

Palgablogi: Töötajate sisemine motivatsioon ja lojaalsus sõltuvad vahetust juhust

Artikkel on kirjutatud [CV Keskuse aprillikuu 2015 uudiskirja](#)

Kadri Seeder

Palgainfo Agentuuri juht ja analüütik

Sel kevadel mai kuus Palgainfo Agentuuri, CV Keskuse ja teiste partnerite poolt läbiviidava töötajate ja tööandjate tööturuküsitluse üks fookus on vahetu juhi roll töötajate sisemise motivatsiooni ja organisatsiooni maine kujundamisel.

Vahetu juht või meeskonna liider võib oma tegevusega oluliselt kaasa aidata, et töötajad tööd naudiks, või vastupidi – kogu töördõmu ära rikkuda. Just rahulolematuse juhtimiskvaliteediga ja sagedased stressitekitavad olukorrad on need, mis kergitavad palgasoovi ja võivad viia töötajate lahkumiseni.

Motivaatorid ehk ajendid, miks töötajad püüavad oma tööd paremini teha ja tulemusi saavutada, jagatakse välisteks ja sisemisteks. Välistes motivaatorid on näiteks erinevad rahalised tasud, materiaalsed soodustused ja hüved, mis panevad töötajaid pingutama, et teenida rohkem ja suurendada oma heaolu. Ka vastikut tööd võib teha innukalt, kui selle eest saadav tasu kaalub ebamugavused üle.

Paraku ei loo välistes motivaatorid sisemist motivatsiooni, kuigi võivad olla selle kujunemise eelduseks, kui on piisaval tasemel ja töötaja ei pea tegelema esmavajaduste rahuldamisega. Rahalised tasud võivad aga ka pärssida sisemise motivatsiooni tekkimist, kui palgatase on turuvõrdluses madal või töötasustamine ebaõiglane. Samas, kui töötaja on sisemiselt motiveeritud ja teeb oma tööd naudinguga, siis ei pruugi ootused välistele motivaatoritele nii kõrged olla, kuna töö ise on motivaator.

Kui välistes motivaatorite paika sättimine on tavaliselt suuresti organisatsiooni personaliosakonna pärusmaa, siis sisemine motivatsioon kujuneb või ei kujune igapäevaselt pigem üksuse tasandil. Seepärast on selles väga oluline roll vahetel juhul – kuidas on üksus juhitud ja töö korraldatud, kas töötajatele on loodud kõik tingimused parimate töötulemuste saavutamiseks.

Analüüsidest tööga rahulolu ja motivatsiooni kujundavaid tegureid eelmise aasta lõpul läbiviidud tööturuküsitluse tulemuste põhjal, selgus, et üle veerandi töötajatest (27%) leidis, et nende üksuse töökorraldus ei toeta täiel määral parimate tulemuste saavutamist. Samas enamus töötajaid saab hästi aru oma töö eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest ning ka sellest, kuidas ülesannete täitmine õnnestub.

Vaadates stressitekitavaid olukordi, näeme, et rohkem on kogetud olukordi, kus bürokraatiat on liialt palju, töökoormus on kõrge ja tööülesanded on jaotatud ebaselgelt – need on kõik suuremal või vähemal määral üksuse juhtimise küsimused, mis mõjutavad motivatsiooni.

Sisemise motivatsiooni kujundamisel on lisaks töökorraldusele ja stressiolukordadele oluline ka, kui huvitav ja vaheldusrikas töö on. Tööandjate vastustest näeme, et nendele kahele aspektile pööravad rohkem tähelepanu vaid kolmandik organisatsioonidest. Ühelt poolt võib öelda, et kõiki töid ei saagi väga huvitavaks ja vaheldusrikkaks muuta ning iga töö juurde kuulub mingi osa rutiini. Kui tähtsajad ja kvaliteet on väga olulised, siis võib mitmete erinevate tööülesannete täitmine ka praaki ja eksimusi kaasa tuua.

Teisalt on töötajate iseseisvus ja tervikpildi nägemine sisemise motivatsiooni kujunemise ja vastutuse võtmise alus. Täites üht lihtsat ja rutiinset ülesannet võib seda küll kiiresti ja kvaliteetselt tegema õppida, kuid ajendit teha midagi rohkemat, kui tööjuhendis kirjas, ei pruugi tekkida. Lisaks peame arvestama, et meie töötajate haridustase tõuseb ja see tähendab ka suuremaid ootusi töö sisulisele huvitavusele.

Lisaks igapäevasele sisemise motivatsiooni kujundamisele on vahetu juht ka organisatsiooni kultuuri kandja ja esmane maine kujundaja. Just temast sõltub, kas organisatsiooni väärtused ka argipäevas toimima hakkavad ning sõnumid töötajatele kohale jõuavad. Vahetu juhi hoiakutest, käitumisest ja kommunikatsiooni oskusest sõltub paljuski, kas töötajad fännivad organisatsiooni ja soovivad panustada või pigem üritavad tööpäevi võimalikult väikese pingutusega õhtusse saata või mis veelgi hullem – töötavad organisatsiooni eesmärkidele vastu. Ka töötajate lojaalsus kujuneb eelkõige suhtes juhiga, mitte abstraktse organisatsiooniga.

Seepärast on väga oluline, et vahetud juhid oleksid ise sisemiselt motiveeritud ja nakataksid töötajaid oma energiaga. Milline olukord eesti töösuhetes selles osas on, see selgub 18. juunil, mil uuringu tulemusi esitletakse.