

TALLINNA ÜLIKOOL
Informaatika Instituut

Ilja Borodkin

**TÖÖTAJATE MOTIVEERIMINE IT-PROJEKTIDE TÄITMISEL XBANKA
NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Peeter Normak

Autor:.....“.....“.....2014
Juhendaja:“.....“..... 2014
Instituudi direktor:.....“.....“.....2014

Tallinn 2014

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. INIMESTE MOTIVATSIOONI HALDAMISE TEOREETLISED ALUSED	5
1.1. Motivatsiooni definitsioonid ja aspektid.....	5
1.2. Motivatsiooniteooriad	11
1.2.1 Vajadustega seotud motivatsiooniteooriad	11
1.2.2 Protsessidel põhinevad motivatsiooniteooriad.....	16
1.3. Motiveerimise meetodid projektitöös	21
1.3.1 Materiaalne stimuleerimine	21
1.3.2 Mittemateriaalne stimuleerimine	24
1.3.3 Demotivatsioon ja motivatsiooni säilitamine.....	27
2. TÖÖTAJATE MOTIVEERIMISE UURING XBANKIS.....	30
2.1. Projektijuhtimine Xbankis	30
2.2. Uurimismetoodika töötajate motiveerimise analüüsiks Xbankis.....	31
2.3. Xbanki töötajate motivatsiooniuuringu tulemused	33
2.3.1 Üldosa	33
2.3.2 Ootuste tegurid.....	35
2.3.3 Õigluse tegurid.....	37
2.3.4 Porter-Lawleri mudeli tegurid.....	42
2.4. Järeldused ja ettepanekud	46
KOKKUVÕTE	50
KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU	55
SUMMARY	58
Lisa 1. Ankeetküsimustik.....	61

SISSEJUHATUS

Autor valis käesoleva töö teemaks töötajate motiveerimise IT-projektide näitel tulenevalt oma ametikohast, sest autor puutub igapäevaselt oma töös kokku IT osakonna töötajatega ja teab, kui oluline on projekti õnnestumise seisukohast lähtudes sellega tegelevate inimeste motiveeritus. Tänapäevane maailm on tehnoloogiliselt väga arenenud ja palju tööd teevad inimeste eest arvutid, robotid ja tarkavara, kuid kõik need on vaid vahendid inimese töös, sest kõiki neid juhib inimene. Seetõttu sõltub töö tulemus ikkagi inimfaktorist ning inimese panus projekti on sõltuvuses tema motivatsioonitasemest.

Praktika näitab, et suures ettevõttes, eriti infotehnoloogiaga seotud osakonnas on ülitähtis inimeste motivatsioon, kuna sellest sõltub inimeste töö tulemuslikkus, millest omakorda sõltub ka terve ettevõtte edukus. Motiveeritud töötaja täidab oma tööülesandeid täpsemalt, õigeaegsemalt ja kvaliteetsemalt kui mittemotiveeritud töötaja. Töötajate motiveerimine toetab ka töötajate potentsiaali ja ettevõtte muude ressursside paremat ärakasutamist. (Beecham et al 2008)

Töötajate motiveerimise probleemile on viimaste aastakümnete juhtimisteooriates pööratud palju tähelepanu. Probleem on keeruline, kuna selleks puuduvad üldkehtivad lahendused – erinevaid töötajaid võivad motiveerida erinevad aspektid. See asjaolu teeb keeruliseks ka ettevõtete motivatsioonisüsteemide loomise. (Garg, Rastogi 2006)

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on tuginedes erialakirjanduse analüüsile ja Xbankis läbiviidud töötajate motivatsiooniuringule töötada välja ettepanekud motivatsioonisüsteemi parendamiseks Xbankis.

Magistr töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

1. viia läbi motivatsioonialase teoreetilise kirjanduse analüüs;
2. kavandada empiiriline uuring (valida uurimismeetod, moodustada valim, koostada motivatsiooniuringu ankeetküsimustik);
3. viia kavandatud uuring läbi;
4. teha uuringutulemuste põhjal järeldused ja koostada asjakohased ettepanekud.

Uurimismeetodina kasutatakse empiirilist kvantitatiivset uuringut, mis viiakse läbi Xbanki IT osakonna töötajate ankeetküsitluse kaudu.

Uuringu objektiks on Xbanki IT osakond.

Uuringu subjektiks on Xbanki IT osakonna töötajad.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Töö esimene peatükk hõlmab töö teoreetilist osa. Selles selgitakse esmalt motivatsiooni olemust, elemente ja motivatsiooni protsessi. Teisena tutvustatakse peamisi motivatsiooniteooriaid, sh vajadustega seotud teooriaid (Maslow vajaduste teooria, Alderferi ERG teooria, McClellandi motivatsiooni tõukejõudude teooria ja Herzbergi kahe teguri teooria) ja protsessiteooriaid (vajaduste saavutusteooria, ootuste teooria, õigluse teooria ja Porter-Lawleri ootusteteooria). Kolmandaks selgitatakse töö esimeses peatükis demotivatsiooni ja selle vältimise võimalusi. Töö teises peatükis antakse ülevaade Xbankist ja selle IT osakonnast ning kirjeldatakse IT projektide arendamist selles. Seejärel kirjeldatakse valimit ja motivatsiooniuuringu ankeeti. Kolmandana esitatakse motivatsiooniuuringu tulemused. Viimasena tehakse uurimistulemuste põhjal järeldused ja esitatakse ettepanekud motivatsioonisüsteemi parendamiseks Xbankile.

Magistritöö valmimine on olnud pikk, kuid põnev protsess. Autor soovib tänada juhendajat Peeter Normakut. Autori tänu kuulub ka kolleegidele ja lähedastele, kes töö valmimist on igati toetanud.

Märksõnad: motivatsioon, motivatsiooniprotsess, motiiv, stiimul, vajadused.

1. INIMESTE MOTIVATSIOONI KÄSITLEMISE TEOREETLISED ALUSED

1.1. Motivatsiooni definitsioonid ja aspektid

Et oleks võimalik analüüsida motivatsiooni ja luua organisatsiooni motivatsioonisüsteemi, on vajalik määratleda, mida motivatsiooni all mõistetakse. Seetõttu antakse töös kõigepealt ülevaade motivatsiooni definitsioonidest. Erinevad allikad ja autorid pakuvad mitmeid motivatsiooni definitsioone.

Motivatsioon tuleneb ladinakeelsest sõnast *movere*, mis tähendab liigutama. Motivatsiooni võib seega nimetada liikumapanevaks jõuks, mis tekib erinevate sisemiste ja väliste jõudude ehk mõjutajate tulemusena ning on aluseks inimese erinevatele tegevustele. Inimese vajadus on sisemised jõud, eesmärk aga välised jõud. Sisemine vajadus paneb inimese eesmärkide saavutamise suunas tegutsema (Rachman 1990).

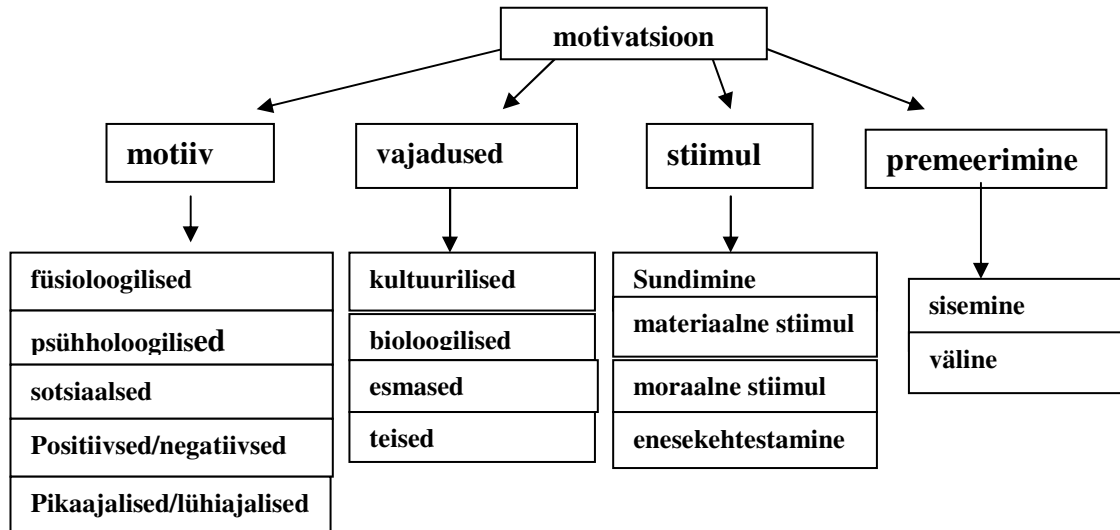
Motivatsioon on oskus suurendada oma (või kellegi teise) energiat, et saavutada midagi positiivset (Landsberg 2003).

Motivatsioon on teise inimese inspireerimine ja julgustamine, et ta teeks head tööd ja tahaks anda endast parima (Brenner 2007); Sotsioloog ja juhtimiskonsultant Vahur Murutar on öelnud: **motivatsioon** on tehahtmine, mis inimeste sees tekib või ei teki ning mida peab pidevalt taaslooma. (Kütt 2005)

Motivatsiooni on defineeritud ka kui psühholoogilist protsessi, mis tekitab impulsi, annab käitumisele suuna ja püsivuse. Motivatsioon tähendab pingutamist, mis tahes eesmärkide täitmiseks. (Juhiabi...2005).

Kuigi need definitsioonid on erinevad, on nende ühiseks tunnuseks, et motivatsioon on miski (olgu see siis jõud, oskus, inspiratsioon, või psühholoogiline protsess), mis suunab inimese käitumist. Motivatsioon on ka miski, mis aitab vastu seista raskustele, pingutada, st tegutseda pidevalt, sihikindlalt ja pikema aja jooksul eesmägi suunas.

Mitmed autorid on näinud motivatsiooni kui kombinatsiooni psühholoogilistest jõududest ja toonud välja elemendid, millest motivatsioon koosneb. Bolšov, Kulik ja Muhametšina (2004) käsitlese järgi on nendeks motiiv, vajadused, stiimul ja premeerimine (vt joonis 1)



Joonis 1. Motivatsiooni elemendid

Motiiv on inimest aktiivsusele ergutav impulss. Motiiv kutsus esile vajadust rahuldava tegevuse. Motiivid võivad olla füsioloogilised, psühholoogilised, sotsiaalsed. Samuti saab motiive liigitada positiivseteks ja negatiivseteks ning pikaajalisteks ja lühiajalisteks. Inimese käitumist võib suunata korraga mitu motiivi, mis mõnikord võivad olla üksteisega konfliktid, kuid sellisel juhul on üks nendest juhtmotiiv. Siiski on sageli küllaltki keeruline seda väliselt kindlaks teha. Motiiv on teo sooritamise põhjuseks ja inimene ei pruugi seda teadvustada ega mõista. (Zanjuk 2002).

Motivatsiooni teiseks elemendiks on **vajadus**. Vajadust võib pidada peamiseks motivaatoriks, mis paneb inimest ühel või teisel viisil käituma. Siiski peab käitumise esilekutsumiseks olema vajaduse kõrval motiiv, mis on otseseks käitumise esile kutsuvaks ajendiks. Vajadusi saab jagada kultuurilisteks ja bioloogilisteks või esmasteks ja teisesteks. Esmased vajadused on inimese esmased füsioloogilised vajadused nagu eluaseme-, joogi- ja toidu-, une- ja seksuaalvajadus. Teisesed vajadused inimene saab elu jooksul kogemusega: armastuse ja kuuluvuse vajadus, kiindumus, austus ja kommunikatsioonivajadused ning kultuurilised vajadused. Inimtegevused põhinevad vajaduste rahuldamisel ning sealjuures inimene sageli kordab ühesugust käitumist, et samasid vajadusi üha uuesti rahuldada. (Thorndike 1911) Näiteks selleks, et rahuldada oma unevajadust, magavad inimesed järjekindlalt igal öösel.

Stiimulid kujutavad endast sündi, mis paneb inimest tegutsema vajaduse rahuldamise nimel. Sõna stiimul tuleneb ladinakeelsest sõnast *stimulus*, mis tähendab astelt. Stiimul on

füsioloogilist või psühholoogilist reaktsiooni esile kutsuv fenomen (aisting, tajus, mõte, idee, aine vm). Stiimul ei ole pingutuse eest saadav tasu ega auhind. (Bolšov, Kulik, Muhametšina 2004).

Stiimulid võib jaotada järgnevalt:

1. sundimine – üleviimine madalama taseme tööle, trahv, ettekirjutus, vallandamine töölt, noomitus;
2. materiaalne stiimul, materiaalne stimuleerimine – töötasu, tulemustasu, kompensatsioon, soodustused, preemia jne
3. moraalne stiimul – tunnistused, kiitused, autasud, valitsuse auhinnad jne
4. enesekehtestamine – enese sundimine töötamiseks enda poolt seatud eesmärgi, näiteks doktoritöö kirjutamise või leiutise väljatöötamise, nimel. (Bolšov, Kulik, Muhametšina 2004).

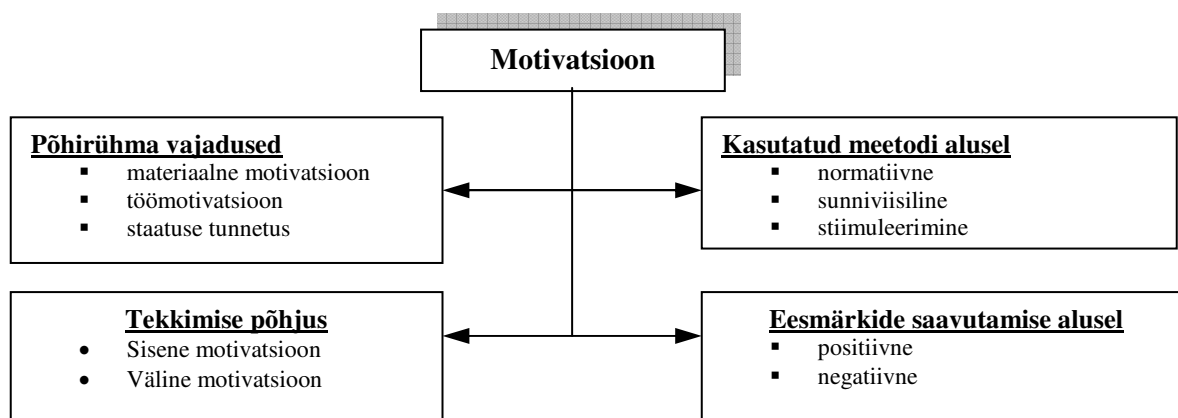
Projektijuhtimisel on kõige rohkem levinud materiaalse stiimuli kasutamine. Sealjuures tuleb stiimulite valikul olla paindlik, võttes arvesse nii ettevõtte võimalusi kui töötaja huvisid. Stimuleerimise reeglid peavad olema täpselt fikseeritud ning töötajaid tuleb hinnata objektiivselt. (Leimann, Skärvad, Teder 2003)

Premeerimine on neljandaks motivatsiooni elemendiks. Premeerimine on eesmärgi saavutamisel tasu ehk preemia saamine. Preemiad võivad olla sisemised (rahuolu tööga, enesekehtestamine, eneseaustamine, rõõm suhtlemisest jne) või välised (innustamine ja austamine töö, töötasu, kiitus, kõrgemale ametikohale määramine jne) Premeerimine on inimese jaoks individuaalne, sest inimeste eelistused preemiade suhtes on erinevad. (Bolšov, Kulik, Muhametšina 2004).

Sisemise ja välise premeerimisega on seotud sisemine ja väline motivatsioon. Sisemine motivatsioon, tekib sellest kui inimese käitumist juhib tegevusega endaga saavutatav vajaduste rahuldamine. Näiteks kui inimene valmistab endale toitu, et seda süüa ja rahuldada nälga, siis ta tegutseb sisemise motivatsiooni põhjal. Välise motivatsiooni korral on tegevuse eesmärgiks selle eest saadava välise, tegevuse endaga otseselt mitteseotud, tasu saamine. Näiteks kui inimene valmistab toitu, töötades kokana, saades selle eest rahalist tasu, siis rahalise tasu nimel tegutsemine tuleneb välisest motivatsioonist. (Spivak 2003).

Sisemise ja välise motivatsiooni juures saab eristada ka positiivset ja negatiivset motivatsiooni. Positiivne motivatsioon tuleneb tegutsemisest millegi meeldiva nimel. Näiteks tegutsemine rahalise tasu, kiituse, eneseteostuste nimel. Negatiivne motivatsioon on seotud tegutsemisega millega ebameeldiva vältimiseks. Näiteks tegutsetakse, et vältida karistust, trahvi, töökohal vallandamist, teiste inimeste halvakspanu. (Spivak 2003) Nii sisemine kui väline motivatsioon võivad mõlemad olla positiivne või negatiivne.

Spivak (2003) on töötanud välja eelnevalt kirjeldatuga võrreldes mõnevõrra teistsuguste motivatsiooni käsitluse. Ka tema jaotab motivatsiooni neljaks, kuid tema käsitluses võib nelja erinevat jaotist käsitleda kui motivatsiooni erinevaid liike mitte kui motivatsiooni osasid nagu see oli Bolšov, Kulik, Muhametšina (2004) käsitluses. Spivak (2003) motivatsiooni klassifikatsioon on kujutatud alljärgneval joonisel 2.



Joonis 2. Motivatsiooni klassifikatsioon

Esiteks jaotab Spivak (2003) motivatsiooni lähtudes kolmest põhirühma vajadusest:

- Materiaalne motivatsioon on inimeste soov rikkuse, parema elukvaliteedi saavutamiseks – sõltub inimese sissetulekust, sissetulekute ebavõrdsusest organisatsioonis ja ühiskonnas, ning stiimulite süsteemist, mida kasutatakse organisatsioonis, samuti inimeste eelistustest sissetuleku suhtes ehk kui tähtsaks ta materiaalseid väärtuseid peab.
- Töömotivatsioon on teatud sisemiste ja väliste jõudude mõju tulemus, mis põhjustab inimese tegutsemise ja käitumise teatud kindlal viisil. Ideaaljuhul on see käitumine suunatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisele.
- Staatuse tunnetusega seotud motivatsioon on sisemiste jõudude mõju tulemus, mis reguleerib inimeste käitumist, inimeste soov saavutada kõrgemat ametialast positsiooni, teha keerulisemat ja vastutusrikast tööd, töötada mainekas, sotsiaalselt

olulistes organisatsiooni valdkondades (Spivak 2003). Seega staatuse tunnetusega seotud motivatsioon paneb inimest tegema tööalast karjääri, pingutama tõusmaks ametiredelil kõrgemale.

Kasutatud meetodi alusel saab eristada kolme erinevat tüüpi motivatsiooni:

- Normatiivne motivatsioon – viitab kohusetundele – inimesed tegutsevad selle pärast, et nii on seaduses või lepingus kirja pandud.
- Sunniviisiline motivatsioon põhineb inimesele antud korraldustel ja nende täitmata jätmise sanktsioonidega ähvardamisel.
- Stimuleerimine – inimese mõjutamine stiimuli abiga, mis soodustavad inimeste teatud käitumist. (Spivak 2003)

Tekkimise põhjuse järgi eristab Spivak (2003) sisemist ja välist motivatsiooni ning eesmärkide saavutamise alusel positiivset ja negatiivset motivatsiooni. Nende kahe komponendi osas on Spivak (2003) käsitlus sarnane Bolšov, Kulik, Muhametšina (2004) omaga.

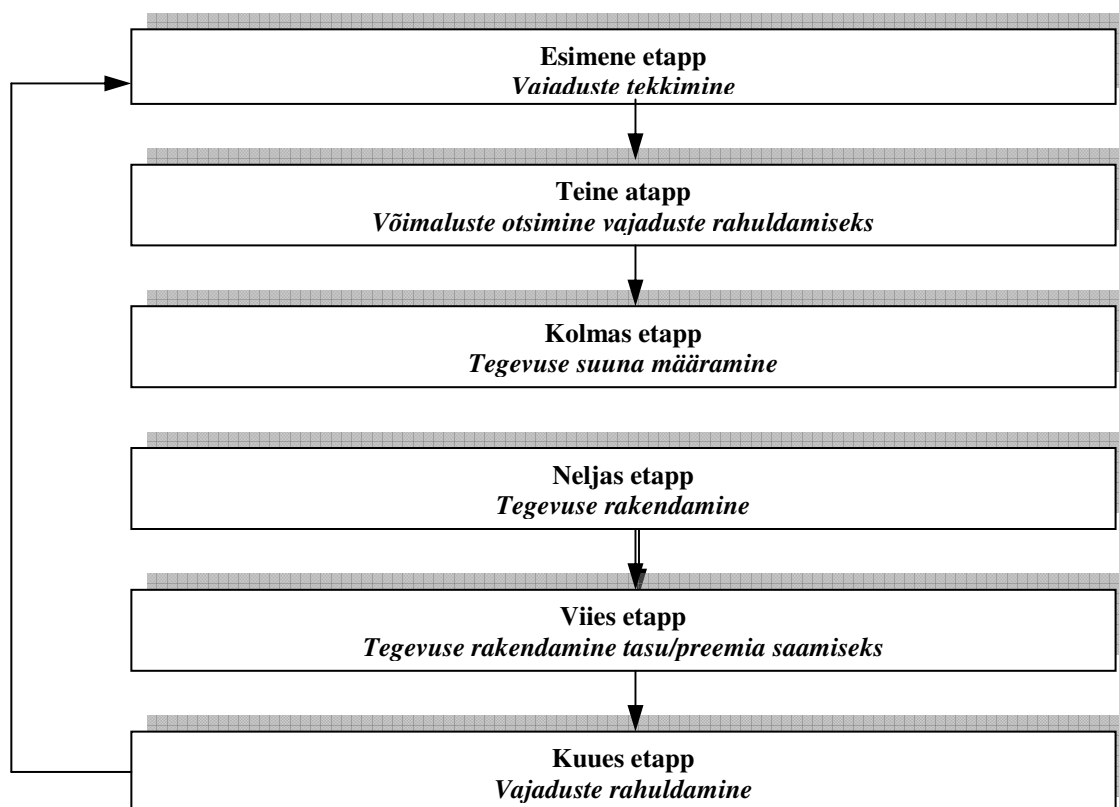
Chen ja Gogus (2008) väitel on vaja selleks, et motivatsiooni mõista, leida vastus kolmele küsimusele.

1. Milline inimtegevus sõltub motivatsioonist?
2. Milline on suhe sisemiste ja väliste jõudude vahel?
3. Kuidas on motivatsioon seotud inimtegevuse tulemusega?

Vadi (2004) on kirjeldanud motivatsiooni kui kombinatsiooni psühholoogilistest jõududest. Ta on toonud välja, et tööandjat huvitavad kõige rohkem kolm järgmist motivatsiooni elementi:

- Käitumise suund ja fookus. Käitumist suunavad positiivsed tegurid on töökus, loovus, abivalmidus, täpsus. Selle kõrval mõjutavad seda disfunktsionaalsed tegurid, milleks on hilinemine, puudumine, eemaletõmbumine, kehvad töötulemused.
- Pingutuse tase. See võib kõikuda alates täielikust pühendumisest kuni tasemeni, kus tegutsetakse vaid niipalju kui hädapärast vajalik on.
- Käitumise järjekindlus. Pingutused võivad olla korduvad või ainult juhuslikud ja ühekordsed. Sõltuvalt järjekindlusest võib inimene pingutada kuni eesmärgi saavutamiseni või loobuda seda saavutamata enneaegselt edasi pingutamast. (Vadi 2004).

Motivatsiooni ja sellest tingitud käitumist võib käsitleda astmelise protsessina, mida on kujutatud joonisel 3.



Joonis 3. Motivatsiooniprotsess

Motivatsiooniprotsess algab vajaduse tekkimisest. Kuna inimeste käitumise aluseks on vajaduste rahuldamine, siis selleks, et inimene tegutseks, peab olema vajadus, mis ei ole piisavalt rahuldatud. Teiseks etapiks on vajaduste rahuldamiseks võimaluste otsimine. Tavaliselt on mitmeid võimalusi, kuidas vajadust rahuldada. Mõnikord inimene täpselt ei tea, kuidas vajadust rahuldada ja peab selle jaoks mõtlema või informatsiooni koguma. Kolmandal etapil võtab inimene vastu otsuse, kuidas ta vajadust rahuldab ehk mida ta konkreetselt tegema peab. Neljandal etapil inimene rakendab tegevused, mida ta kolmandal etapil otsustas teha. Viiendal etapil saadaks tegevuse eest tasu. See tähendab, et inimene saab vahendi, millega saab vajadust rahuldada või mida on võimalik vahetada vajaduse rahuldamiseks vajaliku vahendi saamiseks. Näiteks nälja korra saab süüa või raha mille eest süüa osta. Kuuendal etapil toimub vajaduse rahuldamine. Sellega täidab inimene oma eesmärgi ning asub tegutsema järgmiste vajaduste rahuldamise nimel. (Spivak 2003)

1.2. Motivatsiooniteooriad

Motivatsiooni ja selle poolt inimese käitumisele avalduva mõju kirjeldamiseks on töötatud välja mitmeid erinevaid teooriaid. Peamiselt on motivatsiooniteooriad välja arendatud 20. sajandi teises pooles, kuigi mõned ka varem. Kõige tuntumate teooriatena võib nimetada McGregori X- ja Y-teooria, Maslow vajaduste hierarhia ning Herzbergi kahe faktori teooria. Kõik nimetatud teooriad on suunatud inimese tööalase motivatsiooni kirjeldamisele. Kuigi need teooriad on juba mitmeid aastakümneid vanad, leiavad need endiselt sagedast praktilist rakendamist ka 21. sajandil.

Motivatsiooniteooriad jagunevad vajadustega seotud ja protsessidel põhinevateks teooriateks. Vajadustel põhinevate motivatsiooniteooriate aluseks on inimeste vajadused, nendes teooriates jaotatakse vajadusi erinevatesse rühmadesse ning selgitatakse, kuidas inimene erinevaid vajadusi rahuldab. Protsessidel põhinevad motivatsiooniteooriad vaatlevad tegureid, mis mõjutavad inimese käitumist. Need teooriad võtavad arvesse olukorrad ja keskkonna, kus inimene asub. Mõlemat liiki motivatsiooniteooriaid võib pidada pigem üksteist täiendavateks kui vastandlikeks.

Motivatsiooniteooriate mõistmine loob võimalused luua meeldiv ja motiveeriv töökeskkond. See aitab organisatsioonil saavutada kõrget tootlikkust ning saavutada ärieesmärke. (Northcraft, Neale 1994).

1.2.1 Vajadustega seotud motivatsiooniteooriad

Vajadustega seotud motivatsiooniteooriaid nimetatakse ka rahuloluteooriateks, sest need kirjeldavad motivatsiooni lähtudes inimese vajadustest ja nende rahuldamisest. Olulisemateks vajadustega seotud motivatsiooniteooriateks on Maslow vajaduste teooria, Alderferi ERG teooria, McClellandi motivatsiooni tõekehõudude teooria ja Herzbergi kahe teguri teooria.

Maslow vajaduste teooria

Abraham Maslow vajaduste teooria on üks levinumaid ja tunnustatumaid motivatsiooniteooriaid, mille loomisel lähtus Maslow sellest, et inimese aktiivsuse allikaks on tema vajadused. Sealjuures ei ole vajadused mitte võrdse tähtsusega vaid paigutuvad hierarhiasse, st teatud tüüpi vajadused on tähtsamad kui teised.

Maslow eristas seitset vajaduse taset, millest kolme viimast vaadeldakse tänapäeval enamasti ühtse eneseteostuse vajadusena:

1. füsioloogilised vajadused, mis on vajalikud, et inimene saaks üldse elada, näiteks seksuaal-, vee-, toidu- ja unevajadus;
2. turvalisusvajadus – vajadus kaitstuse, stabiilsuse ja turvatunde järgi, näiteks elupaik, mis kaitseb ilmastiku vastu, vägivalla puudumine;
3. armastus- ja kuuluvusevajadus – vajadus kuuluda mingisse enda jaoks olulisse rühma ja tunda, et temast hoolitakse;
4. tunnustusvajadus – vajadus teiste poolt väljendatava tunnustuse järele;
5. eneseteostusvajadus – vajadus tegevuse järele, mis võimaldab ennast väljendada, vajadus midagi luua (Мескон, Альберт М., Хедоури 2000)

Teooria põhineb eeldusel, et madalama taseme vajaduste rahuldamine loob aluse kõrgema taseme vajaduste tekkimisele. Kuni näiteks füsioloogilised vajadused ei ole rahuldatud, ei hakka inimene tegelema näiteks turvalisus- ja tunnustevajadusega. Kui aga füsioloogilised vajadused on rahuldatud, siis hakkavad inimese käitumist suunama kõrgemate tasemete vajadused. (Landsberg 2003) Mida lähemale inimene jõuab mingi teatud vajaduse rahuldamisele, seda tähtsamaks muutub sellest kõrgemal seisev vajadus. Rahuldatud vajadus ei ole enam stiimul (Valk 2003) Seega vajaduse toimimine stiimulina sõltub konkreetsest olukorrast, täpsemini sellest, kas vajadus on rahuldatud või mitte. Täpsemini võib öelda, et stiimuliks on hierarhias madalaim rahuldamata vajadus.

Aja jooksul suhtumine Maslow vajaduste teooriasse on muutunud. Maslow vajaduste teooria andis juhtidele praktikas rakendava mudeli motivatsiooniprotsessist, kuid teadlaste poolt tehtud hilisemad eksperimentaaluuringud on vaid osaliselt kinnitanud selle teooria kehtivust. Uuringute tulemused ei ole andnud kinnitust sellele, et madalama taseme vajaduse rahuldamine paneb automaatselt inimest püüdlema kõrgema taseme vajaduste rahuldamise nimel. Samuti on Maslow teooria kohta tehtud kriitikat seetõttu, et see ei arvesta inimeste individuaalsete erinevustega. (Lawler, Suttle 1972). Tegelikuses ei pruugi kõikidel inimestel olla vajaduste hierarhia ühesugune, osade inimeste jaoks on näiteks tunnustus tähtsam ja teiste jaoks vähemtähtsam.

Alderfer'i ERG teooria

Üks edukamaid Maslow teooria edasiarendusi on ERG-teooria (E – Existence, R – Relatedness, G -Growth). Clayton Alderfer, kes on ERG teooria rajaja, jaotas vajadused kolmeks:

1. Eksistentsiaalsed vajadused (*existence needs*) – on vajalikud inimese ellujäämiseks ja turvalisuse tagamiseks, sh soov füüsilise ja materiaalse heaolu järele;
2. Suhete vajadused (*relatedness needs*) – vajadused luua teiste inimestega suhteid, kuuluda seltskonda;
3. Kasvuvajadused (*growth needs*) soov jätkuva füüsilise arengu ja enesearendamise järele. (Brooks 2008)

Sarnaselt Maslow teooriaga on ka Alderferi teoorias vajadused hierarhilised, st eeldatakse, et eksistentsiaalsed vajadused on inimeste jaoks kõige tähtsamad. Samal ajal erinevalt Maslow käsitlest võib Alderferi teooria järgi inimene tegeleda korraga erinevat liiki vajaduste rahuldamisega. (Shanks 2007) Alderfer ei jaganud Maslow seisukohta, et madalamad vajadused peavad olema rahuldatud, enne kui kõrgemad saavad hakata toimima inimese käitumise mõjurina. Samuti väitis ta, et kui vajadus on rahuldatud, siis ei kao veel selle motiveeriv aspekt. Kui töötajal on head töökaaslased ning tal on hästi rahuldatud seotusevajadus, siis motiveerib see teda pidevalt. (Brooks 2008). Samuti ei tähenda heade töökaaslaste olemasolu, et ta enam rohkem ei pingutaks uute sõprussidemete loomise nimel.

ERG-teooriale iseloomulikuks jooneks on frustratsiooni-regressiooni printsiip. Selle kohaselt juba rahuldatud madalamate astmete vajadus võib muutuda uuesti aktiivseks ning mõjutada käitumist, kui kõrgema astme vajadust ei suudeta rahuldada. Kui kasvuvajadus ei ole rahuldatud, siis võib töötaja keskenduda eksistentsiaalsetele vajadustele. (Brooks 2008) Näiteks kui töö ei paku inimesele võimalust olla loominguline ja eneseteostuslik, siis võib töötaja hakata seda üldsegi mitte oma töös üritama. Selle asemel võib ta keskenduda sellele, kuidas oma töökoha stabiilsust suurendada, otsides viise, kuidas ennast organisatsioonile asendamatuks muuta.

McClellandi motivatsiooni tõekehjõudude teooria

McClellandi teooria aluskeks on eeldus, et inimestel on teatud motivatsiooni tõekehjõud (tugev soov millegi suhtes), mis tulenevad kultuurilisest keskkonnast, milles nad elavad.

Tõukejõud mõjutavad seda, kuidas inimesed näevad oma tööd ja elu ning suunavad inimese käitumist (Meskon, Albert, Hedoury 2000).

David McClelland Harvardi Ülikoolist väitis, et inimese käitumist suunavad kolm domineerivad tõukejõudu:

1. Saavutus (*achievement*) – nAch. Motivatsiooni tõukejõud, mis sunnib inimesi püstitama ja saavutama väljakutsuvaid eesmärke. Saavutusvajadus innustab inimest tegutsema aktiivsemalt ülesande kallal, mille puhul ta tajub väljakutset. Saavutusvajadus paneb inimest vältima väga kergena või väga raskena tajutavaid ülesandeid. Selle asemel soovitaks täita ülesandeid, kus on ligikaudu võrde võimalus eduks ja ebaeduks.
2. Ühtekuuluvus (*affiliation*) – nAff. Motivatsiooni tõukejõud, mis on seotud inimeste sooviga sõbralike ja lähedaste suhete järele. Tulenevalt sellest soovivad inimesed teistele meeldida ja olla nende poolt aktsepteeritud. Ühtekuuluvus paneb inimesi otsima sõprust ja rahumeelseid suhteid ja vältima konflikte.
3. Võim (*power*) – nPow. Motivatsiooni tõukejõud, mis tekitab soovi mõjutada teiste inimeste käitumist, kontrollida ja muuta olukordi. Kui inimesel on kõrge võimu motivatsioon, siis on tal soov juhtida organisatsioone. (Brooks 2008)

McClellandi teooria kohaselt avaldavad kõik kolm tõukejõudu kõikidele inimestele mõju, kuid nende tugevus on erinev. Näiteks on üks inimene orienteeritud rohkem saavutustele ja teine võimule. (Montana, Charnov 2008) Seega rõhutab McClellandi teooria inimeste individuaalsust.

Tulenevalt inimeste individuaalsusest sobivad inimesed täitma erinevaid ülesandeid. Näiteks kõrge võimu motivatsiooniga inimesed sobivad hästi juhtideks eeldusel, et neid suunab institutsionaalne võim ja mitte isikuvõim. Institutsionaalne võim on vajadus mõjutada teiste käitumist selliselt, et see on kasulik kogu organisatsioonile. Isikuvõim seevastu tähendab vajadust mõjutada teisi inimesi isiklikust kasust lähtuvalt. Kõrge kuuluvusvajadusega inimesed sageli ei sobi kuigi hästi juhtideks, sest neil on keeruline anda töötajatel väljakutsuvaid ülesandeid, neid kritiseerida, teha otsuseid, mis ei ole kõigile töötajatele meeltemööda. (Brooks 2008)

McClellandi teooria põhjal võib järeldada veel seda, et organisatsioonid peavad töötajate motiveerimiseks leidma erinevaid viise. Näiteks ühele töötajale võib olla väga motiveeriv, kui talle antakse pidevalt keerulisemaid ülesandeid, kuid sama ajal peab ta neid täitma põhiliselt

üksinda töötades. Teisele töötajale on motiveerivam, kui tal võimaldatakse töötada koos huvitavate ja meeldivate inimestega.

Herzbergi kahe faktori teooria

Herzbergi kahe faktori teooria põhineb Frederick Herzbergi poolt läbiviidud töötajate rahulolu uuringu tulemusel. Ta uuris 203 raamatupidaja ja inseneri rahulolu, et selgitada välja, millistes situatsioonides on nad õnnelikud ja oma tööga rahul ning millal nad ei ole oma tööga rahul. (Hodgetts 1990).

Vastavalt uuringu tulemustele jagas Herzberg inimese rahulolu ja rahulolematust põhjustavad faktorid kahte rühma:

- hügieenifaktorid – võivad tekitada rahulolematust;
- motivatsioonifaktorid - võivad tekitada rahulolu (Vadi 1995).

Hügieenifaktoriteks on Herzbergi uurimistulemuste järgi töötingimused, töö eest makstav rahaline tasu ja lisasoodustused, töökeskkonna turvalisus, töökoha stabiilsus. Motivatsioonifaktoriteks on enesearengut võimaldab töö, vastutus, tunnustamine, prestiiž. (Miner 2007)

Hügieenifaktorite puudumine või madal tase põhjustab inimesel rahulolematust. Näiteks kui ta peab töötama kehvades töötingimustes või saab töö eest madalat palka, siis muudab see teda rahulolematuks. Hügieenifaktorid ei põhjusta aga rahulolu. Seega kui inimese palk on kõrge, siis hoiab see ära madalast palgast tingitud rahulolematuse tekke, kuid ei tekita inimeses rahulolu. Motivatsioonifaktorite abil on võimalik tõsta töötajate rahulolu, kuid nende puudumine või madal tase ei põhjusta töötajatel rahulolematust. Näiteks arenguvõimalusi pakkuva töö olemasolu annab töötajale rahulolutunde, kuid kui töö piisavalt arenguvõimalusi ei paku, siis see ei too kaasa rahulolematuse teket. (Miner 2007)

Seega on võimalik organisatsioonil motivatsioonifaktorite abil tõsta rahulolu ja hügieenifaktorite abil leevendada rahulolematust. Kahe faktori teooria kehtib paremini teenistujate kui töötajate puhul. Tööliste rahulolu kujunemisel on suurem osa hügieenifaktoril. (Vadi 1995)

Herzberg leiab, et tööandjad peaksid rahulolu ja motivatsiooni pakkuva töökeskkonna saavutamisel keskenduma motivatsioonifaktoritele ning hügieenifaktoritele pöörama tähelepanu sellises ulatuses, et oleks tagatud nende rahulolematust ärahoidev tase. Seega

peaksid tööandjad eelkõige keskenduma töötajatele arenguvõimalustele ja kuuluvustunde võimaldamisele. (Hodgetts 1990). Vadi (1995) väidab, et iga tööandja saab kasutada motivatsiooni- ja hügieenifaktoreid, et leida nende põhjal viise, kuidas töötajaid soovitud viisil mõjutada.

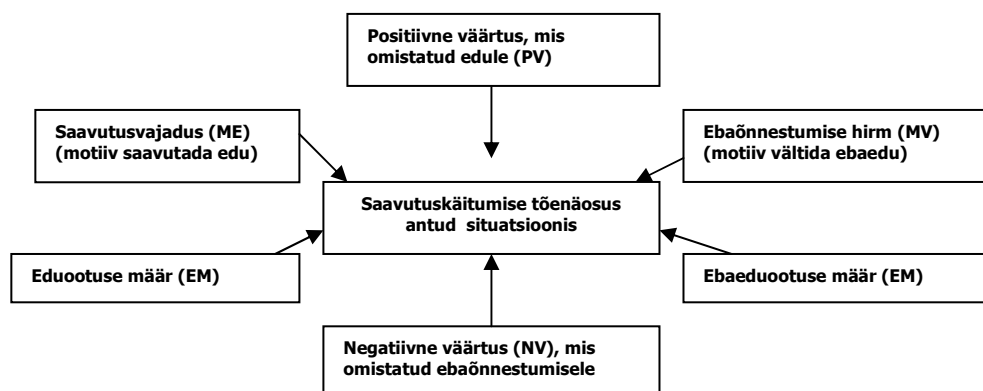
1.2.2 Protsessidel põhinevad motivatsiooniteooriad

Protsessidel põhinevad motivatsiooniteooriad ehk protsessiteooriad selgitavad inimeste motiveerimisvõimalusi lähtudes inimese otsustusprotsessist, mida inimesed rakendavad valikute tegemisel. Protsessiteooriad põhinevad eeldusel, et inimesed analüüsivad enne valikute tegemist olukorda ja selle põhjal otsustavad, kuidas käituda. Protsessiteooriatest on olulisemad vajaduste saavutusteooria, ootuste teooria, õigluse teooria ja Porter-Lawleri ootusteteooria.

Vajaduste saavutusteooria

Vajaduste saavutusteooria loojaks on John William Atkinson. Ta arendas selle teooria uurides töötajate negatiivse tagasisidega kaasnevaid seisundeid. Tema poolt väljatöötatud teooria rõhutab inimeste soovi vältida ebaedu ning hirmu ebaõnnestumise ja karistuse ees. Atkinsoni teooria tuleneb asjaolust, et töötaja käitumine on individuaalsete isiksuseomaduse ja olukorra koostoime ning selle olukorra tajumise tulemus. (Atkinson 1974)

Vajaduste saavutusteooria kohaselt mõjutavad inimese otsust käituda ühel või teisel viisil saavutusvajadus, eduootuse määr, ebaõnnestumise hirm ja ebaeduootuse määr.



Joonis 4. Vajaduste saavutusteooria

Inimese käitumist mõjutavad kaks motiivi: saavutusvajadus (motiiv saavutada edu) ja ebaõnnestumise hirm (motiiv vältida ebaedu). Saavutusvajadus suunab inimesi töötamaks keerulisemate, uudsemate ja rohkem väljakutset pakkuvate ülesannete kallal.

Ebaõnnestumise hirm hoiab neid selliseid ülesandeid vastu võtmast ning suunab neid lihtsamate ja kindlama tulemusega ülesannete suunas. (Weiner 2013) Seega on saavutusvajadus ja ebaõnnestumise hirm kaks vastandlikku jõudu, mis kallutavad inimest rohkem ja vähem riski võtma.

Tulenevalt situatsioonist, konkreetsest ülesandest ja inimese oskustest ja võimetest on igal ülesandel eduootuse määr ja ebaeduootuse määr. Neid võib käsitleda kui tõenäosust ülesande täitmisega hakkama saada või ebaõnnestuda. Inimene kaalub eduootuse määra koos saavutusvajadusega ning ebaõnnestumise hirmu koos ebaeduootuse määraga. Eduootuse määra ja saavutusvajaduse põhjal kujuneb edule omistatav positiivne väärtus ning ebaõnnestumise hirmu ja ebaeduootuse määra põhjal ebaedule omistatav negatiivne väärtus. Ülesannet vastuvõttes inimene kaalub omavahel positiivset ja negatiivset väärtust ja lähtub sellest, kumb on suurem. (Weiner 2013)

Atkinson (1974) väitis, et saavutusvajadus ja ebaõnnestumise hirm on igal inimesel erinevad, kui ühel inimesel küllaltki stabiilsed. Mõlemad motiivid kujunevad õppimise ja töö käigus. Kuna motiivid on inimestel püsivad, siis saab inimesed nende põhjal jaotada edule pürgijateks ja ebaedu vältijateks. Edule pürgijad asuvad meelsasti uute ülesannete kallale, kuid ebaedu vältijale on tundmatud ülesanded vastumeelsed. Kui edule pürgijatele meeldivad olukorrad, kus nad võivad nii õnnestuda kui ebaõnnestuda, siis ebaedu vältijad soovivad võtta ülesandeid, kus edu tõenäosus on väga suur (risk ebaõnnestuda on väike) või väga väike. Viimasel juhul ei satu nad ebaõnnestumise korral halvaks panu alla, sest sellises olukorras on teistel keeruline neilt õnnestumist oodata.

Ootuste teooria

Ootuste teooria arendas välja Victor Vroom. Vroom väitis, et inimese käitumist mõjuvad käitumise eest saadav hüvitus, hüvituse atraktiivsus inimese jaoks ning tõenäosus, et käitumine toob kaasa hüvituse saamise. Vroom ei keskendu enda teoorias erinevat tüüpi vajadustele vaid iseloomustab vajadusi läbi hüvituse atraktiivsuse. Ootuste teooria väljendab motivatsiooni tugevust, ehk seda kui tugevalt inimene on motiveeritud pingutama hüvituse saamise nimel. (Buchanan, Huczynski 1991)

Motivatsiooni (M) tugevus sõltub ootuste teooria järgi ootusest (O) ja valentsist (V). Ootuse all mõistetakse subjektiivset tõenäosust, et teatud käitumine viib teatud tagajärjeni. Ootus on siinkohal osaliselt sarnane vajaduste saavutusteooria eduootuse ja

ebaeduootuse määradega, ainult ootuste teoorias väljendab iga sündmuse saabumise võimalikkust ainult üks näitaja sõltumata sellest, kas inimene tõlgendab sündmust eduna või ebaeduna. Valents väljendab inimese subjektiivselt hinnangut sündmusega kaasnevale tasule. See võib olla nii positiivne kui negatiivne sõltuvalt sellest, kuidas inimene ise seda tasu hindab. (Landy, Conte 2010)

Inimese motivatsiooni tugevus avaldub järgmise valemiga:

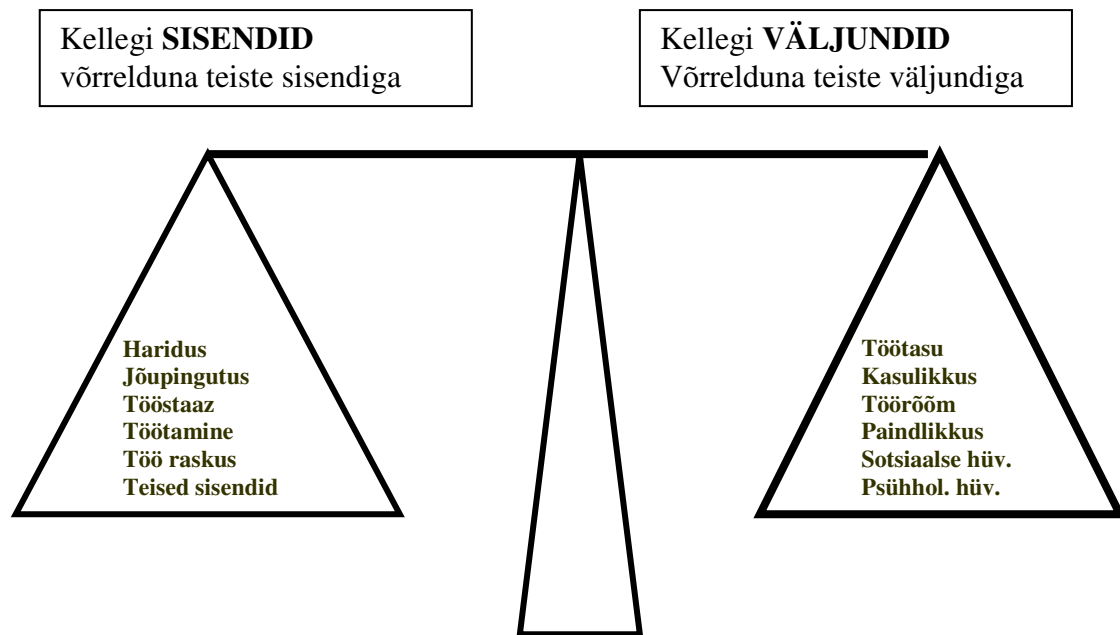
$$\text{Motivatsioon } (M) = \text{ootus } (E) * \text{valents } (V)$$

Seega on inimesel tugev motivatsioon juhul kui valents on kõrge, ehk tema pingutuse tagajärjel saabuv tasu on talle väga meeldiv või kui ootus on kõrge ehk on tõenäoline, et pingutuse järel saadakse tasu.

Töötajate motiveerimise seisukohast lähtudes rõhutab ootuste teooria kahte aspekti. Esiteks on töötajad motiveeritud täitma ülesandeid juhul kui nad tajuvad, et sellega hakkamasaamine on neile jõukohane. Kui tasu on väga kõrge, siis ollakse motiveeritud täitma ka raskemaid ja ebatõenäolisemalt õnnestuvaid ülesandeid. Teiseks peab töötaja olema kindel, et tema pingutusele saadav tasu on talle meelepärane. Näiteks kui töötaja teab, et vaatamata ülesannete edukale täitmisele ei pakuta talle soovitud tasu, siis ei ole ta ülesande täitmise nimel motiveeritud pingutama. (Landy, Conte 2010) Seega tuleb inimestele tasu pakkudes arvestada inimeste eelistustega.

Õigluse teooria

John Stacey Adamsi poolt arendatud õigluse teooria väidab, et iga ülesande puhul tajuvad inimesed oma panust selle jaoks (sisendit) ja ülesande täitmisest saadava kasu (väljundid) ning otsuste langetamisel võrdlevad nad omavahel sisendit ja väljundit. (joonis 5) Sisendi ja väljundi suhte alusel otsustavad inimesed, milliste ülesannete nimel on nad valmis pingutama. (Adams 1965)



Joonis 5. Õigluse teooria

Kui on tegemist töölase ülesandega, siis on sisendiks kõik asjaolud, mida inimene tajub oma töölase panusena: kvalifikatsioon, staaž, töökogemused, lojaalsus, kulutatud aeg ja energia jms. Väljunditeks on kõik hüved, mida töö tulemusena saadakse: töötasu, preemia, lisasoodustused, sotsiaalsed ja psühholoogilised hüvitused.

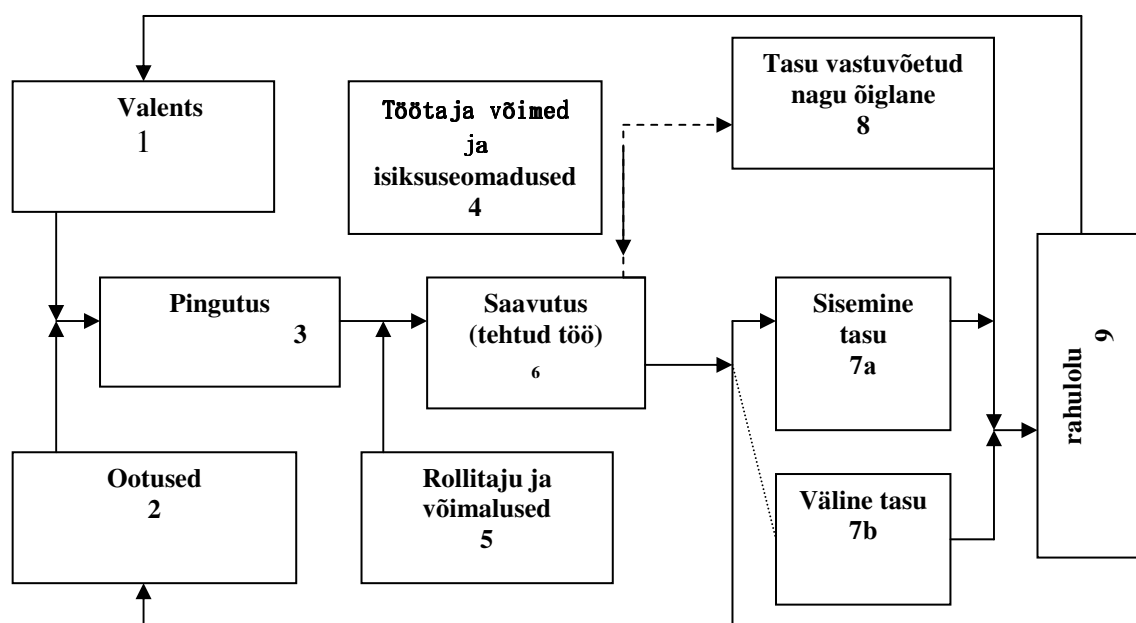
Õigluse teooria järgi võrdlevad inimesed sisendi ja väljundi suhet enda erinevate tööülesannete vahel ja ka tööülesannete vahel, mida täidavad teised töötajad. Töötaja rahuolu sõltub tema poolt tajutavast õiglustundest, mis põhineb tema hinnangul õiglasel sisendi ja väljundi suhtel. Töötajad soovivad, et nende haridus, kogemused, tööalane pingutus ning töötulemused, oleksid vastavuses töö eest saadava tasuga. (Siimon, Türk 2003). Kui töötaja tunneb, et väljund on võrreldes sisendiga liiga väike, siis tajub ta ennast alahüvitatuna. Selle tulemusel väheneb töötaja motivatsioon, töötaja võib nõuda suuremat väljundit või loobuda ülesande täitmisest. Viimane võib tähendada töölt lahkumist. Kui töötaja tunneb, et väljund on võrreldes sisendiga liiga suur, siis tajub ta end ülehüvitatuna. Ülehüvituse korral võib töötaja suurendada sisendit või veenda teisi töötajaid suuremat hüvitust küsima. Seega tunnetab töötaja nii alahüvitust kui ülehüvitust ebaõiglusena. (Adams 1965)

Brooks (2008) hinnangul on õigluse teooria sarnane ootuste teorial. Õigluse teooria sisend ja väljund vastavad ootuste teorial motivatsioonile ja valentsile. Peamiseks

erinevuseks õigluse teorias võrreldes ootuste teooriaga on enda võrdlemine teiste töötajatega.

Porter-Lawleri ootuste teooria

Lawler (1973) motivatsioonikäsitluse järgi on inimesed motiveeritud tegutsema, kui nad näevad, et tegevus viib millegi meeldivani, milleks võib olla eesmärkide saavutamine või rahaline tasu. Inimesed võrdlevad erinevaid ülesandeid vastavalt sellele, kui meeldivaid tulemusi nende täitmine võib kaasa tuua.



Joonis 6. Porter-Lawleri ootuste teooria mudel

Porter-Lawleri ootuste teooria mudel on kujutatud joonisel 6. Mudeli põhiseisukohaks on, et motivatsioon sõltub ootustest, kasulikkusest ja valentsist. Ootuste all mõistetakse mudelis võimalust, et suurem pingutus viib parema tulemuse saavutamisele. Kasulikkus väljendab võimalust, et paremad tulemused annavad suurema tasu. Valentsi iseloomustab tasu meeldivust või väärtust. (Lawler, 1973; Porter, Lawler, 1968).

Mudeli kohaselt sõltub töö tulemus ehk saavutus kolmest tegurist, milleks on jõupingutus, töötaja võimed ja isikuomadused ning rollitaju ja võimalused. Jõupingutus omakorda sõltub omakorda valentsist ja ootustest. (Beck 1983) Selles osas on mudel sarnane Vroomi ootuste teooriaga.

Saavutus annab töötajale sisemist ja välist tasu. Sisemine tasu tuleb töö sooritamisest saadavast rahulolust, väline tasu sõltub tööandja poolt antavast hüvitisest. Nii sisemine kui väline tasu mõlemad mõjutavad rahulolu. Lisaks sellele mõjutab rahuolu hinnang tasu õiglusele. (Beck 1983) Seega sarnaselt õigluse teooriale annab inimene töö eest saadava tasu õiglusele hinnangu. Porter-Lawleri mudelis ei ole täpselt määratletud, kuidas nimetatud hinnang töötajal välja kujuneb, mis tähendab, et see protsess võib põhimõtteliselt olla erinev ootuste teoorias kirjeldatust.

Rahulolu on Porter-Lawleri mudelis nii protsessi lõpptulemuseks kui ka valentsi mõjuriks (Beck 1983). Sisuliselt näitab see seos inimese vajaduste rahuldatust. Sõltuvalt sellest, milline on eelmistest pingutustest saadav rahulolu, sõltub kui ihaldatavana tajub inimene pingutuse eest saadavat tasu tulevikus.

1.3. Motiveerimise meetodid projektitöös

Käesolevas alapeatükis käsitletakse erinevaid meetodid, mida projektitöös kasutatakse projektimeeskonna motiveerimiseks. Need meetodid on järgnevalt jaotatud kahte gruppi: materiaalne stimuleerimine ja mittemateriaalne stimuleerimine. Samuti selgitatakse, mis põhjustab motivatsiooni langust ehk demotivatsiooni ja kuidas seda ära hoida.

1.3.1 Materiaalne stimuleerimine

Materiaalne stimuleerimine seisneb töötajatele pingutuse hüvitamises materiaalsete väärtustega. Nagu eelnevalt käsitletud protsessiteooriad selgitasid, on oluline, et materiaalne stimuleerimine oleks kooskõlas pingutusega. Töötajat motiveerib rohkem pingutama olukord, kus ta tajub seost pingutuse ja selle eest saadava hüvitise vahel. Samuti on oluline, et töötaja tajuks, et hüvitise ja pingutuse vaheline seos on õiglane.

Materiaalse motivatsiooni puhul on tegemist välise motivaatoriga. Materiaalne motiveerimine võib seisneda rahalise hüvitise maksmises. Rahaline hüvitis võib olla erinevatel alustel nagu palk, lisatasu või boonus aga ka kasumi jaotamine töötajatele. Rahalised hüvitised võivad olla regulaarsed (igakuine palk) või töötajale ootamatud (ühekordne preemia heade töötulemuste eest). Selle kõrval võivad materiaalsed hüvitised olla ka mitterahalised, kui töötajale pakutakse mõningaid teenuseid või kaupu tasuta, näiteks spordiklubi külastamise võimalus ettevõtte kulul, ametiauto, telefonikulude hüvitamine jne.

Zukov jt (2008) väidavad, et raha motiveerib inimesi paremini või rohkem töötama, kui inimesel on selleks valmisolek. Siiski on raha motiveeriv toime seotud inimese elatustasemega ning selle kasvades inimese soov raha nimel pingutada väheneb. Kui inimese elatustase jõuab teatud piirini, siis sealt edasi saavad teda motiveerida teised vajadused, näiteks loovus, ausus ja saavutused. Samal ajal inimese vajadused muutuvad pidevalt ja seetõttu ei saa eeldada, et motivaatorid, mis toimivad efektiivselt minevikus töötavad sama hästi sama inimese puhul tulevikus. Bern (1988) peab rahalist stimuleerimist töötajaid motiveerivaks siis, kui töötasu suurus on sõltuvusest töötajate poolt saavutatud tulemustest ning töötajatel on võimalik oma tegevusega saavutada paremaid tulemusi ja seeläbi saada suuremat rahalist hüvitist. Rahalise stimuleerimise korral on väga oluline, et töötajad tajusid seda õiglasena. Töötajate jaoks peab olema arusaadav, mille alusel tasusid makstakse ning töötajad peavad tajuma, et tasud vastavad inimeste panusele. (Brenner 2007)

Töötasu mängib motivatsioonis suurt rolli, kuid pidev palkade kasv ei toeta töötajate motivatsiooni kasvu ega suurenda tootlikkust. Seetõttu on võimalik palgatõusuga suurendada motivatsiooni ja tootlikkust peamiselt lühiajaliselt. Ühekordse motiveerimisega ei ole aga võimalik saavutada püsivat töö tootlikkuse kasvu. (Zukov jt 2008)

Organisatsioonis võivad töötajate tasud olla määratud tsentraliseeritult või lokaalselt. Tsentraliseeritud palgakorralduse puhul on kehtestatud kõikidele ettevõtetele või organisatsioonidele (vähemalt teatud haru piires) reeglid palgakujunduseks, mille täitmine on kohustuslik (Muhambetov 2004) Tsentraliseeritud palgakujunduseks võib pidada näiteks ametiühingute ja tööandjate vahelisi kokkuleppeid, samuti avalike teenistujate palkade määramist seadusega.

Lokaalse palgakujunduse korral otsustatakse töötajatele palga määramine organisatsiooni tasemel. Enamasti toimub see töötaja ja tööandja vahelise kokkuleppe kaudu, milleni jõutakse läbirääkimistel. (Muhambetov 2004) Lokaalne palgakujundus on tänapäeval omane enamikele töökohtadele ja organisatsioonidele.

Töötasustamiseks on mitmeid erinevaid süsteeme, olulisemateks nendest võib pidada ajapalka, tulemuspalka, teadmistel ja oskustel põhinevat palka ning kombineeritud palka.

Ajapalga korral arvestatakse töötajatele tasu määratud ajaiühiku alusel. Näiteks võib palga arvestamise aluseks olevalks perioodiks tund, päev, nädal, kuu jne. (Rohelaan 2002) Ajapalk ei arvesta töötajate töösooritust ega tulemust. Seetõttu on see sobilik ametikohtadel, kus töötajatel ei ole võimalik oma töötulemust mõjutada.

Tulemuspalga korral toimub töö tasustamine vastavalt tulemustele. Selle rakendamisel lepatakse töötajaga kokku eesmärgid, mille täidetuse aluselt palka makstakse. Tulemuspalka eelistatakse ajapalgale ja teistele tulemusest sõltumatutele tasustamise põhimõtetele, sest selle kaudu saab toetada organisatsiooni väärtusi ja eesmärkide saavutamist. Tulemuspalga puhul ei toimi motivaatorina mitte ainult rahaline hüvitis, vaid see toimib ka kui tunnustus saavutuse eest. Viimast võib pidada isegi olulisemaks aspektiks tulemuspalga puhul kui rahalist tasu. (Rohelaan 2002)

Tulemuspalk võib olla makstav sõltuvalt indiviidi, grupi (näiteks osakonna või meeskonna) või kogu organisatsiooni tulemustest lähtuvalt. Tulemuspalga üheks alaliigiks on tükipalk, mille korral töötajatele makstakse tasu toodetud tükkide või osutatud teenuste hulga alusel. Näiteks makstakse õmblejatele tasu töödeldud detailide arvu või müügiagentidele läbimüügi alusel. Meritpalga ehk väärtuspalga aluseks on töötajate hindamine. Tavaliselt hinnatakse töötajate käitumist või vastavust töökoha nõuetele, mille puhul kasutatakse vastavat hindamisskaalat. Selle tulemusena saadakse töötajate kohta hinded, mis on aluseks töötasu arvestamisel. Meritpalk on sobiv ametikohtadele, kus ei ole võimalik töösooritust hinnata konkreetsete arvuliste näitajate alusel. Meritpalk võimaldab võtta töötasustamisel arvesse ka töötajate omadusi, mis otseselt ei väljendu töötulemustes, näiteks meeskonnatöö oskus või enesetäiendus. Meritpalga üheks vormiks võib pidada teadmistel ja oskustel põhinevat palka. Selle korral seatakse töötasu suurus sõltuvusse töötaja teadmistest ja oskustest. Sellise palgavormi rakendamiseks on vaja töötada välja ametikohtade jaoks standardid, kus on määratud, millised on nende puhul vajalikud teadmised ja oskused. (Rohelaan 2002)

Kombineeritud palga puhul kujuneb kogupalk mitmest erineval alusel määratud komponendist. Kõige tavalisemaks võimaluseks on aja- ja tükipalgast koosnev palk. Kombineeritud palk on väga populaarne, sest see võimaldab ühendada erinevate töötasustamissüsteemide eeliseid. Näiteks aja- ja tüki palga kombineerimine võimaldab soodustada töötajate koostööd tistes samas nende huvi töö mahu suurendamise vastu. (Rohelaan 2002)

Töötajate materiaalse hüvitamise vormiks on veel kasumi jaotamine. Selleks on mitmeid võimalusi. Ühes võimaluseks on maksta töötajatel lisatasu või boonust sõltuvalt ettevõtte kasumist. Sellisel juhul on sisuliselt tegemist organisatsiooni tulemusel sõltuva tulemuspalgaga. Teiseks võimalused on anda ettevõtte töötajatele aktsionäridele omaseid õiguseid, näiteks dividendioigus või jaotada neile ettevõtte aktsiaid, muutes neid ettevõtte kaasomanikeks. (Gerchikova 1995). See paneb töötajaid huvituma organisatsiooni pikaajalisest käekäigust ja organisatsiooni majandustulemustest tervikuna.

Materiaalse stimuleerimise alla kuuluvad ka mitmesugused töötajatele heade töötulemuste eest makstavad preemiad. Need võivad olla rahalised või mitterahalised. Mitterahalisteks preemiateks võivad olla näiteks kinkekaardid, elektroonikaseadmed, raamatud jne. (Peterson 2007)

1.3.2 Mittemateriaalne stimuleerimine

Mittemateriaalne stimuleerimine on seotud inimese sisemise motivatsiooniga. Selle juures on põhirõhk inimese psühholoogial, oluline on luua töötajatel võimalusi areneda, rakendada oma võimeid ja saada tunnustatud. (Zukov jt 2008). Mittemateriaalse stimuleerimise hulka kuuluvad juhtimisstiil, arenguestlused, tunnustamine, ühisürituste korraldamine, töötajate informeerimine, koosolekute korraldamine, töökorraldus ja töö sisu. (Rohelaan 2002)

Töötajate motiveerimine on seotud juhtimisstiiliga. Kui töötajad tunnetavad, et ülemus saab nendest aru, hindab neid isiksusena, siis tekitab see töötajates usaldust ülemuse vastu. Sellisel juhul on töötaja rohkem motiveeritud täitma ülemuse korraldusi ja läheb ettevõtte plaanidega kergemini kaasa. (Rohelaan 2002)

Arenguestlus on vestlus, mis peetakse juhi ja töötaja vahel ja mille käigus vaadatakse üle, kuidas töötaja on oma eesmärgid täitnud, selgitatakse välja töötaja vajadused ja püstitatakse uued eesmärgid. Arenguestluseks valmistudes mõtlevad nii juht kui töötaja, millised on nende vajadused ja eesmärgid. Arenguestlused toimuvad tavaliselt perioodiliselt, enamasti 1-2 korda aastas. (Rohelaan 2002) Arenguestlus on heaks võimaluseks saamiseks põhjalikumalt aru töötaja soovidest ning jõuda selgusele selles, kuidas ettevõttel oleks kõige paremini võimalik neid soovide täita. (Paju 2012). Mida parem ülevaade on juhil töötajate vajadustest, seda kergem on vältida juhtimisvigu (Gerchikova 1995).

Tunnustamine on positiivse tagasiside andmine töötajatele, mida on võimalik teha nii ametlikult kui mitteametlikult. Töötajad tavaliselt soovivad saada hea töö eest ülemuse käest tunnustust, vastasel juhul tunnevad nad end alahinnatuna. Uuringute tulemused on näidanud, et tunnustamine toimib motivaatorina paremini kui rahaline tasu. (Rohelaan 2002). Selleks, et tunnustamisest oleks kasu, on vajalik, et tunnustus järgneks töötajate pingutusele lühikese ajavahemiku järel. Töötajaid on vaja kiita tehtud töö eest ja olla sealjuures siiras väljendades õnnelikkust ja rahulolu. (Muhambetov 2004). On oluline, et töötajad tunneksid, et juhid pööravad neile tähelepanu. Tunnustamine on heaks võimaluseks seda väljendada. Kui töötaja ei taju, et temale pööratakse tähelepanu, siis võib ta tunda end mittevajalikuna. Sellised töötajad kalduvad organisatsioonist lahkuma. (Paju 2012)

Töötajate vastu huvi tundmine ja suhtlemine ei pea loomulikult toimuma ainult arenguveestluste ja tunnustamise kaudu. Seda on võimalik rakendada praktiliselt kogu aeg kui juht ja töötaja kokku puutuvad. Kui juht suhtleb töötajatega sageli ja tunneb nende suhtes siirast huvi, siis võib see panna töötajaid väärtuslikuna tundma. See võib tekitada motivatsiooni ja soovi liidrit järgida, mis viib tegutsemiseni organisatsiooni eesmärkide nimel. Töötajatega suhtlemise juures on oluline juhi ja alluvate vaheline mitteformaalne kontakt. (Gerchikova 1995)

Ühisüritused on sündmused, millel osalevad organisatsiooni või selle struktuuriüksuse töötajad ja mis aitavad inimestel tunda end ühtse meeskonnana. Selleks võivad olla näites spordipäevad, aastavahetuse peod, koolitus- ja motivatsiooniüritused. Seega võivad ühisüritused olla nii lõõgastavad kui tõised või ühendada endas mõlemat. (Rohelaan 2002) Ühisüritused on heaks võimaluseks jagada töötajatele infot organisatsioonis toimuva ja selle tulevikuplaanide suhtes. Seega on nende kaudu võimalik töötajaid toimuvaga kursis ja kaasatuna hoida. (Stark, Flaherty 2011)

Töötajate informeerimine on motivatsiooni kujundamise jaoks oluline, sest info pakub töötajatele kindlustunnet. Kui töötaja teab hästi oma kohta ja kohustusi organisatsioonis (ametikoha töö sisu ja ülesanded, alluvusvahekorrad jne), siis kujuneb tal oma töö kohta sisemine kindlus- ja seisunditunne. Kui töötajad ei oma ettevõttes toimuvast õiget infot või kui neid ei teavitata organisatsioonist toimuvast, siis sageli hakkab töötajate seas liikuma väärinfo, mis põhineb subjektiivsetel tõlgendustel või kuulujuttudel. Sageli näitab

selline info organisatsiooni negatiivses valguses, mis mõjub motivatsiooni vähendavalt. (Rohelaan 2002)

Klassikaliseks viisiks info vahendamisel on koosolekud. Koosolekud võivad olla oma eesmärgi ja osalejate poolest väga erinevad. Koosolekud võimaldavad kahepoolset infovahetust, sest töötajatel on võimalik juhtidega kohtuda, esitada küsimusi ja avaldada oma arvamust. (Rohelaan 2002) Selline kommunikatsioon on eriti oluline, kui organisatsiooni ootavad ees muutused. Muutused tekitavad sageli töötajates vastuseisu, kuid paljuski on see põhjustatud teadmatuses ja sellega kaasnevatest hirmudest. (Quirke 2012)

Töökorraldus ja töö sisu on samuti väga tähtsad motivatsiooni kujundavad tegurid. Enamus inimesi soovib, et nende töö oleks huvitav. Ühetaoline töö põhjustab töötajates tüdimust kui seda peab tegema pika aja jooksul. Seetõttu on oluline otsida võimalusi, kuidas korraldada töötajate tööd rohkem vaheldust pakkuvana. (Rohelaan 2002) Üheks võimaluseks vahelduse pakkumiseks on rotatsiooni korraldamine. Selle puhul töötavad töötajad ajutiselt teistel ametikohtadel, saades niimoodi vaheldust ja omandades uusi kogemusi. (Zukov 2008) Suureks väljakutseks on töö huvitavamaks muutmise kitsalt spetsialiseeritud ametikohtadel, näiteks tootmisliinil. Üheks võimaluseks on siin töötsooni laiendamine, millega suurendatakse töötaja tööulatust. Tööulatus on erinevate tööülesannete arv ühel ametikohal ja sagedus, millega need korduvad. (Ametikool 2013)

Paljud töötajad väärtustavad oma töös iseseisvust ning nad soovivad, et neil oleks iseseisvalt võimalik leida viise, kuidas oma ülesandeid parimal viisil täita. Samuti eelistavad töötajad, et nende tegevust pidevalt ei kontrollita. Paljud töötajad suudavad suurema vabaduse tingimustes efektiivsemalt töötada. (Paju 2012)

Töökorralduse ja töö paremaks muutmise seostub töö organiseerimise täiustamine, mis sisaldab eesmärkide püstitamist, tööfunktsioonide laiendamist, töö rikastamist, paindlike graafikute kasutamist ja töötingimuste parandamist. Töötajate motivatsioon sõltub paljuski eesmärkidest ning organisatsiooni jaoks on oluline et organisatsiooni ja töötaja eesmärgid oleksid suures osas kooskõlas. Tööfunktsioonide laiendamise kaudu on võimalik tuua töötaja töösse mitmekesisust ja uusi ülesandeid. See on otstarbekas siis, kui töötajad seda ise soovivad või kui nad on väheselt koormatud. Töötingimuste parandamine võib samuti suurendada motivatsiooni ning töötingimused sageli mõjutavad

töö tootlikkust ja efektiivsust. (Zukov 2008) Töö rikastamiseks nimetatakse töö muutmist sisukamaks, andes töötajale uusi ülesandeid. Selle kaudu on võimalik suurendada töötaja iseseisvust, õppimisvõimalusi, mis viivad rahulolu ja motivatsiooni tõusule. (Varjun, Haavandi, Kotchubei, Varjun 2003)

1.3.3 Demotivatsioon ja motivatsiooni säilitamine

Töötajate madal motiveeritus võib põhjustada organisatsioonidele palju probleeme. Kui töötajad on vähemotiveeritud, siis on nende pingutused väiksemad, mis toob kaasa töötulemuste languse. Organisatsioon ei suuda seetõttu töötajate potentsiaali ära kasutada. Motivatsioonipuuduse korral tekib palju organisatsioonisiseseid konflikte ning kommunikatsioon on häiritud. Motivatsioonipuudus võib viia töötajate rahulolematuseeni ja seejärel nende organisatsioonist lahkumiseni. (Andrejeva 2009).

Huvi puudumine töö vastu on tavaliselt juba motivatsiooni langemise lõpptulemus. Enamasti tekib motivatsiooni langus pika aja jooksul, kuigi mõnikord võib see avalduda hetkeliselt. Enamasti on see tingitud mitmete tegurite koosmõjust. Samuti on selle põhjused inimestel erinevad. Iga inimene tajub asju erinevalt, selle pärast üks sama stiimul võib kedagi motiveerida ja kedagi demotiveerida. (Andrejeva 2009)

Töötajate motivatsiooni langemine ehk demotivatsioon toimub mitmes etapis ja selle juures võib välja tuua kolm etappi (Ametikool 2013):

- I etapp: töötaja on "kerges stressis", ta on segaduses ja püüab mõista, millega on seotud tema ebamugavus, otsides põhjust näiteks juhtkonnas või ettevõttes tervikuna.
- II etapp: demotivatsioon ilmneb avalikus rahulolematuses, juhtkonna soovitude ignoreerimises, demonstratiivses agressioonis, ülesannete täitmise vältimises (võibolla alateadlikult). Antud etapis alluv hakkab vältima otsese kontakti juhiga. Töötaja võib hakata mõtlema töökoha vahetuse peale või hakata isegi juba uut töökoht aktiivselt otsima.
- III etapp: Demotivatsiooni lõppfaasil toimub täielik "võõrandumine" juhtkonnast ja organisatsioonist. Antud etapis töötaja ei püüa taastada oma huvi töö vastu. Töötaja on organisatsioonis ja selle juhtkonnas pettunud, soov koostööks on kadunud ja sageli tekivad konfliktid. Töötaja püüab eristada ennast ettevõttest.

Demotivatsioonil võib olla mitmeid erinevaid põhjuseid ja nagu eelnevalt mainitud, tekib see tavaliselt mitme põhjuse koosmõju tulemusel. Demotivatsiooni põhjused võivad peituda nii organisatsioonis kui töötaja isiklikes probleemides. Organisatsioonisisestest põhjustest on olulisemad kokkuleppe rikkumine tööandja poolt, töötaja oskuste alarakendamine, töötaja initsiatiivi ignoreerimine, arenguvõimaluste puudumine, ühtekuuluvustunde puudumine organisatsioonis, töötaja saavutuste mittetunnustamine. (Šherbatõh 2008). Organisatsioonipoolsetest põhjustest võib nimetada veel juhtimisstiili ja juhi käitumist. Paljudel juhtudel kaob töötajatel motivatsioon seoses konkreetse isiku ja tema käitumisega. Motivatsiooni vähendab näiteks juhivõimne lubaduste mittetäitmine, ebaõiglasena tajutav hüvitamine, asjatu kriitika. Selle kõrval mõjuvad demotiveerivalt veel selgete ootuste mitteväljendamine ning sallivus kehvade töötulemuste või vähese pingutuse suhtes. (Ametikool 2013) Isiklikud probleemid võivad olla seotud töötaja endaga või tema lähedaste inimestega, näiteks perekonnaga. Motivatsioon võib langeda näiteks vaimse või emotsionaalse kurnatuse esinemise korral. (Šherbatõh 2008).

Tänu motivatsiooni suurele tähtsusele organisatsiooni eesmärkide saavutamise jaoks, on väga oluline tõsta töötajate motivatsiooni. Kuna motivatsiooni languse põhjused on erinevad, siis on ka selle korral sobivad meetmed sageli erinevad, sest on vajalik tegeleda probleemi põhjusega. Näiteks kui demotivatsioon on põhjustatud sellest, et tööülesanded ei paku töötajale väljakutset ja on muutunud üksluiseks, siis on vajalik otsida võimalusi motiveerivate ja huvitavamate tööülesannete leidmiseks. (Kane-Urrabazo 2006) Seetõttu on väga oluline, et juht suudaks avastada töötajate demotivatsiooni põhjused. Vastasel juhul ei ole võimalik sobivaid meetmeid rakendada. (Andrejeva 2009)

Mõnikord tabab motivatsiooni langus korraga paljusid ettevõtteid töötajaid, mõnikord kogu organisatsiooni või struktuuriüksust. Demotivatsioon võib töötajatelt edasi kanduda, mistõttu võib seda võrrelda viirusega. Kui ühe töötaja motivatsioon langeb, siis tema käitumine võib hakata teiste töötajate motivatsiooni vähendama. Sellistes olukordades on soovitatav läbi viia personali anonüümsed uuringud ja leida töötajate tööga rahulolu tase. Nende abil on võimalik tuvastada peamised probleemid ja motivatsiooni languse põhjused organisatsioonis. (Šherbatõh 2008)

Malberg (2005) on rõhutanud organisatsiooni sisekommunikatsiooni tähtsust motivatsiooni säilitajana. Tema väitel peavad inimesed olema informeeritud, sest info valdamist tajutakse staatuse märgina. Hästi korraldatud sisekommunikatsioon aitab

töötajatel tunda end tegevusse kaasatuna, motiveerituna ja rahulolevana. Väga oluline on teavitada töötajaid aegsasti eesseisvatest muudatustest, eriti nendest, mille puhul võib eeldada, et need mõjutavad inimeste töössesuhtumist. (Aedma 2001)

Kommunikatsioon ei tähenda mitte ainult suulist infovahetust, vaid see võib olla ka kirjalik. Kommunikatsioon võib toimuda nii üks-ühele kui rühmapõhiselt. Kommunikatsiooni juures on kuulamine sama tähtis kui sõnumite edastamine. Sealjuures on oluline näidata üles teise inimese suhtes huvi, jälgida tema kehakeelt, anda teada mõistmisest või probleemidest arusaamisel. (Brenner 2007)

Motivatsiooni säilitamisel on väga oluline roll organisatsiooni, struktuuriüksuse või projektimeeskonna juhil. On tähtis, et juht näitaks isiklikku eeskuju nii suhtumise kui tööeetika poolest. Kui meeskonnaliikmed tajuvad juhti kui positiivse suhtumisega liidrit, siis võib tema käitumine panna meeskonna liikmeid teda järgima. (Brenner 2007)

Rõbakov (2006) on projektijuhtimise eripäradena toonud välja, et projektijuht peab:

- Hoidma töötajaid informeerituna ja teavitama neid regulaarselt kõigest olulisest projektiga seonduvast, st otsused, tulemused ja muudatused;
- Andma töötajatele võimaluse teavitada projektijuhti töö käigus tekkivatest probleemidest;
- Töötama välja reeglid probleemide lahendamiseks;
- Kandma liidrirolli ja erakorralistes olukordades võtma otsuse langetamise enda peale.

Projektimeeskonna motiveerimisega on vajalik tegeleda kõikides projekti etappides. See võimaldab demotivatsiooni ennetada. (Rõbakov 2006)

2. TÖÖTAJATE MOTIVEERIMISE UURING XBANKIS

2.1. Projektijuhtimine Xbankis

Xbank on üks suurematest Eestis pankadest ning omab olulist osa Eesti era- ja äriklientide turul. Xbankis töötab ca 2500 töötajat.

Ettevõtte IT-osakonnas töötab kokku umbes 350 töötajat. Selle kõrval ostab Xbank IT teenuseid *outsource* lepingute kaudu, kuid nende raames tehtavate tööde maht ei ole suur ja ei ületa 5% IT osakonna poolt teostatud töödest. Üks IT osakonda strateegiline suund on täielik loobumine *outsource* lepingutest. See tähendab, et Xbank soovib teostada IT alaseid töid enda töötajatega, mis muudab töötajate motivatsiooni küsimuse olulisemaks.

IT osakond jaguneb alamosakondadeks. Igal alamosakonnal on portfell toodetest ja teenustest, mille arendamise ja hooldusega tegutsetakse. Samal ajal kasutatakse kõikides alamosakondades projektijuhtimises samasugust arendusprotsessi. Arendusprotsessi juures kasutatakse nii koskmudelit kui agiilset arendust. Koskmudelit rakendatakse rohkem, sest arendatavad süsteemid on tähtsad ja keerulised ning nõuavad seetõttu põhjalikku testimist. Ka panga konservatiivsus, mis on põhjendatav pangateenuste strateegilisuse ja üleriigilise tähtsusega, on üheks põhjuseks, miks koskmudelit kasutatakse rohkem.

Arendusprotsessi võib jagada neljaks etapiks, milleks on:

- Ärivajaduse analüüs;
- Eeluuring;
- Projekti arendus;
- Väärtuse realiseerimine.

Ärivajaduste analüüsi etapil määratakse kindlaks ettevõtte vajadused uute IT lahenduste osas. See etapp võib hõlmata ka uue idee arutamist ja kaalumist, kuidas see seonduv ettevõtte vajadustega ja millist väärtust see võiks ettevõttele anda. Seejärel valmistatakse ette üldine ärimudel, mille põhjal saab hinnata, kas ettevõttel on mõttekas investeerida eeluuringusse.

Eeluuringus muudetakse ärimudelit detailsemaks ja analüüsitakse seda. Sealjuures töötakse välja erinevaid lahendusi ja hinnatakse nende rakendamise perspektiivikut. Selle kõrval hinnatakse projektiga seotud riske. Pärast sobiva alternatiivi väljavalimist

koostatakse esialgne arhitektuurne kirjeldus. Seejärel valmistatakse ette esialgne väärtuse realiseerimisplaani. Eeluuringu põhjal on võimalik ka tulemus, et projektist otsustatakse loobuda, kui sobivat alternatiivi ei leita.

Projekti arenduse võib jaotada omakorda neljaks etapiks, milleks on käivitus, arendus, kontrollimine ja rakendus. Käivituse etapis valmistatakse projektiplaani. Tavaliselt tehakse ärimudelite osas täiustusi, mis tingib vajaduse teha muudatusi ka arhitektuurses kirjelduses. Samuti vaadatakse sellel etapil üle projektiga seotud riskid ja korrigeeritakse väärtuse realiseerimisplaani. Projekti arenduse käigus arendatakse lahendus välja, mille järel teostatakse selle esmane valideerimine. Seejärel uuendatakse projektiplaani, riskide nimekirja, ärimudelit ja väärtuse realiseerimisplaani. Kontrollimise etapil viiakse läbi IT ja äritestid. Seejärel uuendatakse projektiplaani, riskide nimekirja, ärimudelit ja väärtuse realiseerimisplaani. Rakendamise etapil hakatakse väljatöötatud lahendust rakendama, vajadusel viiakse selleks läbi rakendust kasutavate töötajate koolitus. Väärtuse realiseerimise etapil toimub lahenduse kasutamine äritegevuses, mille kaudu saavutatakse projekti eesmärgid. Sellel etapil viiakse läbi projekti ärimudeli hindamine, et saada ülevaade projekti tulemustest, mida saab aluseks võtta tulevaste projektide investeerimisotsuste langetamisel.

2.2. Uurimismetoodika töötajate motiveerimise analüüsiks

Xbankis

Järgnevalt tutvustakse magistritöös läbiviidud Xbanki IT osakonna töötajate motivatsiooni alase uuringu metoodikat. Uurimismeetodina kasutati küsitlust, mille eesmärgiks oli välja selgitada töötajate motiveeritust mõjutavad tegurid. Mitmetest töös käsitletud motivatsiooniteooriast langetati valik Porter-Lawleri teooria kasuks, sest töö autori arvates on see kõige sobivam töö eesmärgi saavutamiseks. Magistritöö autor nõustub Porter-Lawleri teooria järeldusega, et head töötulemused viivad kõrgema töörahuloluni. Porter-Lawleri teooria sai valitud Xbanka töötajate motiveerimise it-projektide täitmisel küsitluseks mitmetel põhjustel. Esiteks selgus, et sarnased uuringud, sama teooria kasutades, olid edukalt läbi viidud tuntud suurtes organisatsioonides nagu näiteks Moskva X pank ja Moskva metroo. Teiseks, see teooria sobib hästi motivatsiooni ning rahuolu mõõtmiseks ja analüüsiks just IT-projektide puhul, kuna Porter-Lawleri teooria järgi määrab rahuolu suuresti ära töö resultatiivsus, see on aga IT-projektide puhul suhteliselt hästi mõõdetav.

Küsitlus põhineb Porter-Lawleri teorial ning on selle koostamise aluseks on võetud Šapiro raamatus olev näidisküsimustik, mida magistritöö jaoks kohandati. Küsimustikku kohandades tegi autor sellesse kaks muudatust. Esiteks kasutas ta küsimustikus mõistet „tunnustamine“, et sellega oleksid hõlmatud nii materiaalne kui mittemateriaalne stimuleerimine, sest kui oleks kasutatud väljendit „tasustamine“ või „hüvitamine“ oleks autori arvates võinud vastajad keskenduda vaid rahalisele hüvitamisele. Teiseks muutis autor vastusevariante hüvitiste kohta, et need oleksid kooskõlas Xbankis pakutavate hüvitistega.

Küsimustik koosneb 14 valikvastustega küsimusest (vt. lisa 1). Küsimustik jaguneb neljaks küsimuste blokiks. Esimene blokk on üldosa, millega selgitakse välja vastaja sugu, vanus, haridustase ja tööstaaž Xbankis. Teine blokk on ootuste tegurite kohta. Sellega selgitatakse välja, milliseks töötajad hindavad ettevõtte poolt oodatavate töötulemuste saavutamist ning selle eest saadava tunnustuse adekvaatsust ja olulisust. Kolmas küsimusteblokk sisaldab küsimusi õigluse tegurite kohta. Selles selgitatakse välja, kas töötajad on teadlikud teiste töötajate tunnustamisest ning millisena nad tajuvad juhi suhtumist. Samuti küsitakse hinnanguid tööandja poolt pakutud hüvitiste olulisuse kohta. Neljandas küsimusteblokkis on küsimused Porter-Lawleri mudeli tegurite kohta.

Küsitlus viidi läbi veebipõhiselt. Küsitlusele vastamine toimus ajavahemikus 07.04.2014-09.04.2014. Küsitlusele vastamine oli anonüümne ning vastajaid teavitati, et tulemused avalikustatakse vaid üldistatud kujul. Küsitlusele vastamine oli vabatahtlik, kuid vastamise puhul oli nõutav kõikidele küsimustele vastuste andmine.

Küsitluse läbiviimiseks valiti üks XBanki IT-osakonna alamosakond. Selles töötas küsitluse ajal 40 inimest, kes on ametilt arendajad, analüütikud, arhitektid, testijad, andmete stjuuardid, projektijuhid, osakonnajuhid. Need töötajad moodustasid küsitluse valimi. Küsitlusele vastas 30 töötajat ehk 75% valimist.

Küsitluse valimi moodustanud alamosakonnas on tavaliselt korraga töös 30 projekti. Nendest enamus on pikaajalised projektid. 25% projektidest kestavad ühe aasta või rohkem ning umbes pooled projektid on kestusega 6-12 kuud.

Uuritud töötajate motiveerimise juures tuleb arvestada, et IT projekte valmistatakse Xbanki enda vajaduste tarbeks. Erinevalt IT ettevõtetest, kes teostavad töid teiste klientide jaoks, ei saada antud juhul projektide müügist otsest rahalist tulu, vaid nende projektide

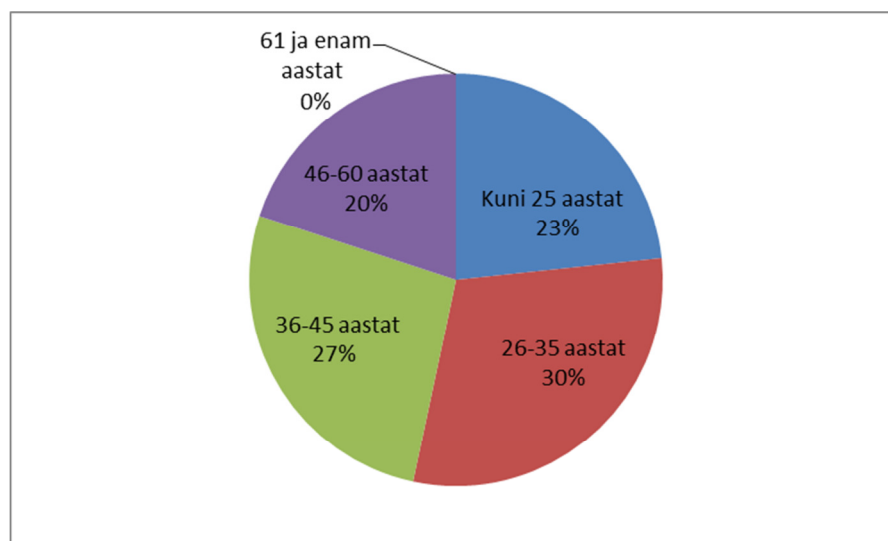
rakendamine aitab kaasa Xbanki äritegevusele. Seetõttu ei ole võimalik IT projektidega seotud töötajatele võimalik maksta müügiboonuseid, mis seab piiranguid töötasustamise võimalustele. Samuti ei ole IT projektide mõju panga majandustulemustele väga tugev, tunduvalt rohkem mõjutavad seda makrokeskkond ja teiste osakondade tegevus.

2.3. Xbanki töötajate motivatsiooniuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis esitatakse motivatsiooniuringu tulemused. Tulemused on toodud nelja küsimustebloki koha eraldiseisvalt.

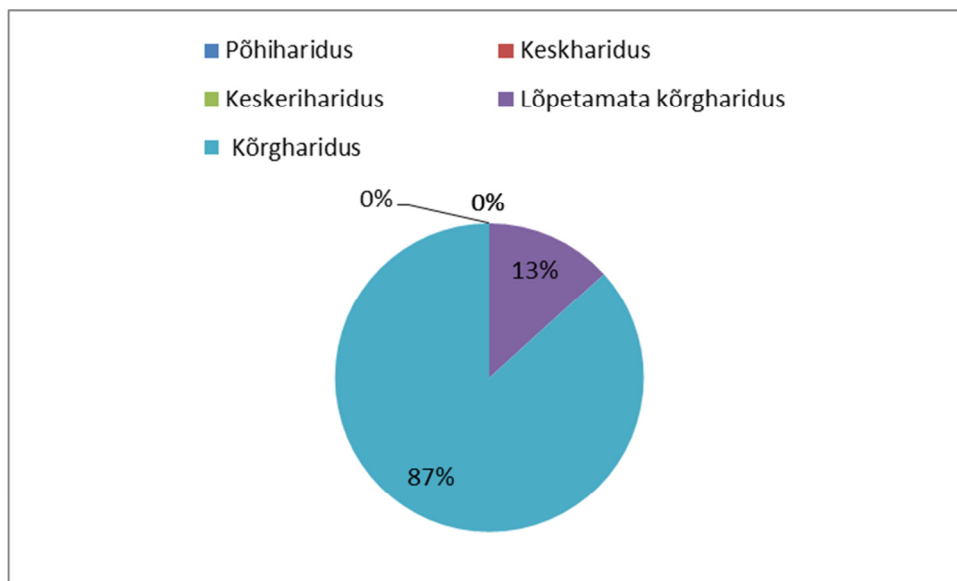
2.3.1 Üldosa

Küsitluse üldosas inimesed vastasid üldküsimustele soost, vanusest, haridusest ning tööstaazist. Küsitlusele vastanutest 16 (53%) olid naised ja 14 (47%) olid mehed. Seega on meeste ja naiste jaotus vastanute seas praktiliselt võrdne.



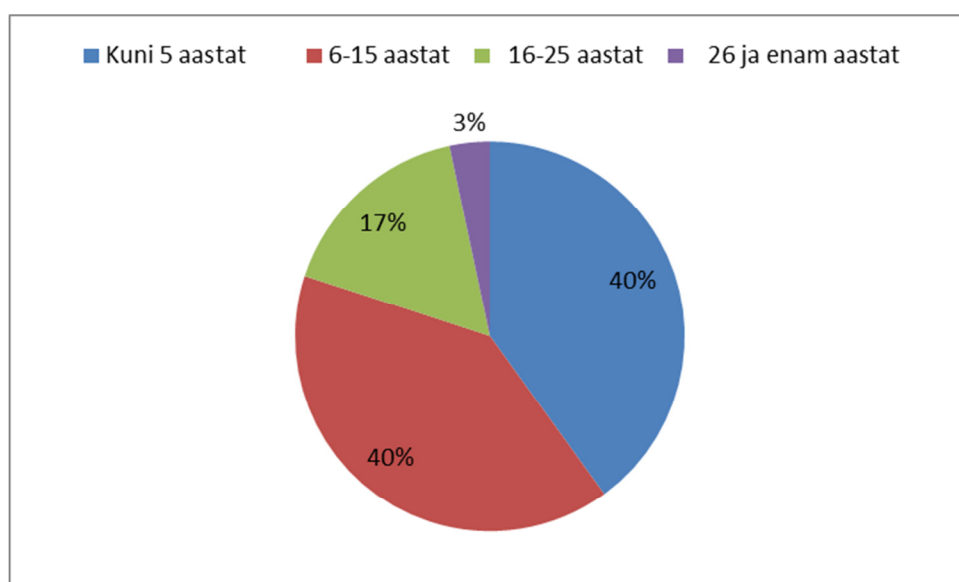
Joonis 7. Küsitlusele vastanute jaotus vanuse järgi

Töötajate jaotamisel vanusegruppidesse on aluseks võetud Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni poolt statistikas kasutavad vanusevahemikud. Vanuse järgi langes kõige rohkem vastajaid (30%) vanusegruppi 26-35 aastat. Sellele järgnesid 36-45 aastased (27%). Kuni 25-aastaseid oli 23% vastanutest ja 46-60 aastaseid 20%. Ühegi vastanu vanus ei ületanud 60 aastat. (joonis 7) Seega on vastajate vanuseline koosseis küllaltki erinev, suhteliselt võrdselt on nende seas esindatud nii vanemad kui nooremad töötajad. 53% vastanutest on vanuses kuni 35 aastat ning 47% on 36-aastased ja vanemad.



Joonis 8. Küsitlusele vastanute jaotus haridustaseme järgi

Suurim osa ehk 87% vastajatest oli kõrgharidusega ja väga väike grupp (4 vastajat ehk 13%) oli lõpetamata kõrgharidusega. Joonisel 8 toodud andmetest on näha, et ükski vastanutest ei olnud keskeri-, kesk- või põhiharidusega. Seega kõik vastanud olid kõrghariduse omandanud või siis vähemalt olid nad mõnda aega kõrgkoolis õppinud. Autori arvates võib seda tulemust pidada ootuspäraseks, sest IT valdkonnas töötamine enamasti eeldab kõrgkoolis antavate teadmiste olemasolu.

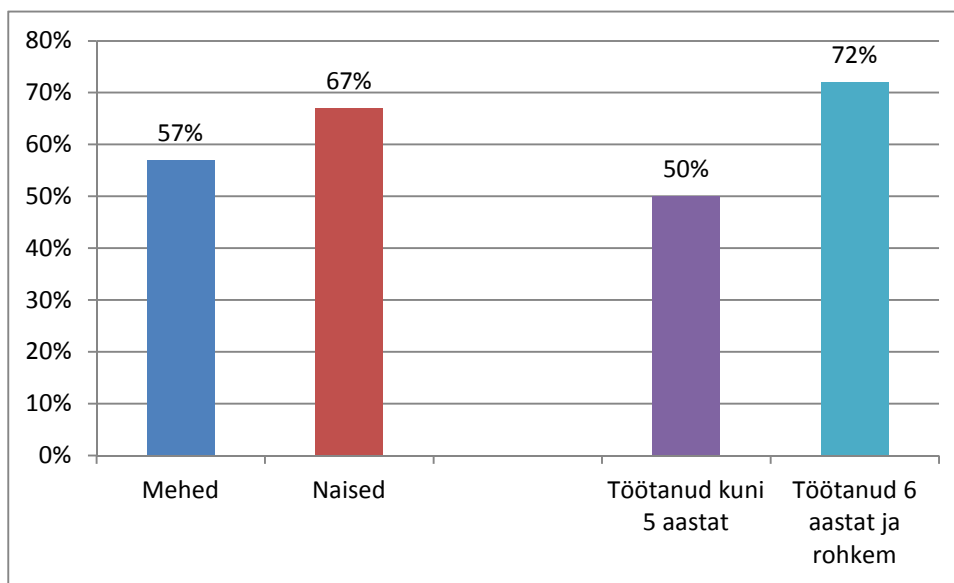


Joonis 9. Vastanute jaotus Xbankis töötatud aja järgi

Xbankis töötatud aja järgi oli vastanute hulgas kõige rohkem kuni 5 aastat ning 6-15 aastat töötanud. Mõlemad grupid moodustasid 40% vastanutest. Seega 80% vastanutest on töötanud ettevõttes kuni 15 aastat. Nende kõrval 17% vastanutest on töötanud Xbankis 16-25 aastat ning üks töötaja on töötanud ettevõttes rohkem kui 25 aastat. (joonis 9)

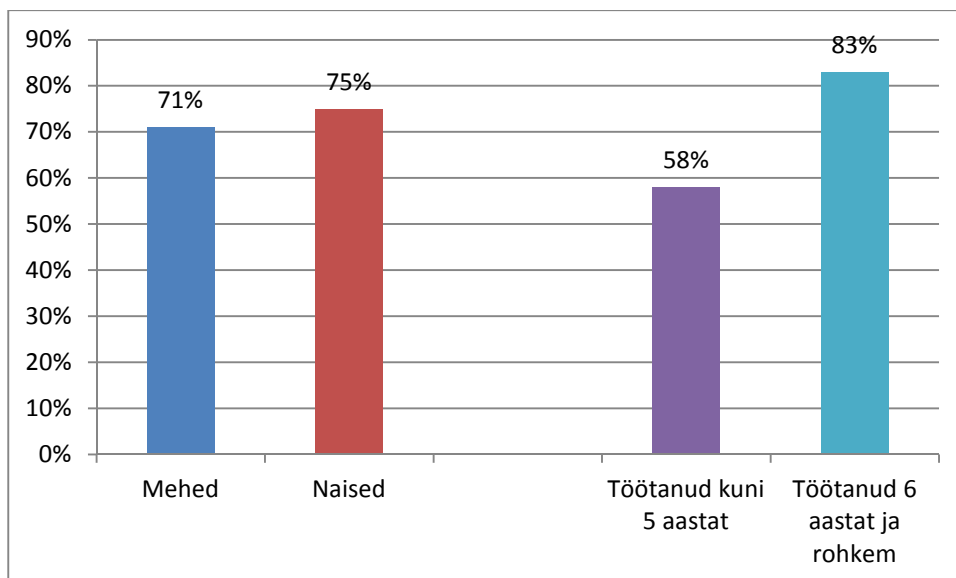
2.3.2 Ootuste tegurid

Ootuste tegurite osas selgus küsitluse tulemusena, et kõik vastajad leiavad, et nende töö viib tööandja poolt oodatud tulemusteni. Siiski vaid 63% vastanutest arvab, et nende töö tulemused on adekvaatselt tunnustatud. Sealjuures 27% leidis, et nende töö tulemused ei ole adekvaatselt tunnustatud ning ülejäänud 10% väljendasid seisukohta, et tulemused on mõnikord või osaliselt adekvaatselt tunnustatud. Seega näitavad need tulemused, et kuigi kõik töötajad leiavad, et nad saavad oma tööülesannetega ootuspäraselt hakkama, siis mitte kõik töötajad ei leia, et nende pingutused oleksid adekvaatselt tunnustatud.



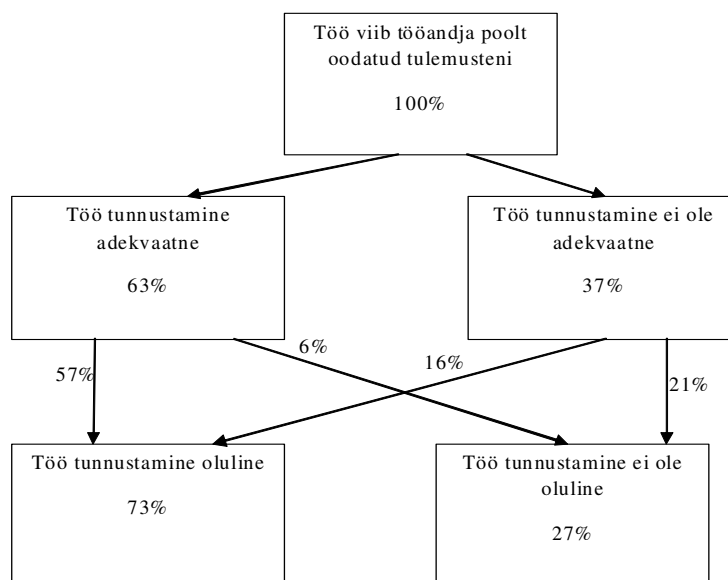
Joonis 10. Töö tunnustamise pidamine ootuspäraseks soo ja Xbankis töötatud aja järgi, osakaal %

Jooniselt 10 on näha, et naiste seas on töö tunnustamist ootuspäraseks pidavaid veidi rohkem (67%) kui meeste seas (57%). Xbankis töötatud aja järgi saab välja tuua, et töö tunnustamist peavad rohkem ootustele vastanuks ettevõttes pikemat aega töötanud vastanud. Kui 6 ja enam aastat Xbankis töötanutest 72% pidas nende töö tunnustamist ootuspäraseks, siis kuni 5 aastase staažiga töötajate seas jagas seda arvamust 50%. Selle põhjal võib arvata, et aja jooksul kohanduvad töötajate ootused Xbankis rakendatava töötajate tunnustamise praktikaga.



Joonis 11. Töö tunnustamise pidamine oluliseks soo ja Xbankis töötatud aja järgi, osakaal %

73% küsitlusele vastanutest leidis, et töö eest saadud tunnustus on oluline, 20% vastanutest hindas seda ebaoluliseks ja ülejäänud pidasid seda oluliseks sõltuvalt olukorrast. Vastaja soo järgi ei saa tuua välja märkimisväärset erinevust tunnustuse pidamises oluliseks. Küll aga on 6-aastase ja pikema staažiga töötajate seas oluliselt rohkem neid, kes peavad töö tunnustamist oluliseks (83%) (joonis 11)

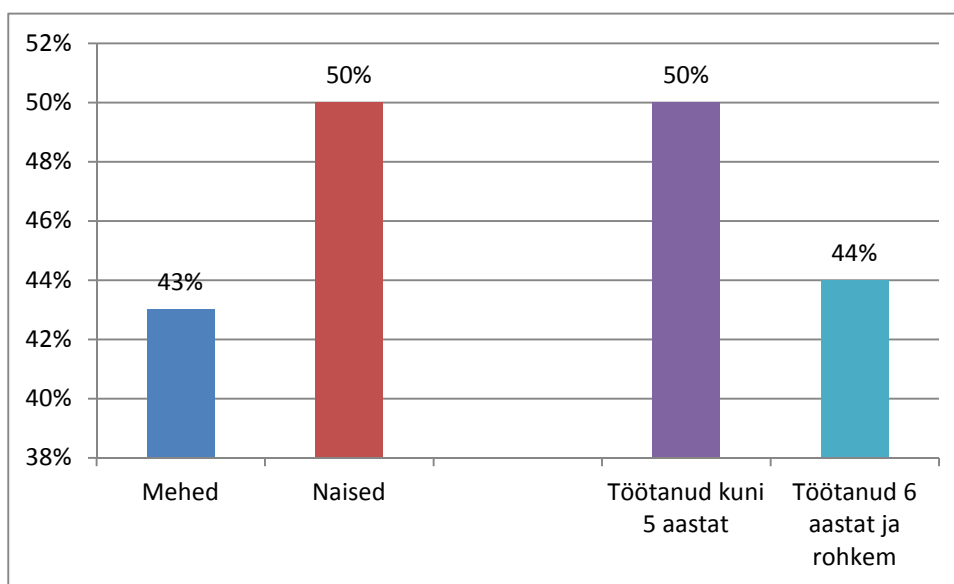


Joonis 12. Tööandja poolt oodatud, töö tunnustamise adekvaatsuse ja olulisuse seosed.

Joonisel 12 on kujutatud hinnangud tööandja poolt oodatud töötulemuse, töö tunnustamise adekvaatsuse ja olulisuse seosed. Nagu juba eelnevalt mainitud, siis kõik vastanud hindasid oma töötulemuse tööandja ootustele vastavateks, kuid vaid 63% arvas, et neid tunnustatakse selle eest adekvaatselt. Suurem osa nendest, kes leidis, et tunnustamine on adekvaatne pidasid tunnustamist ka oluliseks, sest vaid 6% vastanutest olid sellised, kes leidsid, et tunnustamine on adekvaatne kuid ei ole oluline. Samal ajal töö tunnustamist ebaadekvaatseks pidanute seas oli rohkem neid, kes pidasid seda ebaoluliseks kui oluliseks. Siiski on ettevõttes märkimisväärne osa töötajaid (16% vastanutest), kes arvavad, et ettevõtte poolt pakutud tunnustus on küll oluline, kuid see ei ole adekvaatne.

2.3.3 Õigluse tegurid

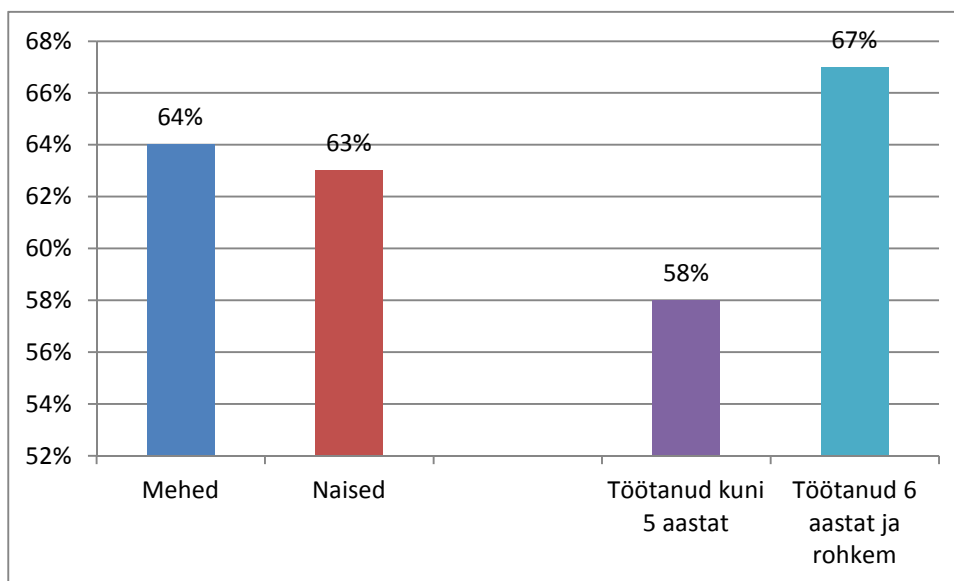
Õigluse tegurite analüüsist selgub, et 47% vastanutest leiab, et neil on teada nende kolleegide tunnustamine sama töö eest. 50% leidis, et see ei ole teada ning üks vastanutest arvas, et mõnikord on teada ja mõnikord ei ole.



Joonis 13. Kolleegide sarnase töö eest tunnustamise teadmine soo ja Xbankis töötatud aja järgi, osakaal %

Soo ja Xbankis töötatud aja järgi on erinevused kolleegide töö tunnustamisest teadmisest tagasihoidlikud. Meestest on sellest teadlikud 50% ja naistest 43%. Kuni 5-aastat ettevõttes töötanutest 50% ja kauem töötanutest 44% (joonis 13). Seega ei näita tulemused, et ettevõttes kauem töötanud inimesed saaksid teiste töötajate tunnustamisest parema ülevaate.

63% vastanutest leidis, et juht suhtub neisse kui töötajatesse hästi vastavalt saadud tulemustele, 37% pidas juhi suhtumist selles osas rahuldavaks. Meeste ja naiste vahel selles seisukohas erinevusi ei ole. Küll aga peavad 6 ja rohkem aastat ettevõttes töötanud inimesed juhi suhtumist mõnevõrra sagedamini heaks (67%) kui lühema staažiga töötajad (58%) (joonis 14). Need tulemused võivad viidata asjaolule, et juhi suhtumine vanematesse töötajatesse on parem või et nooremad töötajad tunnevad juhi suhtumist neisse mõnevõrra ebaõiglasemalt.



Joonis 14. Juhi suhtumise vastavalt töötulemustele pidamine heaks soo ja Xbankis töötatud aja järgi, osakaal %

Järgnevalt paluti töötajatel anda 10-palli süsteemis hinnangud erinevat tüüpi hüvitiste olulisusele. Ülekaalukalt kõige olulisemaks hüvitiseks peeti töötasu (keskmine hinnang 9,3 palli), millele järgnesid eneseteostuse võimalus (8,1 palli) ja preemia (8,1 palli). Kõige ebaolulisemateks hinnati kütusekompensatsiooni (5,7 palli), mitterahalisi hüvitisi (6,0 palli) ja spordikompensatsiooni (6,6 palli). Keskmise olulisusega hüvitisteks võib küsitluse tulemuste järgi pidada võimalust osaleda keerulises ja tähtsas projektis, karjäärivõimalusi, moraalset kiitust, telefonikompensatsiooni ja ametikõrgendust. (tabel 1).

Tabel 1. Töötajate hinnangud hüvitise olulisusele

Hüvitis	Keskmine hinnang
Töötasu	9,3
Eneseteostuse võimalus	8,1
Preemia	8,1
Võimalus osaleda keerulises ja tähtsas projektis	7,7
Karjäärivõimalused	7,3
Moraalne kiitus	7,2
Telefonikompensatsioon	7,0
Ametikõrgendus	6,7
Spordikompensatsioon	6,6
Mitterahalised hüvitised (vitamiinid, puuviljad, joogid)	6,0
Kütusekompensatsioon	5,7

Märkus: Tabelis toodud keskmine hinnang 10-palli süsteemis (ei ole üldse oluline - 1, on ülimalt oluline - 10)

Seega näitavad need tulemused rahalise hüvitise tähtsust töötajate jaoks, sest nii töötasu kui preemia kuuluvad mõlemad rahalise hüvitise hulka. Osa rahalisi hüvitisi said küllaltki madalaid hinnanguid (näiteks kütuse- või spordikompensatsioon), kuid arvatavasti võib see olla seotud nende hüvitiste väiksema rahalise väärtusega. Mitterahalistest hüvitistest on kõige olulisem eneseteostuse võimalus. Eneseteostuse võimalust peetakse olulisemaks kui karjäärivõimalusi ja ametikõrgendust. See tähendab, et töötajaid huvitab rohkem võimalus oma tööle tegeleda arendavate ja väljakutsuvate ülesannetega ning formaalne ametinimetus ja positsioon ei ole neile nii olulised. Võib arvata, et need tulemused näitavad ka seda, et juhiks pürgimine ei ole paljude töötajate jaoks väga oluline. Tähelepanuväärne on ka see, et moraalset kiitust peetakse küllaltki ebaoluliseks, mis näitab, et töötajad pigem soovivad saada tunnustust rahas ja huvitavas töös.

Tabel 2. Töötajate hinnangud hüvitise olulisusele soo järgi

Hüvitis	Mehed	Naised
Töötasu	9,4	9,2
Eneseteostuse võimalus	8,4	7,8
Preemia	7,6	8,5
Võimalus osaleda keerulises ja tähtsas projektis	7,9	7,4
Karjäärivõimalused	7,8	6,8
Moraalne kiitus	7,0	7,4
Telefonikompensatsioon	6,7	7,3
Ametikõrgendus	7,4	6,2
Spordikompensatsioon	7,0	6,2
Mitterahalised hüvitised (vitamiinid, puuviljad, joogid)	6,0	6,0
Kütusekompensatsioon	5,5	5,9

Märkus: Tabelis toodud keskmine hinnang 10-palli süsteemis (ei ole üldse oluline - 1, on ülimalt oluline - 10)

Nii meeste kui naiste puhul on kõige olulisemaks hüvitiseks töötasu, kuid meestel on teisel kohal eneseteostuse võimalus ja naistel preemia. Mehed peavad ka märkimisväärselt olulisemaks võimalust osaleda keerulises ja tähtsas projektis ning karjäärivõimalusi. Ka karjäärivõimalused ja ametikõrgendus on meeste jaoks olulisemad hüvitised kui naiste jaoks. Naised seevastu peavad suhteliselt tähtsamaks moraalset kiitust ja telefonikompensatsiooni. (tabel 2). Nende tulemuste põhjal võib järeldada, et mehed peavad olulisemaks võimalusi tõusta karjääriredelil ning saada endale vastutusrikkamat ja keerulisemat tööd. Naised seevastu tahavad saada rohkem moraalset kiitust ja materiaalselt hüvitust (preemia, telefonikompensatsioon) pigem samasuguse töö eest nagu nad on senini teinud.

Tabel 3. Töötajate hinnangud hüvitise olulisusele vanuse järgi

Hüvitis	Kuni 35a	36 a ja vanemad
Töötasu	9,3	9,4
Eneseteostuse võimalus	8,4	7,8
Preemia	8,2	8,0
Võimalus osaleda keerulises ja tähtsas projektis	7,9	7,4
Karjäärivõimalused	7,0	7,6
Moraalne kiitus	7,4	6,9
Telefonikompensatsioon	6,6	7,4
Ametikõrgendus	6,5	6,9
Spordikompensatsioon	6,9	6,2
Mitterahalised hüvitised (vitamiinid, puuviljad, joogid)	5,9	6,1
Kütusekompensatsioon	5,6	5,8

Märkus: Tabelis toodud keskmine hinnang 10-palli süsteemis (ei ole üldse oluline - 1, on ülimalt oluline - 10)

Vanuse järgi ei saa välja tuua, et põhiliste materiaalsete hüvitiste (töötasu, preemia) olulisuse hinnangutes oleks suuri erinevusi kuni 35-aastaste ja vanemate töötajate puhul. Selle kõrval soovivad aga kuni 35-aastased töötajad rohkem eneseteostuse võimalusi ja võimalust osaleda keerulistes ja tähtsates projektides. Vanemad töötajad peavad olulisemaks ametikõrgendust ja karjäärivõimalusi. Nooremate töötajate jaoks on olulisem ka moraalne kiitus ja spordikompensatsioon. (tabel 3). Nende tulemuste põhjal võib väita, et nooremad töötajad pigem soovivad saada samal ametikohal keerulisemaid ülesandeid ja

rohkem arenguvõimalusi, kuid vanemad töötajad tahavad saada kõrgemat formaalset positsiooni ja liikuda rohkem juhtivate kohtade suunas.

Tabel 4. Töötajate hinnangud hüvitise olulisusele Xbankis töötatud aja järgi

Hüvitis	Kuni 5 aastat	6 aastat ja rohkem
Töötasu	9,1	9,5
Eneseteostuse võimalus	8,5	7,9
Preemia	7,7	8,4
Võimalus osaleda keerulises ja tähtsas projektis	7,8	7,6
Karjäärivõimalused	7,6	7,1
Moraalne kiitus	7,7	6,8
Telefonikompensatsioon	6,6	7,3
Ametikõrgendus	7,1	6,4
Spordikompensatsioon	7,3	6,2
Mitterahalised hüvitised (vitamiinid, puuviljad, joogid)	6,3	5,8
Kütusekompensatsioon	5,3	6,0

Märkus: Tabelis toodud keskmine hinnang 10-palli süsteemis (ei ole üldse oluline - 1, on ülimalt oluline - 10)

Tabelist 4 selgub, et 6 ja rohkem aastat Xbankis töötanud inimesed peavad töötasu ja preemiat ning ka kütuse- ja telefonikompensatsiooni olulisemaks hüvitiseks kui lühema staažiga töötajad. Seevastu kuni 5 aastat ettevõttes töötanute jaoks on olulisemad eneseteostuse võimalus, karjäärivõimalused ja ametikõrgendus, samuti moraalne kiitus ja spordikompensatsioon. Seega näitavad need tulemused, et ettevõttes rohkem aega töötanud soovib saada hüvitist rohkem rahalises vormis, vähem aega töötanud inimesed peavad aga olulisemaks arenguvõimalusi ja tõusu karjääriredelil. Võimalik, et see tuleneb sellest, et pikemat aega ettevõttes töötanute jaoks hakkavad eneseteostuse võimalused ammenduma või nad tunnevad, et nende tööpanus peaks saama rohkem rahaliselt väärtustatud.

Tabel 5. Töötajate hinnangud hüvitise olulisusele enda töö tunnustamise olulisuse hinnangu järgi

Hüvitis	Töö tunnustamine oluline	Töö tunnustamine ei ole oluline
Töötasu	9,3	9,4
Eneseteostuse võimalus	8,2	8,0
Preemia	7,9	8,2
Võimalus osaleda keerulises ja tähtsas projektis	8,1	8,0
Karjäärivõimalused	6,9	8,3
Moraalne kiitus	7,0	7,5
Telefonikompensatsioon	7,1	6,6
Ametikõrgendus	6,1	8,3
Spordikompensatsioon	6,7	6,2
Mitterahalised hüvitised (vitamiinid, puuviljad, joogid)	5,7	6,8
Kütusekompensatsioon	5,5	6,3

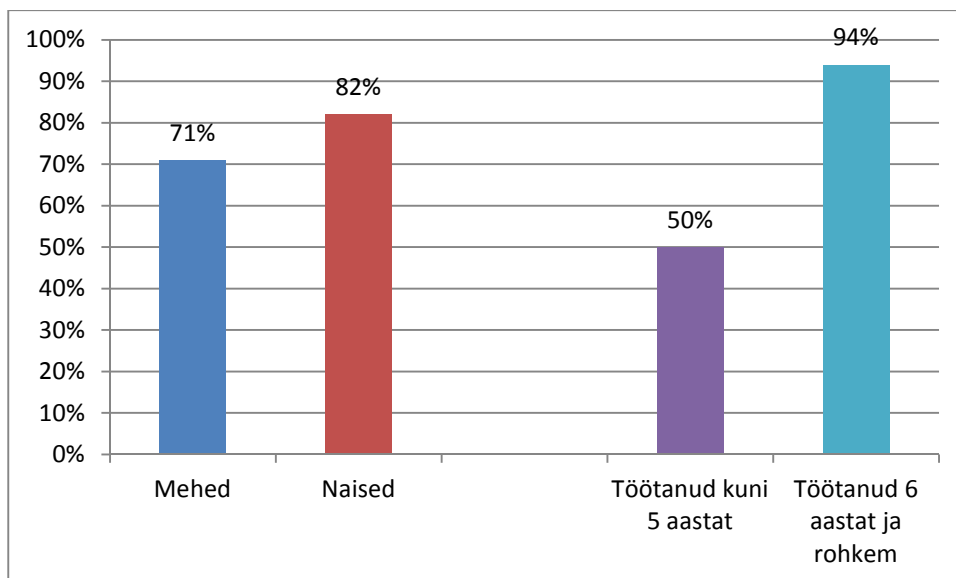
Märkus: Tabelis toodud keskmine hinnang 10-palli süsteemis (ei ole üldse oluline - 1, on ülimalt oluline - 10)

Järgmisena uuritakse, kuidas on seotud hinnangud erinevat liiki hüvitise olulisusele hinnangutele töö tunnustamise olulisele. Nende põhjal on võimalik välja selgitada, millist tüüpi hüvitisi olulisemaks pidavad töötajad on vähem rahul sellega, kuidas nende tööd tunnustatakse. Tabelis 5 toodud tulemused näitavad, et kõige suuremateks rahulolematust tekitavateks hüvitamise vormideks on karjäärivõimalused ja ametikõrgendus. Mõlemal juhul on hinnang nende olulisusele märkimisväärselt kõrgem töötajatel, kes ei hinda neile pakutavat tunnustust oluliseks. Selle põhjal võib väita, et organisatsioonis on töötajaid, kelle jaoks on kõrgema taseme ametikohtadele tõusmine oluline, kuid kellel ei ole võimalusi selleks avanenud ja kelle tööd on pigem tunnustatud teiste viisidel.

2.3.4 Porter-Lawleri mudeli tegurid

Porter-Lawleri mudeli teguritest selgitati küsitlusega välja, kuidas töötajad hindavad oma jõupingutusi, võimekust, oma rolli ettevõttes ning kuivõrd peetakse saadud tasu (hüvitist) õiglaseks arvestades töötulemusi.

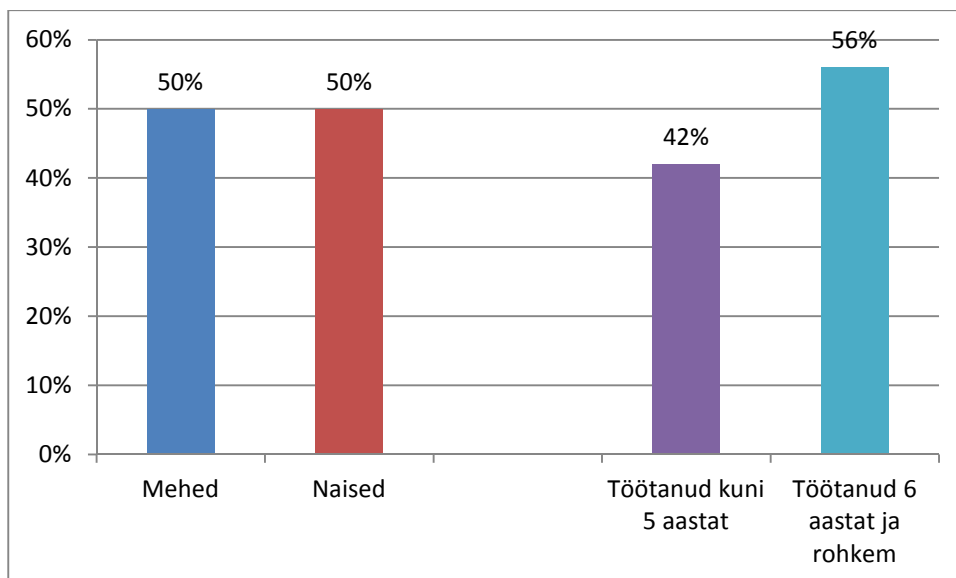
93% vastanutest tunneb, et nad on teinud kõrgeid jõupingutusi oma tööülesannete täitmiseks. Kõik vastanud on enda hinnangul võimekad töötajad. 77% küsitlusele vastanud töötajatest hindab oma rolli ettevõttes oluliseks.



Joonis 15. Enda rolli ettevõtte tööprotsessis oluliseks pidamine soo ja Xbankis töötatud aja järgi, osakaal %

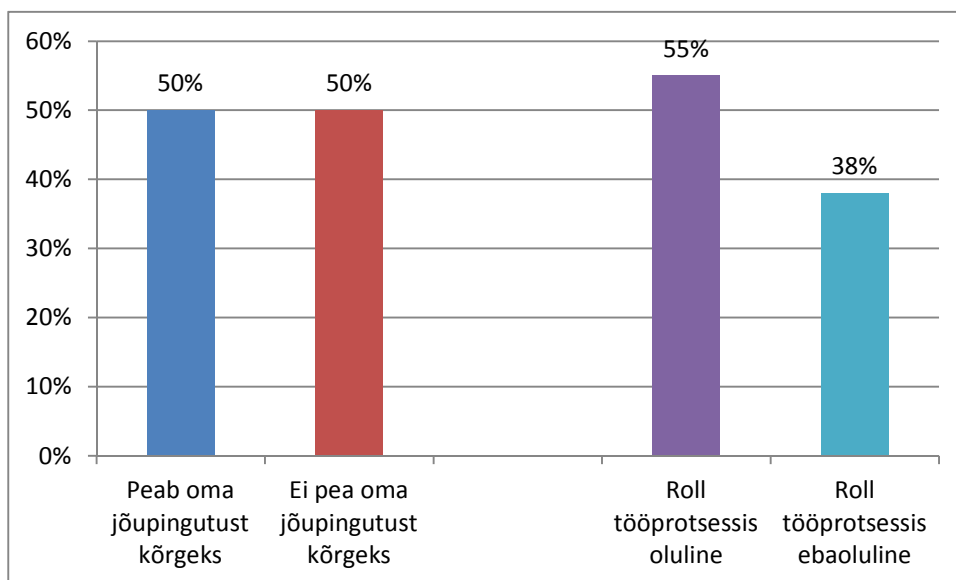
Soo järgi peavad oma rolli naised mõnevõrra olulisemaks (82%) kui mehed (71%). Tunduvalt suuremad on erinevused ettevõttes töötatud aja järgi. Kui kuni 5 aastast Xbankis töötanutest peab oma rolli ettevõtte tööprotsessides oluliseks 50%, kuid nendest, kelle staaž ettevõttes on vähemalt 6 aastat, peab seda oluliseks 94%. (joonis 15). Seega näitavad need tulemused, et kauem ettevõttes töötanud inimesed tunnevad end ettevõtte jaoks tähtsamana.

50% ettevõtte töötajatest on veendunud, et saadud tasu (koos hüvitistega) on õiglane arvestades töötulemusi. 36% vastanutest leiab, et tasu ei ole arvestades töötulemusi õiglane. Ülejäänud avaldasid seisukohti, et tasu on peaaegu õiglane või et tasu on küll kõrge, kuid võiks olla parem või et see siiski ei vasta töötaja ootustele.



Joonis 16. Saadud tasu õiglaseks pidamine soo ja Xbankis töötatud aja järgi, osakaal %

Meeste ja naiste seas ei saa välja tuua erinevusi tasu õiglaseks pidamises arvestades töötulemusi. Mõningad erinevused on tasu õiglaseks pidamises Xbankis töötatud aja järgi. Kauem ettevõttes töötanute seas on veidi rohkem neid, kelle arvates on tasu õiglane (joonis 16). Nimetatud tulemus on sarnane ootuste tegurite juures töö tunnustamise adekvaatseks ja oluliseks pidamisega, sest pikema staažiga töötajate seas oli rohkem neid, kelle arvates oli tunnustamine adekvaatne ja oluline.



Joonis 17. Saadud tasu õiglaseks oma jõupingutuse ja rolli tööprotsessis hinnangute järgi, osakaal %

Järgnevalt uuritakse, kuidas on hinnang tasu õiglasele seotud hinnangutele jõupingutusele ja rollile tööprotsessi. Joonisel 17 toodud tulemused näitavad, et sõltumata sellest, kas

oma jõupingutuste peetakse kõrgeks või mitte peavad pooled vastanutest oma tasu õiglaseks. Nendest, kes hindavad oma rolli tööprotsessis oluliseks peab saadud tasu õiglaseks 55% ja oma rolli ebaoluliseks pidavate seas on neid 38%: Seega näitavad need tulemused, et töötasustamise õiglusega on vähem rahul enda arvates vähem olulisi ülesandeid täitvad töötajad.

Tabel 6. Töötajate hinnangud hüvise olulisusele töötasustamise õigluse hinnangu järgi

Hüvitis	Tasu õiglane	Tasu ebaõiglane
Töötasu	9,4	9,3
Eneseteostuse võimalus	8,1	8,1
Preemia	8,4	7,8
Võimalus osaleda keerulises ja tähtsas projektis	7,9	7,5
Karjäärivõimalused	7,3	7,3
Moraalne kiitus	7,7	6,7
Telefonikompensatsioon	7,6	6,4
Ametikõrgendus	6,6	6,7
Spordikompensatsioon	7,7	5,5
Mitterahalised hüvitised (vitamiinid, puuviljad, joogid)	6,0	6,0
Kütusekompensatsioon	5,9	5,5

Märkus: Tabelis toodud keskmine hinnang 10-palli süsteemis (ei ole üldse oluline - 1, on ülimalt oluline - 10)

Järgmisena uuritakse seost tasu õiglaseks pidamise ja erinevat tüüpi hüvitise olulisusega. Analoogiliselt tabelis 5 toodud analüüsiga võimaldavad selle tulemused välja selgitada, milliste hüvitiste osas on rahulolu madalam. Tabelis 6 toodud tulemused näitavad, et ei saa väita, et rahalisi hüvitisi olulisemaks pidavad töötajad oleks enda töötasustamise õiglusega rohkem või vähem rahul. Erandina saab siin välja tuua spordi- ja telefonikompensatsiooni. Enda töötasustamist ebaõiglasemaks pidavad töötajad hindavad nende hüvitiste olulisust madalamaks. Need tulemused viitavad sellele, et töötajad, kes hindavad enda töötasustamist ebaõiglasemaks, tajuvad et hüvitamises kasutatakse suhteliselt palju spordi- ja telefonikompensatsiooni, mis ei ole nende jaoks sobivad või motiveerivad hüvitised.

Kui võrrelda töötajate hinnanguid töötasustamise õiglusele ja tunnustuse olulisusele, siis selguvad nende vahel märkimisväärsed seosed. 64% nendest, kes peab enda töö tunnustamist oluliseks hindab ka enda töötasustamist õiglaseks. Samal ajal vaid 13% enda

töötunnustamist ebaoluliseks pidavatest töötajatest hindab enda töötasustamist õiglaseks. Sellist tulemust võib põhjendada sellega, et töötasustamist peetakse väga oluliseks ja juhul kui töötasustamine ei ole õiglane siis suure tõenäosusega ei tajuta tunnustust olulisena.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Küsitluse tulemused näitavad, et kõik vastajad leiavad, et nende töö viib ettevõtte poolt oodatud tulemusteni. Samuti leiavad kõik töötajad, et nad on teinud kõrgeid jõupingutusi oma tööülesannete täitmiseks ning 93% töötajatest peab ennast võimekateks. Siiski vaid 63% vastanutest arvab, et nende töö tulemused on adekvaatselt tunnustatud. Selle põhjal võib järeldada, et küsitlusele vastanud töötajad hindavad ennast ja oma töötulemusi kõrgelt, kuid märkimisväärne osa nendest ei ole rahul oma töötulemuste tunnustamisega. Töö tunnustamist pidasid ootuspäraseks rohkem pikemat aega ettevõttes töötanud inimesed. Selle põhjal võib oletada, et aja jooksul töötajate ootused kohanduvad töö tunnustamisega.

Pooled küsitlusele vastanud töötajatest leivad, et saadav tasu on arvestades töötulemusi õiglane. Seega on neid, kes peavad tasu õiglasemaks mõnevõrra vähem kui neid, kes peavad tunnustamist adekvaatseks. Kuigi tasu ja tunnustamine võivad osaliselt kattuda, siis võib arvata, et tasu all peavad töötajad silmas rohkem materiaalsel tasu. Tulenevalt sellest võib arvata, et rohkem esineb rahulolematust materiaalsete stiimulite osas.

Töö tunnustamise ebaadekvaatseks pidamine ei pea automaatselt tähendama veel seda, et töötulemusi tunnustatakse vähe. Vastavalt võrdsuse teooriale võib see olla põhjustatud ka sellest, et tunnustus on võrreldes töötulemustega liiga suur.

73% töötajatest pidas töö tunnustamist oluliseks, sealjuures peab seda sagedamini oluliseks 6 aastat ja kauem Xbankis töötanud. See võib viidata sellele, et pikema staažiga töötajatele pakutakse suuremat või paremini sobivat tunnustust. Suurem osa nendest, kes leidis, et tunnustamine on adekvaatne pidasid tunnustamist ka oluliseks. Samal ajal oli ka töö tunnustamist ebaadekvaatseks pidanute seas rohkem neid, kes pidasid tunnustust oluliseks kui ebaoluliseks. Selle põhjal võib järeldada, et ettevõtte poolt pakutav tunnustus on töötajate jaoks oluline, suuremaks probleemiks on aga see, et kõik töötajad ei leia, et tunnustamine oleks adekvaatne. Siit järeldub, et ettevõttel on arenguruumi selles, kuidas

saavutada olukord, et tunnustus oleks töötajate hinnangul paremini vastavuses töötulemustega.

Umbes $\frac{3}{4}$ töötajatest pidas oma rolli ettevõttes oluliseks. Sealjuures peavad pikema staažiga töötajad oma rolli sagedamini oluliseks kui lühema staažiga töötajad. See näitab, et ettevõttes kauem töötanud tajuvad ennast ettevõtte jaoks vajalikumana. Enda rolli ettevõttes olulisemaks pidavad töötajad tajuvad rohkem, et nende töötasustamine on olnud ebaõiglane.

Umbes pooled ettevõtte töötajad on teadlikult sellest, kuidas tunnustatakse sama ettevõtte teisi töötajaid samasuguse töö eest. Selle põhjal võib järeldada, et paljudel töötajatel ei ole võimalik adekvaatselt võrrelda, kas nende töö tunnustamine on võrreldes teiste töötajatega õiglane või ebaõiglane.

63% vastanutest leidis, et juht suhtub neisse kui töötajatesse hästi vastavalt saadud tulemustele. Seega leidub arvestatav osa töötajad, kes ei ole juhi suhtumisega selles osas rahul. Juhi suhtumist peavad sagedamini heaks töötajad, kes on töötanud ettevõttes 6 aastat või rohkem. See tulemus vihjab samuti sellele, et pikema staažiga töötajad tunnevad, et neid tunnustatakse paremini või õiglasemalt.

Kui töötajatelt küsiti erinevat tüüpi hüvitiste olulisuse kohta, siis selgus, et töötajad eelistavad suhteliselt rohkem materiaalseid hüvitisi (põhipalk, preemia). Osa materiaalsetest hüvitistest oli ka väiksema tähtsusega, näiteks kütuse- või spordikompensatsioon, kuid tuleb arvestada, et võrreldes põhipalgaga on need harilikult tunduvalt väiksema suurusega. Teisele kohale võib tähtsuse järgi paigutada eneseteostuse ja -arenguvõimalused. Neid peetakse olulisemaks kui karjäärivõimalusi ja ametikõrgendust. See tähendab, et töötajaid huvitab rohkem võimalus oma tööle tegeleda arendavate ja väljakutsuvate ülesannetega ning formaalne ametinimetus ja positsioon ei ole neile nii olulised.

Nende tulemuste põhjal järeldub, et ettevõtte peaks töötajaid motiveerima eelkõige rahaliste stiimulitega, mida võib ühendada keerulisema ja väljakutsuvama tööga. Lähtudes õigluse teooriast, peakski suurem rahaline tasu olema seotud suuremate väljakutsetega, mis nõuavad rohkem pingutust, sest vastasel juhul võivad töötajad tajuda, et nad on ülehinnatud. Siiski peaks olema väljakutsed tajutavad töötajate poolt jõukohasena, sest vastasel juhul võivad nad pingutusest loobuda (eriti töötajad, kes on oma olemuselt

ebaedu vältijad). Formaalsetest ametikõrgendustest ei ole IT osakonna töötajad väga huvitatud ja seega tuleks ettevõttel keskenduda eelkõige töö sisu huvitavamaks, arendavamaks ja vastutusrikkamaks loomisele, mitte vaid edutada töötajaid uutele ametikohtadele. Võimalik, et töötajad ei ole eriti huvitatud ametikohtadest, millega kaasnevad võim ja juhtimisülesanded, vaid selle asemel soovitakse pigem areneda oma eriala spetsialistina, mis on IT töötajate puhul igati loogiline.

Meeste ja naiste vaheliseks peamise erinevusena võib välja tuua, et mehed on rohkem orienteeritud keerulisematele tööülesannetele ja ametikõrgendusele, naised seevastu väärtustavad moraalset kiitust rohkem kui mehed. Vanuse järgi saab välja tuua, et nooremad töötajad pigem ootavad, et saaksid sama ametikoha piires keerulisemaid ülesandeid ja uusi väljakutseid, vanemad töötajad ootavad pigem formaalset ametikõrgendust. Ettevõttes kauem aega töötanud soovivad saada rohkem materiaalselt tasu, samal ajal lühema staažiga töötajatele on olulisemad arenguvõimalused ja moraalne kiitus. Kõik need tulemused näitavad, et töötajate motiveerimisel peab arvestama igäühe erinevusega. Selles mõtte on hea korraldada regulaarselt arenguveestlusi ja selgitada nende käigus välja, kuidas töötajad soovivad, et nende tööd tasustatakse ja seda võimaluse korral ka arvesse võtta.

Uuringu tulemused näitavad ka seda, et karjäärivõimalused ja ametikõrgendused on motivaatorid, millega osa töötajaid rahul ei ole. Kuigi kõrgema taseme ametikohtadele tõusmine ei ole paljude töötajate jaoks kõige olulisem, siis nende jaoks, kes seda oluliseks peavad, ei ole mitte alati selleks võimalusi avanenud ning nende tööd on tunnustatud pigem teistel viisidel. Suhteliselt rohkem on neid pikema staažiga töötajate seas. Panga IT osakonna töötajate võimalused ametikõrgendusteks võivad olla piiratud, sest IT osakond täidab pangas ülejäänud ettevõtet teenindavat rolli ja see töö ei ole panga kui terviku majandustulemuste kujunemisel kõige olulisemad. Lisaks on IT osakonna tegevused väga erinevad ettevõtte teiste üksuste omadest, mistõttu võib olla keeruline leida võimalusi, kuidas IT osakonna töötajad saaksid tõusta osakonnast kõrgematele juhtimistasanditele.

Saadud uurimistulemuste ja erialakirjanduse põhjal esitab autor järgmised ettepanekud Xbankile IT osakonna motivatsioonisüsteemi parendamiseks:

- Vaadata üle töötulemuste hindamise süsteem ja kaasata sinna IT osakonna töötajad, et selgitada välja, millest tuleneb, et osad töötajad ei pea oma töö tunnustamist adekvaatseks;

- Arenguveestlustel selgitada täpsemalt välja iga töötaja eelistused töötasustamise suhtes, selgitades välja, kas töötajatele on olulisem rahaline tasu, vertikaalne või horisontaalne karjäär;
- Pöörata rohkem tähelepanu ettevõttes lühemat aega töötanud töötajale, kes tajuvad enda tunnustamist ja juhi suhtumist ebaõiglasemana kui pikema staažiga töötajad;
- Otsida täiendavaid võimalusi töötajatele kõrgema töötasu teenimiseks, sidudes seda töötajatele antavate keerulisemate ja vastutusrikkamate ülesannetega;
- Otsida täiendavaid võimalusi vertikaalseks karjääriks töötajatele, kes seda oluliseks peavad;
- Et tunnustamine toimiks paremini ja töötajad tajuksid seda adekvaatsemalt tuleb tunnustamine siduda paremini töötulemustega ja teha seda võimalikult lühikese ajavahemiku järel pärast tulemuste saavutamist;
- Pöörata pidevalt tähelepanu motivatsioonilanguse ilmingutele töötajate juures ja nende puhul tegutseda koheselt;
- Luua töötajatele võimalused väljendamaks oma rahulolematust töötasustamise õiglusega ning leida võimalusi nende töötajate õiglasemaks tasustamiseks;
- Hoida töötajaid pidevalt informeerituna IT projektidega seotud sündmustest, otsustest ja tulemustest.

KOKKUVÕTE

Motivatsiooni on defineeritud erinevalt. Motivatsiooni on käsitletud kui liikumapanevat jõudu, oskust, teha tahtmist ja psühholoogilist protsessi. Erinevate definitsioonide ühisosana saab välja tuua, et motivatsioon suunab inimese käitumist ja aitab vastu seista raskustele ning pingutada, st tegutseda pidevalt, sihikindlalt ja pikema aja jooksul eesmärgi suunas.

Motivatsiooni on käsitletud kui mitmetest elementidest koosnevat. Motivatsiooni elementideks on motiiv, vajadused, stiimul ja premeerimine. Motiiv on inimest aktiivsusele ergutav impulss. Motiivi kõrval on oluline vajadus, mida võib pidada peamiseks motivaatoriks, mis paneb inimest ühel või teisel viisil käituma. Stiimulid kujutavad endast sündi, mis paneb inimest tegutsema vajaduse rahuldamise nimel. Premeerimine on seotud tasuga, mida inimene eesmärgi saavutamisel saab. Motivatsiooni on võimalik jaotada veel mitmel erineval viisil. Näiteks võib jaotamise aluseks olla põhiriühma vajadused (materiaalne, töömotivatsioon, staatuse tunnetus), tekkimise põhjus (sisene ja väline motivatsioon), kasutatud meetod (normatiivne, sunniviisiline, stimuleerimine), eesmärkide saavutamine (positiivne ja negatiivne motivatsioon).

Motivatsioon ja selle poolt juhitud käitumist on käsitletud ka astmelise motivatsiooniprotsessina. Motivatsiooniprotsessi esimeseks etapiks on vajaduse tekkimine. Sellele järgneb võimaluste otsimine vajaduse rahuldamiseks. Kolmandana määrab motivatsioon tegevuse suuna. Seejärel toimub tegevuse rakendamine, mille tulemusena saadaks preemiat, mis rahuldab vajaduse.

Motivatsiooniteooriad jagunevad vajadustega seotud ja protsessidel põhinevateks teooriateks. Vajadustel põhinevate motivatsiooniteooriad jaotavad inimeste vajadusi rühmadesse ja selgitavad, kuidas inimene vajadusi rahuldab. Protsessidel põhinevad teooriad selgitavad inimese käitumist lähtudes inimese otsustusprotsessist, mida inimesed rakendavad valikute tegemisel. Vajadustel põhinevatest teooriatest osad, näiteks Maslow teooria, väidavad, et inimeste vajadused paiknevad ranges hierarhias ja inimene rahuldab esmalt madalama taseme vajadusi ja liigub seejärel kõrgema taseme vajadusteni. Teised teooriad (ERG teooria) tunnistavad, et vajadused on küll hierarhilised, kuid inimene võib tegeleda korraga mitme erineva taseme vajaduse rahuldamisega. Erinevalt Maslow ja ERG teooriast selgitab McClellandi teooria, kuidas inimeste vajadused on erinevad ning

Herzbergi teooria näitab, kuidas vajaduste rahuldamine on seotud rahulolu ja rahulolematusega.

Vajaduste saavutusteooria kohaselt mõjutavad inimese valikuid oodatud tulemuse saavutamise tõenäosus ning inimese suhtumine õnnestumisse või ebaõnnestumisse. Teooria rõhutab inimeste erinevust, jaotades inimesed edule pürgijateks ja ebaedu vältijateks. Ootuste teooria seostab inimese pingutust oodatava tasu meeldivuse ja õnnestumise tõenäosusega. Sellest teooriast järeldub, et inimeste tasustamisel tuleb arvestada nende eelistustega. Õigluse teooria seda, et inimesed võrdlevad ülesannete eest saadava pingutuse ja tasu suhet ning võrdlevad end selles osas teiste töötajatega. Teooria kohaselt soovivad inimesed saada õiglaselt tasustatud. Porter-Lawleri teooria selgitab, kuidas inimese pingutust mõjutavad ootused (usk, et suurem pingutus annab parema tulemuse), kasulikkus (usk, et parem tulemus annab suurema tasu) ja valents (tasu meeldivus), kuidas on pingutus ja tulemus omavahel seotud ning kuidas töötaja töö tasu on seotud rahuloluga (läbi sisemise ja välise tasu ning hinnangu tasu õiglusele).

Projektitöös kasutatakse materiaalselt ja mittemateriaalselt stimuleerimist. Materiaalse stimuleerimise kõige olulisemaks vahendiks võib pidada rahalist tasu. See on enamasti palga vormis, kuid sellele võivad lisanduda boonused, preemiad, lisatasud või ka kasumi jaotamine. Töötasustamiseks on mitmeid erinevaid süsteeme, olulisemateks nendest võib pidada ajapalka, tulemuspalka, teadmistel ja oskustel põhinevat palka ning kombineeritud palka. Sobiva töötasustamissüsteemi valik sõltub töö iseloomust ja võimalustest selle tulemusi mõõta. Mittemateriaalse stimuleerimise hulka kuuluvad juhtimisstiil, arenguvestlused, tunnustamine, ühisürituste korraldamine, töötajate informeerimine, koosolekute korraldamine, töökorraldus ja töö sisu.

Motivatsiooni langemine ehk demotivatsioon on astmeline protsess, mis lõpuks viib töötajapoolse huvi töö vastu kadumiseni ja organisatsioonist võõrandumiseni. Enamasti tekib see mitme teguri koosmõjus. Demotivatsiooni põhjused võivad peituda nii organisatsioonis kui töötaja isiklikes probleemides. Organisatsioonisisestest põhjustest on olulisemad kokkuleppe rikkumine tööandja poolt, töötaja oskuste alarakendamine, töötaja initsiatiivi ignoreerimine, arenguvõimaluste puudumine, ühtekuuluvustunde puudumine organisatsioonis, töötaja saavutuste mittetunnustamine, juhtimisstiili ja juhi käitumine.

Demotivatsioon korral on enamasti parimaks lahenduseks selgitada välja selle põhjus ja tegeleda selle põhjusega, sest demotivatsiooni põhjused on sageli töötajatel erinevad. Selle kõrval aitab motivatsiooni tõsta kommunikatsiooni parendamine. Motivatsiooni säilitamisel on väga oluline roll organisatsiooni, struktuuriüksuse või projektimeeskonna juhil, kes peab käituma liidrina ja näitama eeskuju. Projektimeeskonna motiveerimisega on vajalik tegeleda kõikides projekti etappides, sellisel viisil on võimalik motivatsiooni langust ennetada.

Töö empiirilises osas viidi läbi töörahulolu uuring Xbanki IT osakonna ühes alamosakonnas. Xbank on üks Eesti suurematest pankadest, milles töötab 2500 inimest. Xbanki IT osakonnas on 350 töötajat ja uuritud alamosakonnas 40 töötajat, kes moodustasid uuringu valimi. Osakonnas kasutatavat tarkvaraarendusprotsessi võib jaotada neljaks etapiks, milleks on ärivajaduse analüüs, eeluuring, projekti arendus ja väärtuse realiseerimine.

Uurimismeetodina kasutati ankeetküsitlust. Küsitluse ankeet põhines Porter-Lawleri teorial ja koosnes 14 valikvastustega küsimusest. Küsitlus viidi läbi veebipõhiselt. Küsitlusele vastamine oli anonüümne ning vastajaid teavitati, et tulemused avalikustatakse vaid üldistatud kujul. Küsitlusele vastas 30 töötajat ehk 75% valimist. Küsitlusele vastanute seas olid mehed ja naised jaotunud ligikaudu võrdselt. 53% vastanutest on vanuses kuni 35 aastat ning 47% on 36-aastased ja vanemad. Kõik vastanud olid kõrghariduse või lõpetamata kõrgharidusega. 80% vastanutest on ettevõttes töötanud kuni 15 aastat.

Uuringu tulemusena selgus, et töötajad hindavad oma panust ettevõttesse kõrgelt. Kõik küsitlusele vastanud kõik vastajad leiavad, et nende töö viib ettevõtte poolt oodatud tulemusteni. Samuti leiavad kõik töötajad, et nad on teinud kõrgeid jõupingutusi oma tööülesannete täitmiseks ning 93% töötajatest peab ennast võimekateks, valdab enamus töötajatest näeb oma rolli ettevõttes olulisena. Samal ajal enam kui kolmandik töötajaid leiab, et nende töö tunnustamine ei ole adekvaatne. Veelgi rohkem on neid, kelle arvates ei ole töötasustamine olnud õiglane.

Kuigi meeste ja naiste vahel ei esine kuigi suuri erinevuse oma tööpanuse ja tunnustamise tajumises, siis 6 aastase ja pikema staažiga töötajad eristuvad mitmes mõttes ettevõttes lühemat aega töötanutest. Kauem ettevõttes töötanud peavad töö tunnustamist

ootuspärasemaks, mille põhjal võib oletada, et aja jooksul töötajate ootused kohanduvad töö tunnustamisega. Samuti peavad pikema staažiga töötajad enda töö tasustamist adekvaatsemaks ja olulisemaks. Sellest tulenevalt on oluline pöörata rohkem tähelepanu ettevõttes lühemat aega töötanute motivatsioonile.

Töötajad peavad üldiselt enda tunnustamist rohkem oluliseks kui adekvaatseks. Sellest järeldub, et probleemiks ei ole mitte niivõrd see, et tunnustust oleks, vaid et see ei ole mitte kõige töötajate hinnangul õiglane ja töötulemustega seotud. Töö tulemused viitavad sellele, et materiaalse stimuleerimise osas tajutakse rohkem ebaõiglust kui mittemateriaalse stimuleerimise osas.

Küsitlusele vastanud töötajad eelistavad kõige rohkem materiaalseid hüvitusi, sellele järgnevad eneseteostuse ja arenguvõimalused. Neid peetakse olulisemaks kui karjäärivõimalusi ja ametikõrgendust. See tähendab, et töötajaid huvitab rohkem võimalus oma tööle tegeleda arendavate ja väljakutsuvate ülesannetega ning formaalne ametinimetus ja positsioon ei ole neile nii olulised.

Töötajate eelistustes stiimulite osas on erinevused soo, vanuse ja staaži järgi. Mehed on rohkem huvitatud keerulisematest tööülesannetest ja ametikõrgendustest, naised seevastu väärtustavad rohkem moraalset kiitust. Nooremad töötajad pigem ootavad, et saaksid sama ametikoha piires keerulisemaid ülesandeid ja uusi väljakutseid, vanemad töötajad ootavad pigem formaalset ametikõrgendust. Ettevõttes kauem aega töötanud soovivad saada rohkem materiaalselt tasu, samal ajal lühema staažiga töötajatele on olulisemad arenguvõimalused ja moraalne kiitus. Siit järeldub, et töötajate motiveerimisel tuleb arvestada, et nende eelistused on erinevad. Siiski võib üldistavalt välja tuua, et kuna materiaalseid stiimuleid peetakse kõige tähtsamaks ja et töö tulemused viitavad ka nendega rahulolematusele, siis peaks neile kõige rohkem tähelepanu pöörama. Samal ajal peaks pöörama tähelepanu ka karjäärivõimalustele ja ametikõrgendusele, mille võimalustega osa töötajaid rahul ei ole.

Töö tulemuste põhjal töötati välja ettepanekud Xbankile IT osakonna motivatsioonisüsteemi parendamiseks. Nende kohaselt on vaja vaadata üle töötulemuste hindamise süsteem ja kaasata sellesse töötajaid, arenguveestlusest selgitada täpsemalt välja töötajate eelistused motiveerimise suhtes, pöörata rohkem tähelepanu ettevõttes lühemat aega töötanud töötajale, otsida täiendavaid võimalusi töötasude tõstmiseks, ühendades

seda keerulisemate tööülesannete andmisega, leida võimalusi vertikaalseks karjääriks, siduda tunnustamist paremini töötulemustega, jälgida pidevalt motivatsioonilangusele viitavaid märke, luua töötajatele võimalused väljendamaks rahulolematust töötasustamise õiglusega ning hoida töötajaid pidevalt informeerituna.

KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU

1. **Adams, S.** (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.), *Advanced in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
2. **Aedma, K.** (2001). Kas ainult palk paneb tööle? *Director*, 4/2001.
3. Ametikool. (2013) <http://web.ametikool.ee>, 02.04.2013.
4. **Atkinson J.W.** (1974). The mainstream of achievement-oriented activity. J.W. Atkinson & J.O. Raynor (Eds.), *Motivation and achievement* New York: Halstead., 13-41.
5. **Beecham, S., Baddoo, N., Hall, T., Robinson, H., Sharp, H.** (2008). Motivation in Software Engineering: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 50(9), 860-878.
6. **Beck R.C.** (1983) *Motivation: Theories and Principles*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
7. **Brenner, D. A.** (2007). Achieving a Successful Project by Motivating the Project Team. *Cost Engineering*. 49(5), 16–20.
8. **Brooks, I.** (2008) *Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn.
9. **Buchanan, D., Huczynski, A.** (1991) *Organisational behaviour: an introductory text*, London: Prentice-Hall
10. **Chen, G., Gogus, C.** (2008). Work motivation: Past, present, and future. *The organizational frontiers series*. 27, 285-317.
11. **Garg, P., Rastogi, R.** (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.
12. **Hodgetts, R. M.** (1990). *Management: Theory, process, and practice*. San Diego. 5th edition
13. **Juhiabi käsiraamat.** (2005) Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
14. **Kane-Urrabazo, C.** (2006). Management`s role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14, 188–194.
15. **Landsberg, M.** (2003) *Motiveerimise kunst*. Tallinn: Varrak.
16. **Landy, F. J., Conte, J. M.** (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
17. **Lawler, E., Suttle, J.L.** (1972) A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept. *Organizational Behavior and Human Performance*. 7(2), 265-287.

18. **Lawler, E. (1973).** Motivation in Work Organizations. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company INC.
19. **Leimann J., Skärvad, Per-Hugo, Teder, Juhan (2003).** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külüm.
20. **Malmberg, K. (2005).** Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda? Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
21. **Miner, J. B. (2007).** Organizational Behavior 4: From Theory to Practice New York: M.E. Sharpe.
22. **Montana, P. J., Charnov, P. H. (2008).** Management. New York: Barron Educational Series.
23. **Northcraft, G. B. Neale, M. A. (1994).** Organizational behavior: A management challenge. Perspective. R. Kanfer, G. Chen, R. D. Prichard. (Eds.) Work Motivation: Past, Present and Future.
24. **Peterson, T. M. (2007).** Motivation: How to Increase Project Team Performance. Project Management Journal, 38(4), 60–69.
25. **Porter, L. W., Lawler, E. E. (1968).** Managerial Attitudes and Performance. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
26. **Quirke, B. (2012).** Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action. Hampshire: Gower Publishing.
27. **Rachman, S. (1990).** Fear and courage (2nd edn). San Francisco: W.H. Freeman.
28. **Rohelaan, R (2002).** Motivatsioonisüsteemi koostamine. Käsiraamat ettevõtte või asutuse motivatsioonisüsteemi väljatöötamiseks. <http://www.hro.ee>, 10.04.2014.
29. **Shanks, N. H. (2007).** Management and Motivation, In Introduction to Healthcare. Boston: Jones & Bartlett Publishers.
30. **Siimon, A., Türk, K. (2003).** Juhtimine. Põhimõisted ja -seosed. Tartu Ülikooli Trükikoda.
31. **Varjun, A., Haavandi, M., Kotchubei, A., Varjun, S. (2003).** Juhi käsiraamat. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
32. **Stark, P. B., Flaherty, J. S. (2011).** The Competent Leader: 19 Critical Skills Any Manager Or Supervisor Must Know. Amherst: ARD Press.
33. **Paju, T. (2012)** Unustage motiveerimine – tähtis on inspireerimine, Director 8/2012.
34. **Thorndike, E. (1911).** Animal Intelligence. Veebiversioon peatükist V. <http://psychclassics.yorku.ca/Thorndike/Animal/chap5.htm> 05.04.2013.

35. Kütt, M. (2005). Vabatahtlike motiveerimine. Tartu: Vabatahtlike foorum.
http://www.vabatahtlikud.ee/vta/public/vt_motiveerimine.pdf 8.10.2014
36. Vadi, M. (1995). Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
37. Vadi, M. (2004). Organisatsioonikäitumine. Tartu: TÜ kirjastus.
38. Valk, A. (2003). Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus.
39. Weiner, B. (2013). Human Motivation. New York: Psychology Press.
40. Андреева Т. С. (2009). Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала, Управленец, 7, 30-32.
41. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. (2004). Базовые функции менеджмента. Казань.
42. Бэрн Э. (1988). Игры в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Москва: Прогресс.
43. Герчикова И.И. (1995). Менеджмент: Учебник» М.: Банки и биржи, ЮНИТИ.
44. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. (2008). Технологии командообразования. М., Аспект пресс.
45. Занюк, С. (2002). Психология мотивации. К.: Эльга-Н; Ника-Центр
46. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. (2000). Основы менеджмента. М.: Дело
47. Мухамбетов, Т.Н. (2004). Мотивационный механизм управления трудом. Алма-Ата: ГЫЛЫМ, С. 44.
48. Рыбаков, М. (2006). Мотивация персонала в проекте, Мотивация и оплата труда, 3, 190-200.
49. Сливак В.А. (2003). Управление персоналом в малом бизнесе. СПб
50. Щербатых Ю. В., (2008). *Психология предпринимательства и бизнес.* Питер.

SUMMARY

Motivation of Staff in Running IT-Projects. The Case of Xbank

Ilja Borodkin

Motivation is extremely important for IT project teams, as it will determine the productivity of the team and project success, which are linked to corporate results. Motivated staff will execute their tasks better and faster than unmotivated staff. Thus motivation allows excelling the potential of human capital and fostering company's other resources. "How to motivate employees?" is a widely discussed question in the literature but despite extensive research and debate there is no general formula of doing it. As people and circumstances are different so the ways of motivating people have to be varied. There is no solution that fits to all kinds of situations.

The aim of the master thesis is to work out recommendations for improving XBank's motivation system based on the literature research and XBank motivation survey.

The following research tasks were set for achieving the aim of the master thesis:

- To analyze theoretical literature on motivation;
- To plan and conduct an empirical study (select research method, compile sample, work out questionnaire for the motivation survey);
- To draw conclusion and work out relevant suggestions based on the research results;

The object of the survey is XBank IT department. The subject of the survey is XBank IT department employees.

The thesis consists of two chapters. The first chapter includes the theoretical part of the thesis. It explains the concept of motivation, its elements and motivation process. It also introduces different motivation theories, demotivation and ways to avoid it. In the second chapter there will be given an overview of the company and its projects. Next the research methodology will be explained, which is followed by presentation of research results, discussion and recommendations.

Based on the literature research it can be said that all motivation definitions emphasize that motivation drives human behavior and it helps to overcome difficulties and force

effort. Motivation consists of different elements: motive, needs, stimulus and reward. Motivation can be described as a stepwise process, which starts from the need and through action leads to satisfying of these needs.

Motivation theories can be divided into needs and process theories. The first ones focus on different types of needs as drivers for human behavior. In many theories needs are classified into groups of different priority. Process theories describe human decision process and explain how rewards and other factors affect decision making.

Both material and immaterial stimulation are used in project work. The most important form of material stimulation is monetary pay, which can be in the form of wages, bonuses or profit sharing. There are different pay systems, which usability depends on the nature of the job. Immaterial stimulation includes leadership style, recognition, sharing information, company events, content of the work, work environment. Demotivation is a stepwise process, which in the end will lead to alienation of employees. It is usually caused by several factors at the same time. The reasons come from the organization or employee's personal life.

The empirical analysis of the master thesis was based on a motivation survey in Xbank IT department. That department employs 40 people, which made up the sample of the survey. The survey was based on a written questionnaire. The questionnaire consisted of 14 questions. 30 employees, what makes up 75% of the sample, responded to the survey. Men and women were distributed evenly. All the respondents had some college education. 80% of them had tenure up to 15 years.

The results of the survey show that all the respondent evaluate its stake in the company high. All of them find that they achieve the results desired by the company. In addition, all employees find that they have induced great efforts for executing their tasks. 93% of the respondents find themselves highly talented; majority of them sees their role in the company important. At the same time, more than one third of the respondents find that recognition of their work results has been inadequate. There are even more respondents, who find the work compensation unfair.

There are no major differences in perceiving the work effort and its recognition between men and women, but employees with 6 years or more tenure distinguish from employees with shorter tenure. Employees with longer tenure find their recognition more predictable.

They also find themselves more valuable for the company. Employees with shorter tenure are less satisfied with work compensation.

The respondents find their recognition more often important than adequate. Thus, it can be concluded that it is not so much the problem that employees are not recognized, but that it is not always fair and related to job performance. The results point to the fact, that there is more perceived injustice for material than immaterial stimulation.

The respondents tend to prefer material stimulation, but possibilities for self-realization and development are also considered very important. These are more important than formal promotions. It means that the employees are more interested in getting possibilities to execute challenging task than achieving formal power and climbing the career ladder.

There are differences in preferences for stimulation by gender, age and tenure. Men are more interested in complex tasks and promotions, women value moral recognition more. Younger employees would like to have more challenging tasks, but older employees are more interested in formal promotions. For employees with longer tenure pay is more important. Thus it can be concluded that employees have to be motivated differently. Still, the results point to the fact that monetary rewards are very important for the respondents.

The author made several suggestions to XBank to improve the IT department motivation systems. According to them it is recommendable to make adjustments to the job evaluation system, pay more attention to motivation of employees with shorter tenure, find options to increase wages together with providing more challenging tasks, find possibilities for vertical career, link recognition with work results more tightly, search for signs of demotivation and keep employees always well-informed.

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Lugupeetud kolleeg!

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada panga IT valdkonna töötajate töömotivatsiooni kõige enam mõjutavad faktorid. Teie poolt antud ausad vastused ja hinnangud aitavad juhtkonnal edaspidi rohkem arvestada teie vajaduste ja soovidega.

Küsitlus viiakse ettevõttes läbi ajavahemikus 07.04.2014 - 09.04.2013.

Küsimustik on anonüümne, uurimistulemused avalikustatakse vaid üldistatud kujul (individuaalanalüüsi ei teostata). Iga teema juures on antud juhised, kuidas vastata. Palun vastake kõikidele küsimustele. Küsitlus ei võta rohkem kui 5 minutit teie aega.

JÕUDU TÖÖLE!

*****/

ÜLDKÜSIMUSED TEIE KOHTA (tehke ristike sobivasse kasti)

Sugu: Naine Mees

Teie vanus:

Kuni 25 aastat 36-45 aastat

26-35 aastat 46-60 aastat

61 ja enam aastat

Haridus:

Põhiharidus Lõpetamata kõrgharidus

Keskharidus Kõrgharidus

Keskeriharidus

Üldine tööstaaž Xbankas (täisaastates):

Kuni 5 aastat 16-25 aastat

6-15 aastat 26 ja enam aastat

II OOTUSTE TEGURID

1. Kas teie töö viib tulemuseni, mis on tööandja poolt oodatud?

- Jah _____ Ei
- Muud _____

2. Kas Te arvate, et Teie saavutatud tulemused on adekvaatselt ka tunnustatud?

- Jah _____ Ei
- Muud _____

3. Kuidas hindate saadud tunnustust:

- Oluliseks; _____ Väheoluliseks;
- Muud _____

III ÕIGLUSE TEGURID

1. Kas Teil on teada kolleegide tunnustamine (sarnase töö eest):

- Jah _____ Ei
- Muud _____

2. Kuidas Te hindate suhtumist juhi poolt endasse kui töötajasse vastavalt saadud tunnustusele:

- Hea _____ Rahuldav
- Muud (eelarvamusega) _____

3. Hinda tööandja poolt pakutud hüvitiste olulisust Teie jaoks (ei ole üldse oluline - 1, on ülimalt oluline - 10):

- Töötasu
- Preemia
- Võimalus osaleda keerulises ja tähtsas projektis
- Eneseteostuse võimalus
- Mitterahalised hüvitised (vitamiinid, puuviljad, joogid)

- Moraalne kiitus
- *Ametikõrgendus*
- Karjäärivõimalused
- *Kütusekompensatsioon*
- *Telefonikompensatsioon*
- *Spordikompensatsioon*
- *muud*_____

III PORTER-LAWLERI MUDELI TEGURID

1. Kas Te arvate, et kulutatud jõupingutused töö täitmiseks Teie poolt on kõrged:

- Jah _____ Ei _____
- Muud_____

2. Kas Te peate ennast võimekaks töötajaks:

- Jah _____ Ei _____
- Muud_____

3. Kuidas Te hindate oma rolli tööprotsessis ettevõttes?

- Oluline _____ Väheoluline _____
- Muud_____

4. Kas Te olete veendunud, et saadud tasu (koos hüvitistega) on õiglane arvestades Teie töötulemusi:

- Jah _____ Ei _____
- Muud_____

TÄNAN!