6%	
Kas õpite hetkel?	Jah õpin hetkel	Sagedus	5
		Vastamise määr	7,8%
	Ei õpi hetkel	Sagedus	59
		Vastamise määr	92,2%
Plaanis minna lähiaastatel õppima	Ei vastanud	Sagedus	1
		Vastamise määr	1,6%
	Jah plaanin õppima asuda	Sagedus	11
		Vastamise määr	17,2%
	Ei plaani õppima asuda	Sagedus	52
		Vastamise määr	81,3%
Mitu sisekoolitust olete läbinud?	1-2 koolitusel	Sagedus	14
		Vastamise määr	21,9%
	3-5 koolitusel	Sagedus	7
		Vastamise määr	10,9%
	Ei ole osalenud	Sagedus	43

		Vastamise määr	67,2%
Leibkonna põhiline sissetuleku allikas	Teie ise	Sagedus	28
		Vastamise määr	43,8%
	Elukaaslane või abikaasa	Sagedus	13
		Vastamise määr	20,3%
	Mõlemad elukaaslasega võrdselt	Sagedus	17
		Vastamise määr	26,6%
	Elate vanemate/laste kulul	Sagedus	1
		Vastamise määr	1,6%
	Ei oska öelda	Sagedus	5
		Vastamise määr	7,8%

Allikas: Autori koostatud

Lisa 5. Korrelatsioonide koondtabel																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1 Vanuse vahemik	1,000																		
2 Tööstaaž	,486**	1,000																	
3 Meisterlikkus	-,211	-,048	1,000																
4 Tööle orienteeritus	-,103	-,022	,490**	1,000															
5 Võistluslikkus	-,356**	-,129	,526*	,537*	1,000														
6 Isiklik regulatsioon	-,047	-,282	,340**	,429**	,406**	1,000													
7 Väline sotsiaalne regulatsioon	-,172	,028	-,086	-,080	-,023	,317*	1,000												
8 Väline materiaalne motivatsioon	-,088	-,181	,198	,182	,306*	,684**	,420**	1,000											
9 Amotivatsioon	,151	,271*	-,434**	-,497**	-,351**	-,421**	,174	-,294*	1,000										
10 Sisemine motivatsioon	,069	-,144	,176	,423**	,168	,532**	,160	,446**	-,565**	1,000									
11 Tarkus	-,050	-,021	,448**	,443**	,278	,486**	,081	,376**	-,523**	,490**	1,000								
12 Pühendunud	,061	-,030	,211	,272*	,207	,479**	,140	,455**	-,465**	,621**	,805**	1,000							
13 Süvenemine	,184	-,026	,208	,248*	,065	,339**	,011	,253	-,373**	,406**	,669**	,739**	1,000						
14 Tööülesannete kohandamine	-,197	-,028	,491**	,253	,489**	,454**	,275*	,321**	-,307*	,392**	,373*	,314*	,190	1,000					
15 Tunnetuslik kohandamine	-,052	-,089	,073	,177	,256*	,493**	,254	,480**	-,359**	,465**	,483**	,553**	,386**	,509**	1,000				
16 Tööalaste suhete kohandamine	-,225	,135	,327**	,242	,426**	,326**	,348**	,257*	-,197	,198	,394**	,315*	,165	,563**	,549**	1,000			
17 Töömotivatsioon	-,087	-,127	,099	,168	,181	,730**	,779**	,782**	-,074	,527**	,339**	,438**	,245	,434**	,479**	,367**	1,000		
18 Töoga seotus	,069	-,023	,311*	,353**	,213	,481**	,089	,421**	-,502**	,570**	,889**	,942**	,879**	,319**	,535**	,320*	,387**	1,000	
19 Töö individuaalne kohandamine	-,212	,009	,324**	,244	,455**	,477**	,331**	,404**	-,349**	,403**	,470**	,450**	,278*	,799**	,823**	,842**	,480**	,443**	1,000

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).