

Palgablogi: Sisemise motivatsiooni kujundamise eeldused

Artikkel on kirjutatud ÄP väljaande „Personali Praktik“ märtsi 2015 numbrisse

Kadri Seeder

Palgainfo Agentuuri juht ja analüütik

Palgainfo Agentuuri ja partnerite eelmise aasta novembris läbiviidud tööandjate ja töötajate tööturuküsitluse fookuses olid seekord lisaks töötasudele ka töötajate motivatsioon ja tööga rahulolu. Uuriti, millised tegurid töötajaid peamiselt motiveerivad, kuidas töötajad oma töösse suhtuvad ning kuivõrd rahul ollakse töö sisu ja palgaga. Küsimuste püstitamisel lähtuti klassikalistest ja tänapäevastest motivatsiooniteooriatest. Täismahus tulemused on avaldatud uuringu tulemuste kokkuvõttes „Tööturu ja tasustamise trendid Sügis-Talv 2014/15“.

Iga tööandja unistus on, et tema juures töötaksid motiveeritud ja lojaalsed inimesed, kes soovivad oma tööd maksimaalselt hästi teha. Kuidas seda aga saavutada ja miks õnnestub see mõnedel organisatsioonidel paremini kui teistel? Kaasaegsed motivatsiooniteooriad räägivad palju sisemisest motivatsioonist, mille puhul töö ise on peamine motivaator – töö on huvitav ja mänguline, vaheldusrikas, piisavalt väljakutseid ja eduelamust pakkuv. Sisemiselt motiveeritud töötajate puhul peab tööandja pigem jälgima, et töötajad läbi ei põleks ning ka puhkust võtta oskaksid. Kui töö on inimese jaoks tõeline kutsumus, siis on selle eest saadav raha pigem lisaboonus kui omaette eesmärk ehk töötasu piisavuse korral on palga teema „laualt maas“.

Seega võib öelda, et motiveeritud töötajaskonna kujundamine algab värbamisest – tuleb leida inimesed, kes „fännavad“ oma eriala, ja luua neile tingimused töötegemise nautimiseks. See tähendab muuhulgas ka stressi tekitavate ja häirivate tegurite minimeerimist. Agentuuri ja partnerite töötajate küsitlusest selgus, et kõige enam häirib töötajaid liigne bürokraatia, suur töökoormus ning ülesannete täitmine, mis ei tundu olevat nende vastutusallas. Ligi kolmandik oli ka neid vastajaid, kes leidis, et üksuse töökorraldus ei toeta täiel määral parimate tulemuste saavutamist. Rohkem kui kolmandik töötajatest leidis, et neid ei tunnustata heade töötulemuste eest. Need on kõik töökorralduslikud ja juhtimise küsimused, mille lahendamine ei too suure tõenäosusega kaasa märkimisväärsed lisakulusid, kuid mis mõjutavad oluliselt töötajate motivatsiooni.

Samas ei ole kõik tööd kindlasti sellised, mis rohkelt vaheldust ja eduelamusi pakuks. Samuti ei tee kõik inimesed tööd kutsumusest – on palju neid, kelle jaoks töö on eelkõige raha teenimise koht ning ka neid, kes töö tegemist igati vältida püüavad. Seega, kui lihtsamat ja rutiinsemat tööd juhtub tegema D. McGregori järgi X-tüüpi inimene, kelle jaoks töö on tüütu ja ebaloovlik asi, on väga keeruline rääkida sisemisest motivat-

sioonist. Pigem toimivad sel juhul rahalised hoovad, mida on näha ka ettevõtete tasuskeemidest – lihttööde ja oskustööde puhul kasutatakse palju kvaliteedi- ja tulemustasusid, mis on suunatud just distsipliini ja efektiivsuse tagamisele.

Teisalt võib töötaja suhtumist töösse mõjutada ka tema paiknemine vajaduste hierarhias (Maslow klassikalises vajaduste püramiidis). Kui töötaja palgatase ei võimalda „normaalselt“ toime tulla ehk ta tegeleb esmavajaduste rahuldamisega – muretseb, kas toidu- ja üürirahaga järgmise palgapäevani välja veab – on samuti keeruline rääkida sisemise motivatsiooni kujundamisest, kuna selle eelduseks on siiski esmavajaduste kaetus.

Agentuuri ja partnerite uuringu tulemustest selgus, et üle kolmandiku (41%) töötajatest tuleb oma palgaga majandusliku halvasti või väga halvasti toime. See on väga suur hulk inimesi. Palgaga toimetulek on selgelt seotud ka töösse suhtumisega – mida madalam on palgatase ja kehvem toimetulek, seda sagedamini on töö töötaja jaoks eelkõige raha teenimise koht. Kuigi madalama haridustasemega lihttööliste ja oskustööliste, sh välisriikides töötavate tööliste, seas oli rohkem neid, kelle jaoks töö on eelkõige raha teenimise koht, oli samasuguse suhtumisega töötajaid ka kõrgharidusega juhtivatel kohtadel ja hästi teenivate vastajate seas.

Mingil määral võib selline tulemus olla seletatav juhtimispraktikate ja tasustamise põhimõtete organisatsioonides, mis panustavad üsna palju väliste motivaatoritele – palgale, lisatasudele ja rahas mõõdetavatele soodustustele – vähem aga sisemise motivatsiooni kujundamisele. On ka suhtumist – meil on töötajate motivatsiooniga kõik hästi, kuna meil on keskmisest palju kõrgemad palgad. Ja töötajad võtavad selle suhtumise omaks.

Iseseisvat majanduslikku toimetulekut võimaldav palgatase on küll eeldus sisemise motivatsiooni tekkimiseks, kuid võtmerolli mängivad töökorraldus ja juhtimispraktikad. Kvaliteedi- ja tulemustasud sunnivad töötajaid pingutama soovist teenida rohkem või hirmust teenida vähem, kuid need ei loo automaatselt soovi teha tööd hästi ega pane ka oma tööd armastama. Pigem võib trahv mõne vale liigutuse eest või ebaõiglaselt tajutud lisatasu motivatsiooni tappa. Lisaks loob see tunde, et iga liigutus maksab ning põhipalga väljateenimiseks piisab kohal-käimisest.

Kui töö on tüütu, kehvasti korraldatud ja tundub mõttetu, siis väljendub see eelkõige palgaga rahulolematuses – töötajad soovivad kompensatsiooni ebameeldivuste eest ja neid ei huvita see, et neil juba

on turu keskmisest kõrgemad palgad. Seega saavad pikas perspektiivis välistele motivaatoritele panustada eelkõige rikkad ettevõtted, kuna palgatõusu mõju kestab heal juhul kuus kuud ja kõrgelt maksustatud soodustused muutuvad kiirelt inimõiguseks.

Sisemise motivatsiooni kujundamiseks peaks teadma, mis töötajaid häirib ning mida nad töö juures naudivad – esimesi tegureid tuleks minimeerida ja teisi maksimeerida, lootuses, et ka lihtne töö võib rõõmu pakkuda. Seda on kindlasti lihtsam öelda, kui praktikas ellu viia, kuid kui eesmärk on motiveeritud ja lojaalsed töötajad, siis tasuks sisemise motivatsiooni

kujundamisele mõelda nii juba töötajaid värvates kui tööd korraldades.

Palgainfo Agentuur küsitles novembris 310 tööandjat ning 15 980 töötajat ja tööotsijat. Uuringut aitasid läbi viia Eesti suurim tööportaali CV Keskus, Tartu Ülikooli majandusteaduskond, lühiajalise töö portaali GoWorkaBit, personalitöö teenuste pakkuja HR factory ja töötajate sisemotivatsiooni arendaja Flowtime.

Palgainfo Agentuur on sõltumatu uuringute agentuur, mis pakub tuge nii tööandjatele kui töötajatele tööturu ja tasustamise küsimuste analüüsimisel.

