

01.12.2025 e-õpe ülesande juhised

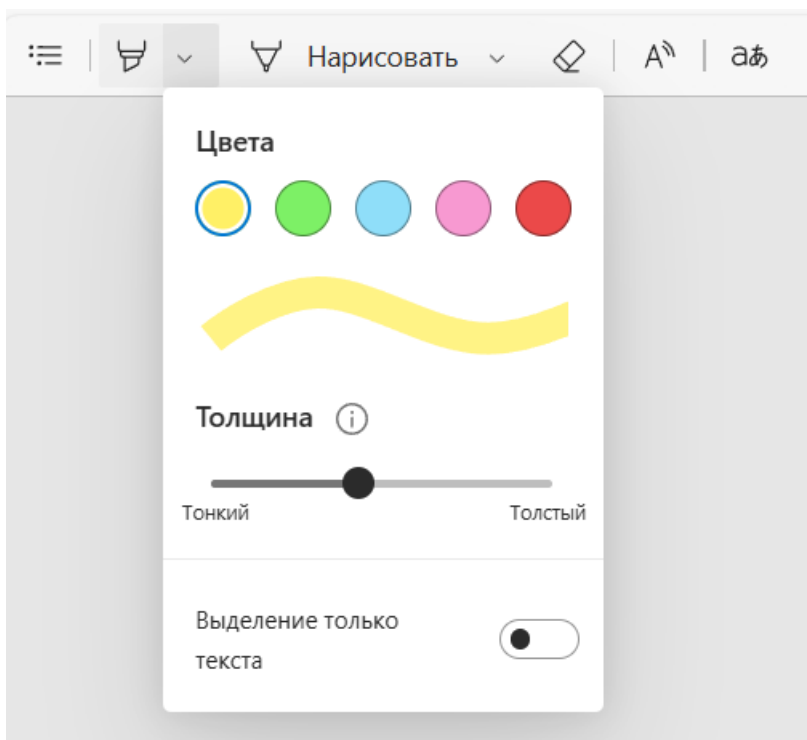
Loe mõttega läbi antud tekst.

Teksti lugemisel kasuta „märkidega“ lugemise meetodit:

Rohelisega tähistab oluline

Kollasega tähistab arusaamatu

PDF vormingus teksti värvimiseks saad kasutada veebilehitsejat Microsoft Edge:



Märkidega lugemine võimaldab sul luua tekstist omapärane konspekt, millest hilisemalt info leidmiseks vajad vähem aega.

Võta teksti juurde märkmik või selle teema konspekt ja ülesandeid (*tekstis on 4 ülesannet*) täites pane oma mõtted kirja. Neid sul läheb vaja järgmisel sessioonil.

Kui millegi juures jääb küsimus, märgista see ära ja saad võimaluse küsida järgmisel sessioonil.

Edu ja innustavat lugemist!

Motivatsiooniteooriad organisatsioonikäitumise kontekstis

Sissejuhatus: Motivatsioon organisatsioonis

Motivatsioon on protsess, mis käivitab, suunab ja hoiab inimese käitumist eesmärkide saavutamiseks. Organisatsioonikäitumise kontekstis tähendab see, et töötajate motivatsioonist sõltub nende panus, pühendumus ja rahulolu tööl. Motivatsioon on tihedalt seotud organisatsiooni eduga – motiveeritud töötajad on enamasti tulemuslikumad, loovamad ja lojaalsemad, samas kui madal motivatsioon võib viia vähese töö efektiivsuse ning suurema tööjõu voolavuseni.

Motivatsiooni liigid: Üldiselt eristatakse sisemist ja välist motivatsiooni. Sisemine motivatsioon tuleneb inimese sisemistest huvidest ja väärtustest – töö ise pakub rahuldust ja võimalust eneseteostuseks. Väline motivatsioon on ajendatud välistest teguritest nagu palk, preemiad või tunnustus. Töö kontekstis esineb neid sageli koos. Juhtidel on oluline mõista, mis konkreetset töötajat motiveerib, et rakendada sobivaid stiimuleid.

Motivatsiooniteooriate ülevaade: Aastakümnete jooksul on välja töötatud mitmeid motivatsiooniteooriaid, mis aitavad selgitada, miks inimesed tööl pingutavad ja kuidas juhtida nende motiveeritust. Neid teooriaid jaotatakse tihti sisuteooriateks (keskenduvad sellele, mis inimesi motiveerib – näiteks vajadused) ja protsessiteooriateks (keskenduvad sellele, kuidas motivatsiooniprotsess toimub – näiteks kuidas inimesed teevad motivatsiooniga seotud otsuseid). Käesolevas õppetekstis käsitleme nelja klassikalist motivatsiooniteooriat organisatsioonikäitumise kontekstis:

- Abraham Maslow' vajaduste hierarhia teooria – üks tuntumaid sisuteooriaid, mis selgitab inimvajaduste hierarhilist süsteemi ja selle seost motivatsiooniga.
- Victor Vroomi ootuste teooria (VIE teooria) – protsessiteooria, mis kirjeldab, kuidas töötaja ootused tulemuste suhtes mõjutavad tema pingutust.
- Leon Festingeri sotsiaalse võrdluse teooria – teooria, mis toob esile sotsiaalse keskkonna rolli motivatsiooni kujunemisel, eriti võrdlustel põhineva õiglustunde kaudu.
- Frederick Herzbergi kahefaktoriteooria – sisuteooria, mis eristab motivatsiooni allikaid kaheks: rahulolu loovad tegurid ja rahulolematust ennetavad tegurid.

Järgnevalt annan ülevaate igast teooriast, toon näiteid ning tutvustan uuringuid, mis näitavad, kuidas neid teooriaid on rakendatud ettevõtetes ja organisatsioonides (sh rahvusvahelised ja Eesti uuringud). Samuti leidub teksti sees lühikesi ülesandeid, mis aitavad teil teooriaid paremini mõista ja praktikas rakendada. Palun võtke aega nende peatuste juures, et oma arusaamist kontrollida ja seostada õpitut enda kogemustega.

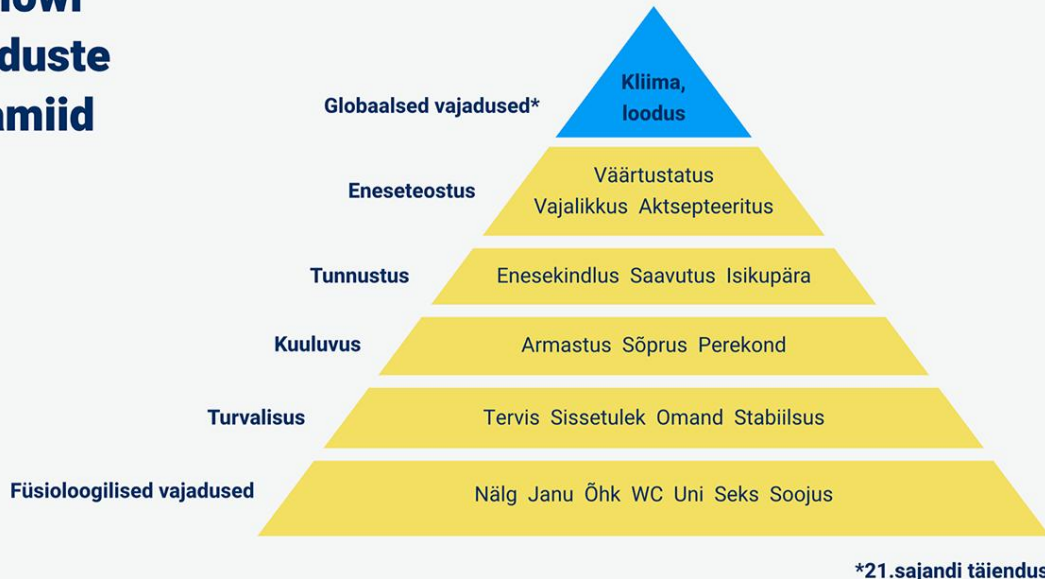
Maslow vajaduste hierarhia teooria

Teooria ülevaade

Maslow vajaduste hierarhia on üks alustalasid motivatsiooniteooriate seas. Abraham Maslow väitis 1943. aastal, et inimvajadused on järjestatud hierarhiliselt viiele tasemele vastavalt nende suhtelisele tähtsusele. Hierarhia klassikaline kujutis on püramiid, mille madalaimad tasemed tähistavad põhivajadusi ja kõrgeim tipneb eneseteostuse vajadusega. Viis vajaduste kategooriat Maslow teooria kohaselt on:

1. Füsioloogilised vajadused: kõige baasilisemad vajadused ellujäämiseks – toit, vesi, peavari, puhkus jne. Töö kontekstis tähendab see näiteks piisavat palka, et rahuldada toidu ja eluaseme vajadust.
2. Turvalisuse vajadused: vajadus turvatunde ja stabiilsuse järele – nii füüsiline turvalisus kui ka kindlustunne tuleviku suhtes. Töö juures hõlmab see ohutut töökeskkonda, püsivat töökohta, sotsiaalseid garantii jne.
3. Kuuluvus- ja armastusvajadused: sotsiaalsed vajadused kuulumisest kuhugi – sõprus, head suhted, armastus, meeskonnavaim. Töö juures väljendub see näiteks kolleegidega läbisaamises, meeskonnatundes ja organisatsiooni kultuuris.
4. Tunnustuse vajadused: vajadus tunda eneseväärikust ja saada teistelt tunnustust. Organisatsioonis hõlmab see tunnustamist hea töö eest, ametialast staatust, vastutust ja saavutusi, mis loovad töötajale eneseuhkust.
5. Eneseteostuse vajadus: kõrgeim tasand – vajadus realiseerida oma potentsiaali, teha tähendusrikast ja loovat tegevust, areneda maksimaalselt. Töökohal seostub see näiteks võimalusega kasutada oma andeid, arendada end professionaalselt ja tunda, et töö pakub sügavat eesmärgitunnet.

Maslowi vajaduste püramiid



Maslow järgi on need vajadused hierarhiliselt järjestatud ehk madalama taseme vajadused nõuavad esmajärjekorras rahuldamist, enne kui kõrgema taseme vajadused muutuvad oluliseks. Teisisõnu, inimene püüab esmalt rahuldada ellujäämiseks ja turvalisuseks vajalikud vajadused, kui need on piisavalt täidetud, suunab ta motivatsiooni sotsiaalsetele vajadustele, seejärel tunnustusvajadustele ning lõpuks eneseteostusele. Maslow sõnastas selle printsiibi järgmiselt: “Inimene on pidevalt millegi poole pürgiv olend. Kui üks vajadus on suures osas rahuldatud, ilmub järgmine domineeriv vajadus”. Näiteks kui töötaja tunneb end füüsiliselt ohustatuna või kardab töökoha kaotust, keskendub ta esmalt nende murede lahendamisele ega pruugi olla motiveeritud otsima tunnustust või enesearengut, kuni turvalisus on tagatud.

Maslow rõhutas ka, et vajaduste hierarhia ei ole alati jäigalt fikseeritud – on olukordi, kus järjestus võib erineda. Enamik inimesi kogeb siiski, et pikalt rahuldatud madalamad vajadused “astuvad tahaplaanile” ning inimese tähelepanu liigub iseenesest järgmisele tasandile. Näiteks inimene, kes pole kunagi kogenud puudust turvatundest, võib võtta seda iseenesestmõistetavana ja pühenduda enam kõrgemate vajaduste täitmisele (kuni hetkeni, mil turvalisus jälle ohtu satub). Teisalt, pidev baasvajaduste rahuldamata jäämine viib kõrgematest vajadustest loobumiseni. Oluline on ka märkida, et mitu vajadust võivad inimest korraga mõjutada, kuid üldjuhul domineerib hetkel kõige pakilisem täitmata vajadus.

Maslow teorial on organisatsioonides oluline rakendus. Juhtidele viitab see teooria, et töötajate motiveerimiseks tuleb tagada baastasemel inimväärsed tingimused (näiteks õiglane palk ja turvaline töökeskkond), kuid üksnes neist ei piisa – pikaajaliselt rahulolevate ja pühendunud töötajate loomiseks tuleb tegeleda ka kõrgemate vajadustega nagu tunnustamine, kuuluvustunne ja eneseteostusvõimalused. Näiteks kui ettevõtte soovib parandada töötajate loovust ja initsiatiivi, peab lisaks heale palgale ja turvalisusele looma ka arendavaid tööülesandeid, andma töötajatele autonoomiat ning tunnustama nende saavutusi.

Näide: Maslow' hierarhia töökeskkonnas

Kujutlege tootmisettevõttes töötavat inimest nimega Mari. Mari põhipalk on madal ning ta muretseb pidevalt oma igakuiste arvete pärast – tema füsioloogilised vajadused ja turvalisuse vajadus pole täielikult rahuldatud. Isegi kui töökaaslased teda kiidavad või pakutakse võimalust osaleda meeskonnapeol, ei paku see Marile praegu suurt motivatsiooni, sest tema mõtted on rahamurede ja töökoha kindluse juures. Mari ülemus märkab seda ning otsustab korrigeerida Mari palka konkurentsivõimelisele tasemele ning pakub tähtajatut töölepingut. Aja jooksul Mari baasmured vähenevad – tal on piisav sissetulek ja kindlustunne. Nüüd hakkab Mari rohkem väärtustama kuuluvusvajadust ja tunnustust: ta liitub rõõmuga ettevõtte spordiklubiga, osaleb meeskonnaüritustel ning tunneb rõõmu, kui juht annab talle avalikult kiitust hästi tehtud töö eest (tunnustusvajadus). Lõpuks, kui ka need on täitunud, märkab Mari, et ta tahaks end eneseteostada – ta avaldab soovi juhtida uut projekti, mis võimaldaks tal kasutada oma loovust ja õppida juurde uusi oskusi.

Ülesanne 1: Maslow' püramiid enda töökogemuses. Mõelge oma praegusele või varasemale töökohale. Millisel Maslow vajaduste tasemel olid (või on) teie peamised motiveerijad? Kas tundsite, et esmalt tuli lahendada mõni baasvajadus (nt palk, töökindlus) enne, kui saite keskenduda tunnustusele või eneseteostusele? Pane kirja oma vihikusse (märkmikusse) lühidalt, millised vajadused on teie tööelus rahuldatud ja millised vajaksid veel tähelepanu.

Uuringud: Maslow teooria rakendamine organisatsioonides

Maslow teooriat on laialdaselt rakendatud ning empiiriliselt uuritud nii rahvusvaheliselt kui ka Eestis. Rahvusvaheliselt on üks huvitav uuring Robert Taormina ja Jennifer Gao (2013) poolt, kes püüdsid mõõta eri vajaduste rahulolu taset ja nende seoseid omavahel. Nad töötasid välja küsimustikud viie vajadusetasandi jaoks ja küsitlesid 386 täiskasvanut. Tulemused näitasid, et madalama taseme vajaduste parem rahuldatatus oli seoses kõrgema taseme vajaduste rahuldatusega –

Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025

näiteks mida enam oli inimesel rahuldatud füsioloogilised ja turvavajadused, seda enam oli ta rahul ka kuuluvus- ja tunnustusvajaduste täitmisega. Oluline leid oli ka see, et iga kõrgema taseme vajaduse rahuldatust sai statistiliselt ennustada vahetult allpool oleva vajaduse rahuldatuse põhjal. See kinnitab Maslow hierarhia ideed, et kõrgemate vajaduste rahuldatuse toetub madalamate täidetusele. Samas rõhutasid autorid, et hierarhia pole absoluutne – kõik vajadused on mingil määral olulised (kõigi vajaduste rahuldatust mõjutab näiteks üldine eluga rahulolu ja ärevuse madal tase).

Praktikas on Maslow ideid rakendatud näiteks töötajate rahulolu uuringutes ja motivatsioonisüsteemide kujundamises. Eesti kontekstis on leitud, et paljudes sektorites on esmane probleem turvalisuse ja kuuluvusvajaduste tasandil – näiteks Tiiu Kamdroni (2005) uuringute kohaselt olid Eesti avalikus sektoris olulised motivaatorid stabiilne sissetulek ja head suhted kolleegidega, mis viitab madalama ja keskmise taseme vajaduste tähtsusele. Samas nooremad spetsialistid hindavad üha enam eneseteostusvõimalusi ja arengut (kõrgema taseme vajadused), eriti teadmispõhistes ettevõtetes (Kallaste, 2018). Seega peab iga organisatsioon arvestama oma töötajaskonna profiili: näiteks IT-ettevõttes võib eneseteostus (uued projektid, loovus, õppimine) olla pea sama oluline kui palk, samas tootmistöölise seas võib turvalisus ja meeskonnakuuluvus olla määravamad motivatsioonitegurid.

Kokkuvõttes kinnitab Maslow hierarhia praktiline rakendamine, et motiveerimine on mitmetasandiline: juhid peavad looma eeldused baasvajaduste rahuldamiseks, kuid seejärel keskenduma üha enam töötajate kõrgemate vajaduste toetamisele, et saavutada püsiv rahulolu ja töökihu. Nagu Maslow ise ütles, liigub täidetud vajadus motivatsiooniallikana tagaplaanile – seega on organisatsioonil oluline liikuda pidevalt “ülespoole” ja pakkuda töötajatele uusi väljakutseid ja arenguvõimalusi, kui baasasjad on korras.

Vroomi ootuste teooria (VIE teooria)

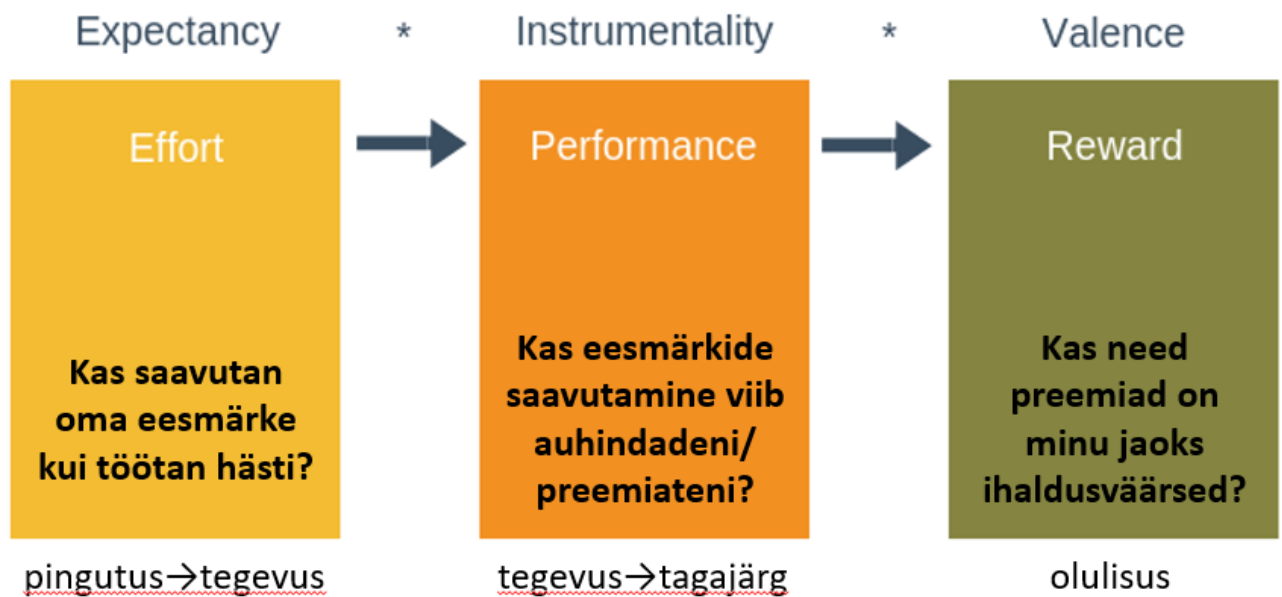
Teooria ülevaade

Victor Vroomi poolt 1964. aastal esitatud ootuste teooria (ingl Expectancy Theory) on motivatsioonimudel, mis selgitab, kuidas inimese ootused seoses pingutuse, tulemuste ja tasu seostega mõjutavad tema otsust pingutada. Vroom defineeris motivatsiooni formaalselt kui valikuprotsessi, kus indiviid otsustab tegutsemise üle hinnates, kui hästi viib teatud pingutus

Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025

soovitud tulemuseni ning kui ihaldusväärne see tulemus on. Vroomi teooria kohaselt määravad motivatsiooni kolm omavahel korrutises olevat komponenti, mida lühendatakse tihti VIE (Valence, Instrumentality, Expectancy):

- Ootus (Expectancy, E): usk või tõenäosushinnang, et pingutus viib soovitud töösoorituseni. Ehk teisisõnu, kui palju inimene usub, et rohkem vaeva nähes saavutab ta parema tulemuse. Ootust mõjutavad näiteks inimese varasemad kogemused, enesekindlus ja ressursid – kui töötaja arvab, et hoolimata püüdest ei suuda ta siiski seatud müügieesmärki täita, on ootuse komponent madal. Kui ta on veendunud, et pingutus tõesti parandab tulemust, on ootuse tase kõrge.
- Instrumentaalsus (Instrumentality, I): usk, et hea sooritus toob kaasa soovitud tagajärjed või tasu. See tähendab, kuivõrd inimene usub põhjus-tagajärg seosesse: “Kui ma saavutan kõrged tulemused, siis ma saan selle eest konkreetse tasu.” Näiteks kui ettevõttes on poliitika, et 100% eesmärgi täitmine toob preemia, ja töötaja usub sellesse lubadusse, on instrumentaalsus kõrge. Kui aga töötaja näeb, et pingutamine ei too tegelikult lubatud tunnustust (nt ületunde ei kompenseerita, lubatud edutamist ei toimu), langeb instrumentaalsus.
- Valents (Valence, V): tasu väärtuslikkus indiviidi jaoks. See komponent peegeldab, kui atraktiivne või oluline on saadav tulemus või tasu töötajale. Tasu võib olla positiivne (ihaldusväärne) või negatiivne (kui tulemus on ebasoovitav) või neutraalne. Näiteks võib rahaline boonus, tunnustus tiimikoosolekul või täiendav puhkus olla erineva valentsiga eri inimestele. Kui töötaja väga tahab tunnustust ja see ongi lubatud tasu, on valents kõrge; kui tasu (nt ettevõtte logoga kruus) ei lähe talle korda, on valents madal.



Vroomi teooria väidab, et motivatsiooni tugevus = Ootus × Instrumentaalsus × Valents. See tähendab, et kõik kolm tegurit peavad olema vähemalt mingil määral olemas, et inimene motiveeruks pingutama – kui üks komponent on null (nt töötaja ei usu, et ükskõik kui palju ta pingutab, ta suudaks tulemuse saavutada, või ei hooli pakutavast tasust üldse), siis kogumotivatsioon on null. Lisaks rõhutab teooria komponentide interaktiivsust: kui üks lüli nõrgeneb, võib see oluliselt vähendada kogumotivatsiooni isegi siis, kui teised on tugevad. Näiteks võib töötaja osata ja tahta ülesannet teha (valents on kõrge, sest ta hindab tulemust, ja ootuse komponent on kõrge, sest ta usub oma võimekusse), kuid kui ta ei usu, et keegi tema pingutust märkab või premeerib (instrumentaalsus puudub), võib ta ikkagi otsustada mitte pingutada.

Ootuste teooria paigutub protsessiteooriate hulka ning toob esile töötaja teadliku kaalutlemise. Erinevalt vajaduste teooriatest eeldab Vroom, et inimesed teevad mõistuspäraseid otsuseid oma käitumise kohta, võrreldes erinevaid võimalikke tegevusi ja nende tulemusi. Organisatsioonidele annab see teooria konkreetse raamistiku motivatsiooni mõjutamiseks: suurendada tuleb töötajate usku, et nad suudavad hästi sooritada (nt koolituste ja ressursi abil -> kasvatada ootust), veenduda, et hea sooritus on märgatav ja tasustatud (selged seosed tulemuste ja tasu vahel -> instrumentaalsus), ning pakkuda töötajate jaoks väärtuslikke hüvesid (uurida, mis on töötajatele oluline -> valents). Teooriat on kõrgelt hinnatud oma praktilisuse tõttu – see on populaarne mudel näiteks stiimul- ja boonussüsteemide kujundamisel.

Siiski on ootuste teorial ka piiranguid. Kritiseeritud on selle liiga “kalkuleerivat” eeldust – tegelikkuses ei pruugi töötajad iga otsust teadlikult läbi korrutada, vaid käitumist mõjutavad ka harjumused, emotsioonid ja sotsiaalsed normid. Samuti eeldab mudel, et juhtidel on võimalus pakkuda individuaalselt väärtustatud tasusid, mis praktikas alati ei õnnestu. Siiski on tegemist ühe enimkasutatud motivatsiooniteooriaga tööpsühholoogias, sest see selgitab intuiitiivselt paljusid olukordi, kus töötaja motivatsioon kas tekib või kaob (näiteks miks läbipaistmatu edutamispoliitika või ebaselged ootused võivad pingutust kahandada).

Näide: Ootuste teooria rakendamine igapäevatöös

Oletame, et müügijuhina töötav Jüri peab motiveerima oma meeskonda müügieesmärki ületama.

Vaatame ühte meeskonnaliiget läbi Vroomi teooria prisma:

- Ootus (E): Tiimil liige Ann hindab esmalt, kas ta suudaks üldse 20% rohkem müüki teha kui eelmisel kuul. Kui Ann usub, et see on realistlik – tal on olemas kliendibaas ja tööriistad ning ta on varemgi kasvatanud müüki – on tema ootus kõrge. Kui aga eesmärk tundub utoopiline või Ann tunneb, et tal pole piisavalt aega/oskusi, on ootus madal. Jüri saab siin mõjutada näiteks koolituse pakkumisega, müügivihjete jagamisega ja julgustamisega, et “sa suudad sellega hakkama saada” (ehk tõsta ootust).
- Instrumentaalsus (I): Ann peab teadma ja uskuma, et kui ta selle 20% kasvu saavutab, siis järgneb ka konkreetne tasu. Jüri teatas tiimile, et eesmärgi ületajad saavad kvartali lõpus erilise boonuse ja parimat tunnustatakse ettevõtte uudiskirjas. Kui Ann usub Jüri lubadust ja on näinud, et varemgi on lubadusi peetud, on instrumentaalsus tema jaoks kõrge – ta näeb selget seost tulemuse ja tasu vahel. Kui aga organisatsioonis on varem lubadusi murtud või pole häid tulemusi tunnustatud, võib Ann kahtleda instrumentaalsuses.
- Valents (V): Siin hindab Ann, kui väga ta seda boonust ja tunnustust tahab. Kui boonus on märkimisväärne (näiteks märkimisväärne rahaline preemia, mis aitab tal perepuhkust rahastada) ja avalik tunnustus on tema jaoks oluline (ta väärtustab karjääris edasijõudmist ja mainet), siis on valents kõrge. Kui aga boonus on sümboolne või tunnustus teda ei kõneta, on valents madalam. Oletame, et Annile motiveerib enim siiski rahaline preemia – see on tema jaoks tugev stiimul.

Kui kõik kolm tegurit on Annil paigas – ta usub, et suudab 20% paremini müüa (kõrge E), teab, et see toob kaasa konkreetse preemia (kõrge I) ja ihaldab seda preemiat (kõrge V) – siis on Ann väga

motiveeritud lisaenergiat panustama. Ta planeerib rohkem kliendikohtumisi, teeb pikemaid tööpäevi ja püüab loovamalt müüa. See kajastub tema tegelikus müügitulemuses. Kui aga üks lüli oleks katki (nt ta ei usu eesmärgi saavutamisse või ei hooli preemiast), oleks ta motivatsioon oluliselt nõrgem ja ta võib piirduda vaid minimaalse pingutusega.

Ülesanne 2: Ootuste teooria analüüs enda kogemusel. Mõelge viimasele korrale, kui pidite tööl (või koolis) väga pingutama mõne eesmärgi nimel. Küsige endalt: (a) Kas ma uskusin, et mu pingutus tõesti mõjutab tulemust? (b) Kas ma teadsin, et hea tulemus toob mulle mingi hüve (hinne, preemia, tunnustus)? (c) Kas see hüve oli minu jaoks väärtuslik? Milline neist kolmest komponendist motiveeris teid kõige rohkem või pidurdas motivatsiooni? Pange kirja ja mõelge, kuidas saaksite juhina tagada, et teie töötajate jaoks oleksid ootus, instrumentaalsus ja valents kõrged.

Uuringud: Vroomi teooria rakendusi ja uuringuid

Ootuste teooria praktilisust on kinnitanud mitmed uuringud ja juhtumianalüüsid. Rahvusvahelises plaanis on tehtud meta-analüüse (*uuringumeetod, kus kasutatakse allikaks teiste uuringute tulemusi*), mis näitavad, et ootuste teooria abil saab üsna hästi ennustada töötajate pingutuse ja tulemuste seoseid. Näiteks Heneman jt (2018) analüüsisid mitmeid uuringuid ja leidsid, et töötajate subjektiivsed hinnangud ootusele ja instrumentaalsusele on seoses nende tegeliku jõupingutuse ja sooritusnäitajatega (st kui töötajad usuvad, et pingutus tasub end ära, on neil keskmiselt kõrgemad tulemused). Samas on rõhutatud, et ootuste teooria toimib paremini olukordades, kus tulemused ja tasud on selgelt mõõdetavad (näiteks müügitulemused ja boonus) ning töötajatel on autonoomia otsustada oma pingutuse üle. Loovamatel või pikaajalise väljundiga töödel (nt teadustöö, arendustegevus) on seosed keerukamad.

Kaasaegne rakendus: Huvitav areng on ootuste teooria kasutamine kaug- ja hübriidtöö juhtimisel. 2020. aastate kontekstis (eriti peale COVID-19 pandeemiat) rõhutavad uurijad, et virtuaalkeskkonnas on töötaja motivatsiooni hoidmiseks eriti kriitiline läbipaistvus ja usaldus – töötaja peab teadma, mida temalt oodatakse, kuidas tema panust hinnatakse ja et lubatud tasud (nt tulemuspalk, preemiad) ka tegelikult tulevad. Shilpa Shinde (2025) uurimus, mis võrdles viit rahvusvahelist ettevõtet, leidis, et ootuste teooria põhimõtted on hübriidtöö keskkonnas ülimalt relevant: näiteks Deloitte'i ettevõtte näitel oli töötajate motiveerimisel keskne roll struktureeritud tagasisidel ja selgetel preemiasüsteemidel – töötajatele anti regulaarselt teada, kuidas nad eesmärke

täidavad, ning tulemuste seoti konkreetsete hüvedega. Google aga rõhus sellele, et töötajatel oleks kõrge ootuse komponent: nad investeerisid palju töötajate oskuste arendamisse ja löid psühholoogiliselt turvalise keskkonna, kus inimesed usuvad, et nad saavad häid ideid ellu viia (st töötajad tunnevad, et pingutus viib eduni).

Eesti kontekstis kajastub ootuste teooria rakendamine näiteks müügivaldkonnas ja avalikus sektoris. Kui Eesti avaliku teenistuse puhul on sageli rõhutatud kutsumuse ja sisemise motivatsiooni olulisust (Perry & Wise, 1996), siis ka seal mängivad ootused rolli: magistritöödest (nt Reiman, 2013) selgub, et ametnikud on motiveeritud, kui nad näevad seost oma pingutuse ja ühiskondliku mõju vahel – ehk kui eesmärgid on selged ja tagasiside olemas.

Sotsiaalse võrdluse teooria (Festinger) ja õiglustunne

Teooria ülevaade

Sotsiaalse võrdluse teooria pärineb Leon Festingerilt (1954) ning käsitleb põhiküsimust: kuidas inimesed hindavad ennast teiste suhtes. Festingeri järgi on inimestel loomupärane vajadus saada infot enda võimete, saavutuste ja arvamuste kohta ning sageli tehakse seda end teistega võrreldes. Kui puuduvad objektiivsed mõõdupuud (näiteks selge standard või norm), hakkavad inimesed vaatama ümbruskonna poole – “Kuidas ma suhtun oma eakaaslastega?”. Algselt on teooria laiem sotsiaalpsühholoogiline kontseptsioon, kuid organisatsioonikäitumises avaldub see eriti töötaja õiglustundes ja rahulolus, kuna töötajad võrdlevad end pidevalt oma kolleegidega.

Organisatsioonis väljendub sotsiaalne võrdlus näiteks järgmistes olukordades:

- **Palga ja hüvede võrdlemine:** Töötajad võrdlevad oma palka, boonuseid, soodustusi teistega. Kui nad avastavad, et kolleeg, kelle panus näib sarnane, saab rohkem tasu, tekib ebavõrdsustunne. See on tihedalt seotud õiglusteooriaga – J. Stacy Adams töötas 1960ndatel välja võrdsusteooria (equity theory), mis põhineb Festingeri ideel. Adamsi järgi hindab töötaja oma sisendi (panus tööle) ja väljundi (saadud tasu) suhet ning võrdleb seda teiste omaga. Kui suhted on tasakaalust väljas (näiteks mina panustan rohkem, aga saan vähem tasu kui kolleeg), tajutakse ebavõrdsust, mis tekitab pinget ja motivatsiooni seda olukorda

korrigeerida. Korrigeerimine võib tähendada pingutuse vähendamist, tasu nõudmist, isegi töölt lahkumist või püüdu olukorda psühholoogiliselt õigustada.

- Töökoormuse ja panuse võrdlemine: Töötajad jälgivad ka, kui palju teised töötavad. Kui üks tiimiliige tunneb, et tema pingutab palju rohkem kui teised, võib ta tunda, et see pole õiglane – “Miks mina pean alati hilja õhtuni jääma, kui teised lahkuvad kell viis?”. See võib viia rahulolematuse ja läbipõlemiseni, kui juhtkond ei taga töökoormuse õiglast jagamist.
- Tunnustuse ja staatuse võrdlemine: Samuti võrreldakse, kes saab kiita, kes edutatakse, kelle arvamust kuulda võetakse. Kui töötaja näeb, et tema panust ei märgata, samas kui mõni teine saab palju tähelepanu (võib-olla teenimatult), mõjutab see tema motivatsiooni kahjulikult.

Festingeri teooria oluline aspekt on, et inimesed valivad endale võrdlusobjektid, kes on nende jaoks sarnased või relevantssed. Organisatsioonis tähendab see, et tavaliselt võrreldakse end samal ametikohal olevate või sarnase staažiga kolleegidega. Kui vahe on väga suur (nt võrrelda end tippjuhiga), siis reeglina see võrdlus pole töötaja jaoks nii oluline, sest inimesed mõistavad, et positsioonid on erinevad. Kuid kui erinevus on väiksem või “ei tohiks justkui olla” (nt kaks sama taseme inseneri, kellest üks saab märksa suuremat palka), on mõju motivatsioonile tugevam.

Sotsiaalne võrdlus on kahe teraga mõök:

- Positiivses võtmes võib mõõdukas võistlusmoment motiveerida – kui töötaja näeb, et kolleeg saavutab väga häid tulemusi, võib ta proovida samuti pingutada (see on ülespoole võrdlus, mis mõnikord tõstab motivatsiooni).
- Negatiivses võtmes võib pidev võrdlemine tekitada kadedust, stressi või ebaõiglustunnet. Festinger märkis, et kui võrdlusobjekt on liiga erinev (kellelgi on palju parem tulemus või hoopis teistsugused arvamused), võib see viia hoopis pinge ja konfliktideni. Organisatsioonis tähendab see, et suured tajutud lõhed (nt palgalõhed, lemmikute soosimine) võivad kahjustada meeskonnavaimu.

Oluline seos on ka töötaja emotsionaalse reaktsiooniga võrdlustele: ebavõrdsuse tajumine tekitab emotsioone. Adamsi võrdsusteoorias öeldakse, et alamakstud töötaja tunneb viha/rahulolematust, ülemakstud aga võib tunda süütunnet või ebamugavust (ehkki praktikas on viha mõju motivatsioonile tavaliselt tugevam kui süütunde mõju). Igal juhul püüavad inimesed taastada tasakaalu – kas käitumist muutes või oma tajuksid kohandades.

Näide: Sotsiaalne võrdlus töötaja õiglustundes

Kujutame ettevõttes kahte spetsialisti, Tiina ja Juhan, kes teevad sarnast tööd. Tiina saab aastas palka 30 000 eurot, Juhan 33 000 eurot. Pikka aega polnud neil aimu teineteise sissetulekutest, kuni ühel päeval lekkisid palgaandmed. Tiina avastab, et Juhan teenib temast 10% rohkem. Algab sotsiaalse võrdluse protsess: Tiina kaalub oma panust (ta on olnud firmas 3 aastat, tal on magistrikraad, ta teeb kvaliteetset tööd ja sageli aitab kolleege) vs oma tasu ning võrdleb seda Juhani omaga. Tiina tajub kiiresti, et ebavõrdsus on tema kahjuks – tema sisend (haridus, tööpanus) on vähemalt sama suur kui Juhanil, aga väljund (palk) on väiksem. See tekitab Tiinas rahulolematust ja ebaõigluse tunnet.

Mida Tiina teeb? Vastavalt võrdsusteoriale on tal mitu valikut:

- Ta võib püüda tasakaalu taastada panuse vähendamisega – näiteks muutub vähem hoolikaks, ei tee enam ületunde ega vabatahtlikke lisaülesandeid (“miks ma peaks rohkem pingutama, kui mind ei tasustata õiglaselt”). See on käitumuslik kohandus motivatsiooni vähendamise läbi.
- Ta võib nõuda tasu suurendamist – minna juhile rääkima, tuues välja oma panuse ja nõudes palgatõusu või muid hüvesid. Kui juht olukorda parandab, võib motivatsioon taastuda.
- Tiina võib ka võrdlusobjekti muuta või oma taju kohandada – näiteks öelda endale, et Juhanil ongi mingid lisakohustused, mida tal pole (isegi kui tegelikult ei ole), et enda rahulolematust vähendada. Äärmuslikumalt võib ta üritada Juhanit halvemasse valgusesse seada (mis küll tekitab halba õhkkonda).
- Halvemal juhul, kui midagi ei muutu, võib Tiina otsustada lahkuda ettevõttest, otsides kohta, kus ta tunneb, et teda hinnatakse õiglasemalt.

See näide illustreerib, miks organisatsioonides on läbipaistvus ja õiglus nii olulised. Sotsiaalne võrdlus toimub paratamatult – isegi kui palgad on salajased, leiavad töötajad muid võrdluse aluseid (nt kelle projekti peetakse “olulisemaks”, kes saab rohkem kiitust). Kui ettevõtte oleks algusest peale jälginud, et Tiina ja Juhani panus oleks proportsionaalselt tasustatud, või vähemalt kommunikeerinud selgelt, miks on palkadel vahe (nt Juhanil on 5 aastat staaži enam), oleks ebaõiglustunnet vähem. Praegusel juhul tuleb juhil tegeleda Tiina rahulolematusega, mis mõjub juba tema motivatsioonile ja töösooritusele halvasti.

Teine näide: Töötajad A ja B teevad koos projekti. A panustab projekti 60% tööst, B 40%. Kui lõpuks saavad mõlemad sama preemia, võib A tunda ebaõiglust (tema panuse ja tasu suhe on kehvem kui B-l). Vastupidi, B võib tunda end isegi veidi ebamugavalt, teades et A tegi rohkem (“kas ma ikka väärisin sama palju?”). Jällegi tuleb mängu Festingeri teooria: inimesed justkui omavad “sisemist skaalat”, mille alusel hindavad, kas sisendi ja väljundi suhe on õiglases tasakaalus.

Ülesanne 3: Õiglustunde hindamine. Mõelge oma töökogemusele: kas olete kunagi tundnud, et “midagi on ebaõiglane” seoses tööjaotuse, palga või tunnustusega? Kuidas te reageerisite? Kas rääkisite sellest kellelegi, kas muutsite oma käitumist või püüdsite lihtsalt olukorda taluda? Milline oleks kõige konstruktiivsem viis sellist ebaõiglust lahendada (nt vestelda juhiga, teha ettepanekuid läbipaistvuse suurendamiseks)? Kuidas sotsiaalset võrdlust organisatsioonis positiivselt suunata? Mõtle ja pane kirja.

Uuringud: Sotsiaalne võrdlus ja mõju organisatsioonidele

Festingeri sotsiaalse võrdluse teooria on olnud aluseks tuhandetele uuringutele, eriti organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu valdkonnas. Klassikaline arendus ongi mainitud võrdsusteooria (Adams, 1965), mis on näidanud, et töötajate tajutud õiglus mõjutab tugevalt nende tööalast käitumist. Näiteks leiti ühes varajases uuringus, et töötajate õiglustaju on tugevam töölt puudumiste ja lahkumiskavatsuste ennustaja kui üldine töörahulolu. See tähendab, et isegi kui töötaja on oma töö iseloomuga rahul, võib ebaõiglane kohtlemine (nt ebavõrdne palk) viia ta lahkumiseni. Uuemad uuringud on samuti kinnitanud, et organisatsiooniline õiglus – mis hõlmab nii jaotavat õiglust (kes mida saab) kui protseduurilist õiglust (kuidas otsuseid tehakse) – on seotud töötajate pühendumuse, pingutuse ja isegi vaimse tervisega (Colquitt jt, 2013). Ebaõiglusest tingitud stress võib väljenduda suurenenud tööstressis ja halvemates tervisenäitajates.

Eestis on samuti uuritud motivatsiooni ja õiglustunnet. Näiteks Kairit Reimani magistritöös (2013) intervjueriti Eesti ametnikke seoses 2018. aasta Euroopa Liidu eesistumisega. Leiti, et ametnikke motiveerisid eelkõige töö sisu ja vaheldusrikkus ning enesearengu ja karjäärivõimalused, kuid demotiveerisid liigne töökoormus lühikese aja jooksul ning sõltuvus poliitikast ja liigne bürokraatia. Viimased viitavad just sotsiaalsele kontekstile – ametnikud tajusid, et nende panus on väga suur (palju tööd lühikese ajaga), kuid tulemus (nt tunnustus või otsustusvõime) sõltub poliitikutest, mis tekitab frustratsiooni. Samuti mainiti negatiivset avalikku mainet demotivaatorina, mis on huvitav

sotsiaalse võrdluse aspekt: ametnikud võrdlesid end ehk era sektori töötajatega, kes saavad rohkem tunnustust, ning tundsid, et avalikkus ei väärtusta nende panust – seegi on sotsiaalse võrdluse vorm ühiskonna tasandil.

Teine Eesti näide: Ave Aruoja (2012) uuris oma bakalaureusetöös AS Holmen Mets töötajate motivatsiooni Herzbergi teooria raames, kuid tulemused näitasid ka sotsiaalse võrdluse mõju. Nimelt selgus, et töötajad polnud kõrgel määral motiveeritud, ehkki hügieenitegurid (palk, töötingimused) olid justkui tagatud; ühe võimaliku põhjusena toodi välja, et töötajad võrdlesid oma sissetulekuid ja tingimusi Rootsi emaettevõttega, mis tekitas rahulolematust. Ehkki Eesti ettevõttes oli kõik korras, teadsid töötajad, et Rootsis (samal firmal) on palgad kõrgemad ja tingimused paremad, mistõttu nende enda motivatsioon kannatas – nad nägid oma olukorda võrdluses halvemana. See juhtum illustreerib, kui piirideta on tänapäeva infoajastul sotsiaalne võrdlus: töötajad ei võrdle end ainult vahetute kolleegidega, vaid ka rahvusvaheliselt.

Positiivsest küljest on uuringud leidnud, et õiglaselt koheldud ja positiivses võrdluses olevad töötajad on tiimile kasulikumad – nad jagavad rohkem teadmisi, on abivalmimad ja loovad parema töökliima (Akram jt, 2020). See viitab, et organisatsioonid peaksid teadlikult kujundama õiglustunnet: läbipaistvad palgasüsteemid, võrdsete võimaluste programm, tunnustuskultuur, kus igaühe panus leiab märkamist. Sellised sammud vähendavad kahjulikku sotsiaalset võrdlust (karestamine, rahulolematust) ja soodustavad pigem koostöist võrdlust (inimesed õpivad üksteiselt ja pingutavad koos).

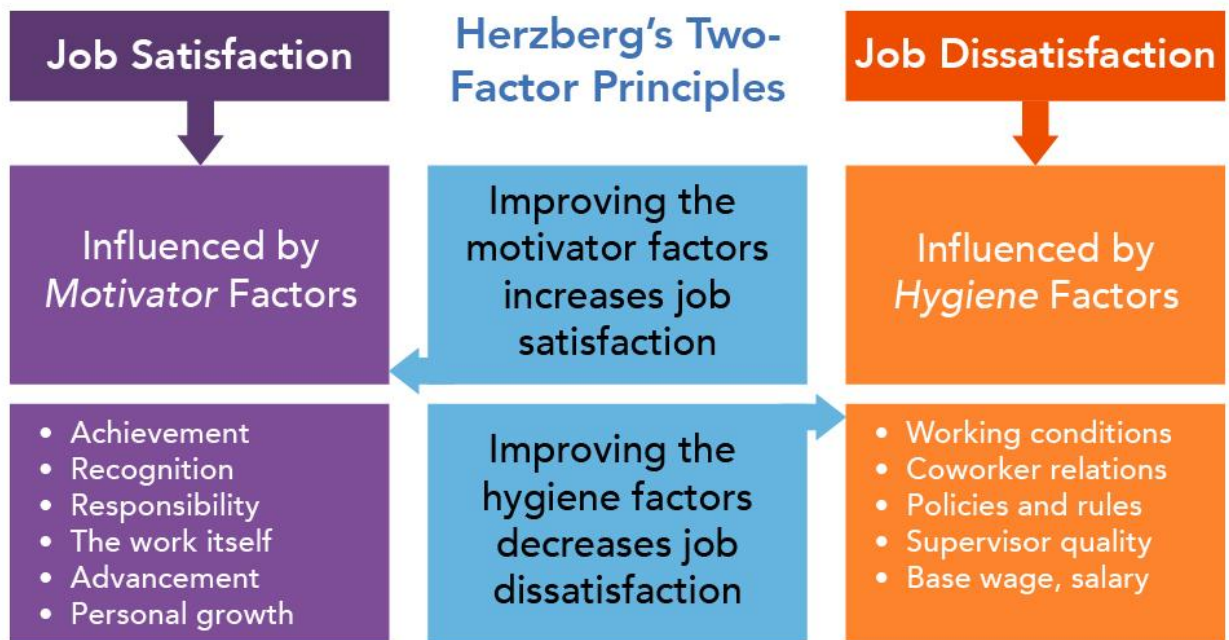
Festingeri sotsiaalse võrdluse teooria tuletab meelde, et motivatsioon ei ole vaid individuaalne protsess – see on sügavalt sotsiaalne. Töötajad tegutsevad mitte vaakumis, vaid meeskondades ja organisatsioonikultuuris, kus nad pidevalt võrdlevad, kas neid koheldakse õiglaselt. Juhtidel on võtmeroll luua keskkond, kus võrdlused ei pärsi, vaid pigem toetavad motivatsiooni – näiteks tunnustades kõiki õiglaselt, kommunikeerides otsuseid läbipaistvalt ning edendades meeskonnavaimu, kus edu on ühine, mitte kellegi teise arvelt.

Herzbergi kahefaktoriteooria

Teooria ülevaade

Frederick Herzberg esitas 1959. aastal kolleegidega (Herzberg, Mausner & Snyderman) uurimuse põhjal kahefaktoriteooria, mida kutsutakse ka motivatsioon-hügieeni teooriaks. See teooria keskendub töörahulolu ja motivatsiooni allikatele, jagades need kahte kategooriasse:

- Motivatsioonitegurid (motivators): need on töös sisalduvad tegurid, mis loovad rahulolu ja motiveerivad inimest enam pingutama, kui nad on olemas. Need on seotud töö sisuga ja kõrgemate vajadustega. Herzberg nimetas siia hulka näiteks saavutused, tunnustamine, vastutuse saamine, töö sisukus ja eneseteostuse võimalused. Kui need on olemas ja hästi realiseeritud, tunneb töötaja rahulolu, ent kui neid pole, siis töötaja on pigem neutraalses seisundis (mitte tingimata väga rahulolematu, vaid lihtsalt mitte motiveeritud). Näiteks kui töötaja saab võimaluse juhtida põnevat projekti (vastutus ja saavutuse tunne), võib see tekitada temas suurt entusiasmi – see on motivatsioonitegur.
- Hügieenitegurid (hygiene factors): need on töö kontekstiga seotud tegurid, mis Herzbergi järgi ei too iseenesest esile rahulolu, kuid nende puudumine põhjustab rahulolematust. Need on pigem seotud Maslo' hierarhia alumiste tasemetega. Näidetena tõi Herzberg palga, töötingimused, ettevõtte poliitika, töösuhted (nt suhe ülemusega, kolleegidega), töökohtade turvalisus. Kui hügieenitegurid on halvad (nt palk on ebaõiglane, töötingimused on kehvad, kollektiiv on konfliktne), siis on töötajad rahulolematud. Kui hügieenitegurid on korras (õiglane palk, turvaline keskkond, mõistlik ülemus), siis see väldib rahulolematust, kuid ei pruugi veel luua suurt sisemist motivatsiooni ega rahulolu.



Herzberg illustreeris seda eristust nii: lihtsalt negatiivsete tegurite eemaldamine töökeskkonnast ei pane töötajaid tingimata armastama oma tööd – see ainult võtab ära põhjused vihkamiseks. Et inimesed armastaksid oma tööd ja oleksid motiveeritud, peavad olemas olema motiveerivad tegurid. Näiteks palk: kui inimene saab väga väikest palka, on ta kindlasti rahulolematu (hügieenitegur puudulik). Tõstes palga turu keskmisele, võime võtta ära tema rahulolematuse (ta ei muretse enam nii väga toimetuleku pärast), kuid see üksi ei pruugi panna teda tundma suurt tööindu või uhkust. Selleks, et ta tõeliselt rahule jääks, peab töös olema midagi tähendusrikast – nt väljakutseid pakkuv ülesanne või tunnustus hästi tehtud töö eest (motivatsioonitegurid).

Herzberg toetus oma teoorias intervjuudele, kus töötajad kirjeldasid olukordi, kus nad tundsid end tööl väga hästi või väga halvasti. Ta märkas, et rahulolutunded seostusid tavaliselt teistsuguste asjadega kui rahulolematustunded. Rahulolu hetkedel mainiti näiteks saavutusi, tunnustust või huvitavat tööd; rahulolematust tekitavatel hetkedel viidati palga, ülemuse, ettevõtte poliitika või tingimuste peale (nt “mu ülemus kohtles mind ebaõiglaselt” või “palk on naeruväärne”). Sellest tulenevalt järelendas Herzberg, et motivatsiooni juhtimiseks peab ettevõtte üheaegselt tagama hügieenitegurite piisavuse ja arendama motivatsioonitegureid.

Visuaalselt võib seda kujutada kahe eraldi skaalana:

- Hügieenitegurid skaalal “rahulolematus puudub” kuni “rahulolematus tugev” (kui hügieen on korras, siis rahulolematus puudub; kui halb, siis rahulolematus kõrge).
- Motivatsioonitegurid skaalal “rahulolu puudub” kuni “rahulolu kõrge” (kui motivaatoreid pole, siis töötaja lihtsalt ei tunne rahulolu – aga ei pruugi ka kaevata; kui on, siis rahulolu kasvab).

Kahefaktoriteooria seos Maslow’ga: Herzberg’i motivatsioonitegurid haakuvad enamasti Maslow kõrgemate vajadustega (tunnustus ja eneseteostus) ning hügieenitegurid Maslow madalamate vajadustega (füsioloogilised, turvalisus, kuulumine – palk, töötingimused, turvatunne, suhted). Herzberg väitis, et palk, turvalisus jms on küll vajalikud, kuid pigem ennetavad rahulolematust – need on eeldused, et inimene üldse saaks tööle keskenduda. Ent isegi kui kõik hügieenifaktorid on “ideaalis”, ei pruugi inimene olla motiveeritud, kui töö ise on igav ja ta ei näe selles väärtust.

Herzbergi teooriat on mõnes mõttes kritiseeritud ja testitud – kõik uurijad pole leidnud nii selget eristust. Näiteks mõnedes uuringutes (vt Aruoja, 2012 järeldused) selgub, et töötajad võivad lugeda mõningaid hügieenifaktoreid ka motiveerivateks, kuna nad ise tajuvad neid tähtsatena (nt väga konkurentsivõimeline palk võib ikkagi olla inimese jaoks motivatsiooni allikas, mitte ainult rahulolematuse vältija). Herzberg ise selgitas, et raha võib olla ka motivaator, kuid pigem kaudselt: näiteks tunnustus (motivatsioonitegur) sageli väljendub rahas preemia või palgatõusu kaudu. Aga kui raha antakse ilma tunnustusega (nt automaatsed iga-aastased palgatõusud), siis see on lihtsalt hügieenifaktor – hoiab ära pahameele, kuid ei inspireeri eriliselt.

Praktikas kasutavad paljud juhid Herzbergi loogikat: “Hoia oma inimesed rahulolematust tekitavate asjade poolest rahul (või vähemalt neutraalsena), ja siis pumpa neile sisse motiveerivaid tegureid”. See tähendab näiteks: tagada ohutu ja mugav töökeskkond, õiglane palk, kindel ettevõtte poliitika (hügieen), ja kujundada huvitavad tööülesanded, pakkuda arenguvõimalusi, anda tunnustust (motivatsioon).

Näide: Herzbergi teooria töökeskkonnas

Vaatame kahte töötajat sama ettevõtte näitel:

- Töötaja Kati: Tema töökoht on moodne ja mugav – kontor on hästi sisustatud, palk on turu keskmisest kõrgem, ülemus on sõbralik ja ettevõtte reeglid paindlikud. Need on hügieenitegurid, mis on Kati jaoks hästi tagatud; ta ei oska millegi üle viriseda selles osas.

Kuid Kati tööülesanded on rutiinsed ja üksluised, tal pole võimalust oma oskusi rakendada ega näe ta oma töös erilist mõtet (ta täidab aruandeid päevast päeva). Samuti ei saa ta just tihti tunnustust – tema panust peetakse iseenesestmõistetavaks. Herzbergi teooria järgi on Kati olukord järgmine: rahulolematuse põhjused on eemaldatud (ta pole otseselt pahane millegi üle, sest tingimused on head), aga ka motiveerivaid tegureid napib, mistõttu Kati ei tunne eriti entusiasmi. Ta teeb oma tööd minimaalselt vajaliku tasemeni, kuid ei tunne kirge ega soovi eriti pingutada. Ta võib isegi mõelda teise töökoha peale, mis pakuks rohkem väljakutseid, sest praegu ta lihtsalt “kogub palka” ilma sisemise rahuloluta.

- Töötaja Mati: Tema töötingimused on raskemad – ta töötab näiteks tootmisliinis, kus on vahel külm ja mürarikas, palk on napilt piisav ning töö on füüsiliselt raske. Need hügieenitegurid on mitte kõige paremad, seega Mati tunneb aeg-ajalt rahulolematust (nt väsib kehvadest tingimustest ja mureseb raha pärast). Kuid ettevõtte juhtkond on teinud ühe asja õigesti: Mati meeskonnas praktiseeritakse töö rotaatsiooni ja igaühele antakse võimalus välja pakkuda ideid tootmise parendamiseks. Hiljuti tehti ka nii, et Mati sai vastutada väikese tiimi juhina nädal aega ühe tellimuse täitmise eest – see andis talle saavutustunde ja vastutuse. Lisaks tunnustati Matit selle eest avalikult kuu koosolekul. Need on motivatsioonitegurid. Mis juhtub? Hoolimata rasketest töötingimustest (mõningane hügieeni puudujääk), tunneb Mati uhkust ja motiveeritust, sest töö pakub väljakutseid ja ta tunneb end väärtustatuna. Ta on öelnud kolleegidele: “Nojah, palk võiks alati parem olla, aga mulle meeldib, et siin saad midagi päriselt ära teha ja sind kuulatakse.” Herzbergi mõistes kogeb Mati rahulolu tänu motivatsiooniteguritele, samas kerge rahulolematust hügieenitegurite osas võib küll olemas olla, kuid see ei vähenda tema üldist motivatsiooni niivõrd, kuivõrd motivatsioonitegurid seda kasvatavad.

Ideaalne on muidugi mõlemad rühmad korras hoida (nii Kati kui Mati puhul), aga kui valida, siis pikas perspektiivis on motivatsioonitegurid need, mis panevad töötaja tööle pühenduma ja ettevõttesse panustama. Hügieeni olulisust ei saa siiski alahinnata – kui Mati töötingimused veel halveneks, võib see tema rahulolu kiiresti alla tõmmata sõltumata tunnustusest. Herzberg ütleks: juhi ülesanne on mängida kahte klaveriklahvistikku – üks, mis hoiab ära rahulolematuse (hügieen), ja teine, mis mängib motiveerivaid meloodiaid (motivators).

Ülesanne 4: Motivaatorid vs hügieenitegurid enda töös. Võtke hetk ja kirjutage kahe veeruna üles: “Mis mulle minu praeguses/viimases töös meeldib” ja “Mis mulle ei meeldi või segab”.

Seejärel vaadake, kumb veerg haakub enam motivatsioonitegurite (töö sisu, saavutus, tunnustus, areng) ja kumb hügieeniteguritega (palk, tingimused, suhe ülemusega, stabiilsus). Mõelge: kui “ei meeldi” veerus on valdavalt hügieenitegurid, siis mida saaks teha nende parandamiseks? Kui “meeldib” veerus on motivatsioonitegurid, kas neid saaks töös veelgi kasvatada?

Uuringunäide: Herzbergi teooria praktikas ja uuringutes

Herzbergi kahefaktoriteooria on inspireerinud palju uurimusi, et testida, kas see kehtib erinevates organisatsioonides ja kultuurides. Klassikalistes uuringutes 1970–1980ndatel leiti üldiselt toetust sellele, et töö rahulolu ja rahulolematuse ei ole ühe ja sama skaala kaks otsa, vaid erinevatest allikatest tulenevad. Näiteks uuriti insenere ja raamatupidajaid (Herzberg originaaluuring) ja leiti, et nende töö “hea tunde” hetked tulenesid enamasti saavutustest ja tunnustusest, samas kui “halva tunde” hetked seostusid palga, poliitika või juhtimise probleemidega.

Rahvusvaheline uuringunäide: Chiat ja Panatik (2019) viisid läbi Herzbergi teooria põhjal süstemaatilise kirjanduse ülevaate töötajate lahkumiskavatsuste kohta. Nad leidsid, et paljudes uuringutes ilmnes muster: motivatsioonifaktorite puudumine (nt vähene arenguvõimalus, tunnustamatus) oli seotud madalama organisatsioonile pühendumusega, aga hügieenitegurite halb olukord (nt ebaõiglane palk, halvad töötingimused) tõukas töötajaid aktiivselt lahkumisele. Ehk siis motivatsioonitegurid mõjutavad, kui väga töötaja tööle pühendub, samas hügieenitegurid mõjutavad, kas ta üldse jääb. See on ettevõtetele oluline – näiteks võib töötaja armastada oma tööd (sisu) ja kolleege, aga kui palk on pikaajaliselt ebaõiglane, võib ta ikka lahkuda. Või vastupidi, palk võib hoida töötajat kohapeal (ei ole rahulolematu), aga ilma motiveeriva tööta ta “käib lihtsalt kohal”.

Eesti näide (jätkates eelmistest): Reimani (2013) uuring avalikus sektoris tõi esile motivaatorite ja hügieenitegurite rolli: ametnikke motiveerisid enim sisulised tegurid – huvitav töö, eneseareng, “töö üldsuse huvides” – need on Herzbergi motivatsioonitegurid. Demotiveerisid aga asjaolud nagu liigne bürokraatia ja suur töökoormus lühikese aja sees – mis võib tõlgendada hügieeniteguritena (töötingimused, organisatsiooni poliitika). Huvitav on näha, et isegi avaliku sektori kontekstis, kus sageli arvatakse, et palk pole peamine (ja tõesti, seal on sageli kutsumus oluline), kehtib Herzberg: kui bürokraatia (mis on justkui ettevõtte poliitika hügieenifaktorina) läheb liiale, langeb motivatsioon kiiresti, sõltumata sellest, et töö ise võiks olla üllast eesmärgist kantud.

Teisalt näitas Aruoja (2012) uurimus eraettevõttes, et Herzbergi faktorite eristamine polnud nii must-valge: töötajad ütlesid, et mõned hügieenitegurid, nagu palk, olid nende jaoks tegelikult

motiveerivad, sest nad võrdlesid oma palka emafirma välismaiste kolleegidega. Samuti selgus, et kui hügieenitegurid olid küllalt kõrgel tasemel (hea palk ja tingimused), aga motivatsioonifaktorid nõrgad, siis töötajad kirjeldasid olukorda: “töö on lihtsalt hea palgacheck” – see viitab kõrgele hügieenile + madalale motivatsioonile, mis Herzbergi järgi tähendab “puudub rahulolematust, aga ka erilist rahulolu/motivatsiooni”. Selline seisund on riskantne, sest töötajad võivad olla passiivsed ja ettevõtte ei saa neilt täielikku potentsiaali kätte.

Kahefaktoriteooria rakendamine: Paljud organisatsioonid on kasutanud Herzbergi ideid töökujunduses. Näiteks töö rotatsioon, töö rikastamine ja vastutuse andmine on strateegiad motivatsioonitegurite suurendamiseks (anda töötajale rohkem võimalusi saavutus- ja arenguvajaduse rahuldamiseks). Üks kuuluis näide on USA ettevõttest 1960ndatel: AT&T andis telefonikeskjaama töötajatele (kelle töö oli monotoonne) uusi vastutusi ja võimalusi klientidega suhelda – tulemus oli, et töö rahulolu kasvas märgatavalt, kuigi palk ei muutunud. Samuti Jaapani autotehastes kasutusele võetud meeskonnameetod (kus liinitöölised said kaasa rääkida tootmisprotsessi parendamises) tõstis motivatsiooni – see on jällegi motivatsioonitegurite lisamine suhteliselt rutiinsesse töösesse.

Hügieenitegurite osas on ilmselge: ilma nendeta ei saa. Seega kõik vastajad rõhutavad, et õiglase tasu, turvaliste tingimuste ja hea juhtimise tagamine on motivatsiooni alus. Näiteks Google'i või Microsofti taolised firmad, kes pakuvad töötajatele rohkelt hüvesid (tasuta toit, puhkeruumid, paindlik tööaeg), teevad seda osalt hügieenitegurite tagamiseks – et miski ei segaks töötajaid keskendumast loovusele. Kuid nad panevad rõhku ka motivatsiooniteguritele (huvitavad projektid, innovatsioonikultuur, tunnustamine). Tulemus on kombineeritud efekt: töötajad on nii rahul (ei nurise) kui ka innukad ja pühendunud.

Herzbergi teooria tuum on säilinud aktuaalsena: töötajate täielik motiveerimine eeldab kahesuunalist lähenemist. Organisatsioon peab eemaldama rahulolematuse allikad (parandama hügieenifaktoreid) ja looma rahulolu allikad (suurendama motivatsioonifaktoreid). Kui märgata meeskonnas motivatsiooniprobleemi, tasub analüüsida: Kas on mõni hügieenitegur, mis inimesi häirib? (Nt ebaõiglus tasusüsteemis, halb õhkkond, töövahendite puudus) VÕI kas on puudu motivatsiooniteguritest? (Nt töö liiga rutiinne, puudub tagasiside ja tunnustus). Sageli vajab lahendus mõlema aspekti täiustamist.

Kokkuvõte

Motivatsioon organisatsioonis on mitmetahuline nähtus, mida saab mõista erinevate teooriate kaudu. Selles õppetekstis käsitlesime nelja klassikalist vaatenurka motivatsioonile:

- Maslow' vajaduste hierarhia: rõhutab, et inimeste motivatsioon liigub astmeliselt kõrgemate sihtide poole, kui madalamad baasvajadused on rahuldatud. Organisatsioonid peaksid hoolitsema nii töötajate füsioloogiliste ja turvavajaduste kui ka kuuluvus-, tunnustus- ja eneseteostusvajaduste eest, et töötajad oleksid pühendunud ja rahul.
- Vroomi ootuste teooria: toob esile kognitiivse otsustusprotsessi – töötaja motivatsioon sõltub sellest, kas ta usub pingutuse tulemuslikkusse, tulemuse tasustamisse ja tasu väärtuslikkusse. Juhtimises tähendab see, et eesmärgid, tagasiside ja preemiad peavad olema selgelt seotud ning töötajate jaoks usutavad ja ihaldusväärsed.
- Festingeri sotsiaalse võrdluse teooria: tuletab meelde, et motivatsioon kujuneb ka sotsiaalses võrdluses – töötajad hindavad õiglust, võrreldes end teistega. Ebavõrdne kohtlemine või infopuudus võivad kiiresti pärssida motivatsiooni, isegi kui iseenesest töö on huvitav. Organisatsioonikultuur, mis väärtustab õiglust ja avatud kommunikatsiooni, aitab sotsiaalset võrdlust suunata positiivseks (nt tervislik konkurents, üksteiselt õppimine) mitte negatiivseks kadeduseks.
- Herzbergi kahefaktoriteooria: eristab motivatsiooni “hügieeni” (rahulolematuse vältimise) ja “motiveerimise” (rahulolu edendamise) dimensiooni. See tuletab juhtidele meelde, et töötaja rahulolu ei saavuta ainult kurtmise põhjuste kõrvaldamisega – vaja on ka sisulisi motivaatoreid. Parimad tulemused saavutatakse, kui töötingimused, palk ja suhted on paigas ja töö ise on tähendusrikas, pakub saavutusi ning töötaja tunneb end väärtustatuna.

Kõik need teooriad koos annavad terviklikuma pildi motivatsioonist. Maslow ja Herzberg keskenduvad sisu poolele – mis töötajaid motiveerib (vajadused, väärtused, tegurid), samas kui Vroom ja Festinger toovad sisse protsessi ja konteksti – kuidas motivatsioon kujuneb (ootuste läbi ning sotsiaalse võrdluse kaudu). Tegelikult täiendavad need lähenemised üksteist. Näiteks töötaja võib püüelda eneseteostuse poole (Maslow), kuid teeb seda ainult siis, kui ta näeb pingutusel mõtet ja õiglust (Vroom ja Festinger) ning kui organisatsioonikeskkond pakub võimalusi saavutusteks ja tunnustamiseks (Herzberg).

Juhtidele ja täiskasvanud õppijatele (nagu teie selle teema jooksul) on oluline mõista, et motivatsioon ei ole maagiline omadus, mis inimestel lihtsalt on või pole – seda mõjutab oluliselt see, kuidas tööd kujundatakse ja juhitakse. Teooriad annavad meile tööriistad küsimuste küsimiseks: Kas meie meeskonna madal entusiasm on tingitud sellest, et mingi baasvajadus on rahuldamata (nt töötajatel puudub turvatunne)? Kas äkki ei usu töötajad meie boonustluba-dusi või ei pea neid väärtuslikuks? Kas on tekkinud ebaõigluse tunne mõne otsuse tõttu? Kas töö on muutunud üksluiseks, ilma võimaluseta särada?

Pidades neid küsimusi meeles ja rakendades teooriatest saadud teadmisi, saame kujundada motiveerivat töökeskkonda. Näiteks võib motiveerimise tegevuskava sisaldada: õiglase palgasüsteemi loomist (hügieen), karjääriarengu plaani pakkumist (motivatsioonitegur), selgete eesmärkide seadmist ja regulaarset tagasisidet (ootuste teooria rakendamine), tunnustusürituste korraldamist ja meeskonnasisese mentorluse soodustamist (sotsiaalne võrdlus positiivses võtmes).

Motivatsiooniteooriad pole pelgalt akadeemilised – nende põhimõtteid kinnitavad uuringud ja need on rakendatavad ka igapäevases juhtimises, nagu nägime nii Google'i, Deloitte'i praktikast rahvusvaheliselt kui ka Eesti avaliku sektori ja ettevõtete kogemusest. Iga juht ja spetsialist saab nendest teadmistest lähtuda, et analüüsida ja parandada oma organisatsiooni “motivatsioonikeskkonda”.

Kokkuvõtteks, mõelge motivatsioonist kui inimvajaduste, mõistuse ja sotsiaalsuse kohtumispaigast. Hea organisatsioonikultuur toidab töötaja vajadusi, arvestab nende ootusi ja hoolib õiglusest. Sellises keskkonnas õitsevad töötajad ning koos nendega ka organisatsioon.

Allikate loetelu

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117–129.

Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231–292.

Aruoja, A. (2012). Töötajate rahulolu- ja motivatsiooniuring AS Holmen Mets näitel (bakalaureusetöö, Eesti Maaülikool). [Kättesaadav EMÜ DSpace'ist].
<https://dspace.emu.ee/items/6705825a-2438-4585-822c-d42c2c84e624>

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Reiman, K. (2013). Eesti ametnike motivatsioon eesistujariigi rollide täitmiseks 2018. aastal (magistritöö, Tartu Ülikool). Tartu: Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste valdkond.
<https://dspace.ut.ee/bitstreams/feab2777-4bb8-4886-9ee9-4ea07001859e/download>

Shinde, S. (2025). Motivation and Retention in the Modern Workplace: Adapting Maslow, Herzberg, and Vroom for Retention Strategies in the Digital Era. *Research Review International Journal of Multidisciplinary*, 10(5), 205–214.
<https://rrjournals.com/index.php/rrijm/article/view/2061>

Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155–177.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23858951/>

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025

Weick, K. E. (1966). (Viidatud läbi Reiman, K.) – viide Festingeri teooria rakendusele organisatsioonides.