

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Kristel Maran

TÖÖMOTIVATSIOON EESTI RAHVUSRINGHÄÄLINGUS

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: prof. Maaja Vadi

Tartu 2010

Soovitan suunata kaitsmisele

prof. Maaja Vadi

Kaitsmisele lubatud “ “ 2010.a.

Juhtimise õppetooli juhataja

.....

prof. Maaja Vadi

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Kristel Maran

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖMOTIVATSIOONI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED	9
1.1. Motivatsiooni määratlemine ja roll meediaorganisatsiooni	9
vaatenurgast	9
1.2. Motivatsioonikäsitluste võrdlus meediaorganisatsiooni vaatenurgast	15
1.3. Motivatsiooni kujundamise seaduspärasused ja praktilised võimalused meediaorganisatsioonis	25
2. EESTI RAHVUSRINGHÄÄLINGU TÖÖTAJATE TÖÖMOTIVATSIOONI UURING	34
2.1. Eesti Rahvusringhäälingu töömotivatsiooni uurimismetoodika ja valimi iseloomustus	34
2.2. Peamised arusaamad töömotivatsioonist Eesti Rahvusringhäälingus	41
2.3. Eesti Rahvusringhäälingu töömotivatsiooni ankeetküsitluse tulemused	46
2.3.1. Üldine motivatsioon	48
2.3.2. Oskuste mitmekesisus	54
2.3.3. Tegevuse terviklikkus	58
2.3.4. Tegevuse olulisus	60
2.3.5. Vastutus	62
2.3.6. Tagasiside	66
2.4. Seosed, järeldused ja ettepanekud töömotivatsiooni kujundamiseks Eesti Rahvusringhäälingus	69
KOKKUVÕTE	79
VIIDATUD ALLIKAD:	82
LISAD	86
Lisa 1 Intervjuude transkriptsioonid	86
Lisa 2. Töömotivatsiooni küsimustik	97
Lisa 3. Küsitluse statistilised andmed koguvalimi lõikes	103
SUMMARY	107

SISSEJUHATUS

Tööealine inimene veedab tööl ligi kolmandiku oma ajast, tõenäoliselt mõtleb töö peale veelgi rohkem. Seega on oluline, et töö oleks rahuldustpakkuv, sobilik ja inimesele meeldiv. Ka tööandjale on kriitiliselt oluline, et töötaja annaks tööajal endast maksimaalse panuse. Seda saab inimene teha vaid siis, kui tal on kõrge töömotivatsioon.

Töömotivatsioonialaseid akadeemilisi uurimusi on maailmas läbi viidud aastakümneid. Eestis läbi viidud töömotivatsiooni teemalised akadeemilised uurimused põhinevad enamasti konkreetsete organisatsioonide või ametite näidetel (nt Tiiu Kamdroni TTÜ-s kaitstud doktoritöö „Eesti kõrgemate riigiametnike töömotivatsioon ja tööga rahulolu”; Kai Kelli TLÜ-s kaitstud magistritöö „Uskumuste süsteemi mudeli rakendamine töömotivatsiooniga seotud probleemide lahendamisel organisatsiooniliste muudatuste protsessis (OÜ Solis Biodyne näitel)”). Avaliku sektori kohta on maailmas viidud läbi palju töömotivatsiooni uuringuid, Eestis mõningaid. Meediaorganisatsioonides on läbi viidud töömotivatsiooni-ja rahulolu-uuringuid, kuid eelkõige on keskendunud trükiajakirjandusele, uudisteajakirjanikele ja juhtidele ning seda eelkõige erasektoris. Chang and Massey (2010: 51) tõdevad, et kui töömotivatsiooni uuringud organisatsiooniteadustes on oma kitsast fookusest Põhja-Ameerikas laiemaks liikunud, siis suurem osa ajakirjanike motivatsioonile ja rahulolule keskenduvaid uuringuid on jäänud väga Ameerika Ühendriikide keskseks. Autor ei leidnud meedia- või ringhäälinguettevõtetele pühendatud töömotivatsiooni uuringuid Eestis.

Käesoleva töö teema tuleneb reaalsest personalijuhtimisega seotud praktilisest vajadusest uurida Eesti Rahvusringhäälingu (edaspidi ERR) töötajate motivatsiooni, seda enim

mõjutavaid aspekte ja tegureid. Viimastel aastakümnetel ei ole ERR-is (varasemalt Eesti Televisioonis ja Eesti Raadios) läbi viidud ühtegi töörahulolu-uuringut. Nii tipp-kui keskastmejuhtide töös on igapäevane küsimus, kuidas töötajaid piiratud ressursside tingimustes paremini motiveerida, nende töösooritust tõsta ning positiivses suunas mõjutada nii tööga seotud rahulolu kui ka üldist eluga rahulolu ja õnnetunnet. Ka töö autor töötab ERR-is keskastmejuhina. Kõik juhid suudavad iseendast lähtudes ja ümberringi vaadates teha üksikuid järeldusi selle kohta, mis motiveerib ERR-is töötama, kuid ühtegi empiirilist tõestatud uuringut, millele toetuda seni ei ole. Töö tulemused peaksid aitama nii organisatsiooni personaliosakonda kui kõiki keskastmejuhte teha personaliga seotud paremaid ja õigemaid otsuseid ja valikuid.

ERR koosneb erinevatest allüksustest ja organisatsiooni tegevusel on kolm erinevat suurt meediaväljundit – televisioon, raadio ja internet. Organisatsiooni iseloomustab töötajaskonna heterogeensus, ametid nõuavad erinevaid oskusi ja haridust, tööde iseloom on väga erinev – ajakirjanikud ja toimetajad (nt saadete vastutavad toimetajad, uudistereporterid), loomingulised töötajad (nt pildi- ja helirežissöörid ja -operaatorid), tehnilised töötajad (nt väljastajad, arendajad) ning tugi- ja administratiivtöötajad (nt juristid, analüütikud, finantsistid). Samas on nende ametite ühise tegevuse tulemus see, mis jõuab lõpuks saate või uudislõiguna eetrisse.

ETV jõudis esmakordselt eetrisse 55 aastat tagasi, raadio alustas Eestis tööd veel mitu aastakümnet varem, 1926. aastal. Internetimeedia areng on toimunud valdavalt viimastel, eriti viimasel aastal. Aastakümnete jooksul on ETV ja ER olnud ühendatud üheks organisatsiooniks (ENSV tele-raadiokomitee), aga suurem osa ajast on tegutsetud eraldi. Eesti Rahvusringhäälingu moodustamine oli päevakorral pikka aega ning 2004. aastal kiitis Vabariigi Valitsus põhimõtteliselt heaks Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühinemise. Seadus rahvusringhäälingu loomiseks ehk ETV ja ER ühendamiseks, võeti vastu 18.01.2007 ning jõustus 01.06.2007. Sellest hetkest lakkasid Eesti Raadio ja Eesti Televisioon eksisteerimast eraldiseisvate organisatsioonidena.

Töömotivatsiooni uurimises tuleb arvesse võtta konteksti. Kahe organisatsiooni ühinemisest on tänaseks möödunud kolm aastat, kuid väga suurt sisulist sünergiat ei ole selle lühikese aja jooksul tekkinud. Kohati on selgelt tunnetatav pinge kahe erineva maja ehk tele-ja raadiomaja vahel ning enne ühise ringhäälingumaja kerkimist, mis võimaldaks tööd ühises inforuumis, arvatavasti suurt sisulist sünergiat ei tekigi. Raadio ja televisiooni valdkond on küll sama ehk ringhäälingumeedia, kuid tööprintsüübid on piisavalt erinevad. Televisioon on projekti-ja hooajapõhine, raadio püsivama saatekavaga. Televisioon on suurema avalikkuse tähelepanu all ja ressursivajadused tegevuse elluviimiseks on kordades suuremates mastaapides nii töötajate arvu, rahaliste vahendite kui tehnika osas.

Teiseks viidi käesolev uuring läbi 2009. aasta sügisel, mil maailmamajandust tabanud majanduslangus oli väga selgelt tunnetatav 2010. aasta eelarve koostamisel, teisest küljest omas töökoht inimestele kindlasti sel hetkel teist väärtust kui näiteks aasta varem. Omaette karakteristikuna võib välja tuua läbi aegade väga vähest tööjõu voolavust ERR-is. Suur hulk inimesi on töötanud organisatsioonis üle 40 aasta.

ERR on avaliku sektori organisatsioon. Töömotivatsioon avalikus sektoris ei erine sisuliselt erasektori töötajate motivatsioonist, kuid teoreetikute sõnul võivad mõned mudelid rohkem sobida avaliku sektori töömotivatsiooni uurimiseks. Samuti on avalikus sektoris töötajatel kõrge avaliku sektori motivatsioon, soov anda panus ühiskonna heaks. Meediaorganisatsioonidel on väga suur mõju ühiskonnale. Rahvusringhääling on ainulaadses positsioonis, sest on ainus sõltumatu ja suurim eesti meediaorganisatsioon. Ehk rohkem kui mujal kujundavad meediaorganisatsiooni näo ja veelgi enam, ühiskonnale vahendatava info karakteristikud just rahvusringhäälingu sisutöötajad, ajakirjanikud, reporterid, saatejuhid. Seega on sotsiaalne ja avalik vastutus ERR-il ääretult suur. Organisatsiooni eduka toimimise aluseks on kõige olulisem professionaalne ja motiveeritud töötajaskond.

Mitmes ERR-i majasiseses seminaris on välja tulnud puudus teadmisest organisatsiooni töötajate töömotivatsiooni ja rahulolu kohta. Magistritöö eesmärgiks on kaardistada Eesti Rahvusringhäälingu töötajate motivatsiooni enimmõjutavad tegurid, nende omavahelised

seosed ning teha uuritavale ettevõttele ettepanekuid töömotivatsiooni tõstmiseks. Töö eesmärgini jõudmiseks autor on püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- Analüüsida ja võrrelda töömotivatsiooni teoreetilisi käsitusi avaliku sektori meediaorganisatsiooni vaatenurgast ning leida sobivaim mudel uuringu läbiviimiseks;
- Viia läbi töömotivatsiooni uuring Eesti Rahvusringhäälingu töötajate seas;
- Analüüsida uuringu põhjal töömotivatsiooni ja seda mõjutavate tegurite seoseid Eesti Rahvusringhäälingus ning teha juhtkonnale ettepanekud, kuidas tõsta töötajate töömotivatsiooni.

Käesolev töö ei keskendu motivatsioonipaketi kui tasustamisesüsteemi väljatöötamisele, vaid uurib töö olemuse ja suhetega seotud tegureid. Uurimistöö tulemusi saab kasutada hiljem tausta-ja võrdlusmaterjalina tulevaste organisatsioonide läbi viidavate motivatsiooni- ja rahulolu-uuringute tarbeks.

Magistritöö koosneb kahest osast, millest esimene keskendub töömotivatsiooni enamlevinud teooriate analüüsile ning võrdlusele avalik-õigusliku ringhäälinguorganisatsiooni vaatevinklist. Töö teine osa annab ülevaate ERR-is läbi viidud töömotivatsiooni uuringust. Teoreetilise osa esimese peatüki eesmärk on anda ülevaade töömotivatsiooni mõistest ja rollist meediaorganisatsiooni vaatenurgast. Teises peatükis võrreldakse töömotivatsiooni enamlevinud teooriaid meediaorganisatsiooni seisukohast võetuna, suurema tähelepanu all on Hackman-Oldhami töö omaduste mudel, sest põhineb peamiselt töö sisuaspektide hindamisel. Kolmandas peatükis antakse ülevaade varasematest maailmas läbi viidud meediavaldkonna töömotivatsiooni uuringutulemustest ning vaadeldakse erinevaid võimalusi töömotivatsiooni kujundamiseks. Empiirilises peatükis tutvustab autor ERR-i töömotivatsiooni uuringu tulemusi, mis viidi läbi põhinedes Hackman-Oldhami mudeli peamistele karakteristikutele, analüüsib uuringu tulemusi, toob välja suurimad erisused ja annab varasemate uuringute ning ERR-i uuringutulemuste põhjal soovitusi tegevusteks, mida läbi viia töömotivatsiooni tõstmiseks ERR-is.

Töömotivatsioonile on võimalik läheneda ka ametite lõikes, näiteks ajakirjanikke võib motiveerida eelkõige põnev ja liikuv töö ning auahnus, samas kui toimetajatele on tähtsam süveneda põhjalikult ühte valdkonda ja helirežissööridele eelkõige kõrgetasemeliste tehniliste töövahendite olemasolu ning oma valdkonna arvamusiidrite tunnustus. Käesolev töö uurib töömotivatsiooni üle organisatsiooni tuues välja erinevused töövaldkondade kaupa, kuid püüab anda ülevaate eelkõige peamistest üleorganisatsioonilistest motivatsiooniteguritest.

Magistritöö autor tänab magistritöö juhendajat Maaja Vadi alati kiire, konstruktiivse ja sisuka tagasiside eest. Samuti tänab kõiki ERR-i töötajatest kolleege, kes uuringusse oma panuse andsid. Eraldi tänu kuulub kuuele intervjuueeritavale, kelle nägemus aitas koostada esialgse pildi töömotivatsiooni alustest ERR-is.

1. TÖÖMOTIVATSIOONI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Motivatsiooni määratlemine ja roll meediaorganisatsiooni vaatenurgast

Tööl on oluline osa inimese üleüldises heaolus ja õnnetundes, seega on oluline, et inimene oleks oma tööga rahul ja piisavalt motiveeritud seda tegema. Töö on protsess, millel on impersonaalsed loogika ja dünaamika, ometigi on töö töötaja nägu, sest on töötaja jaoks osa tema isiksusest. Mida kauem on inimene töötanud samas organisatsioonis, seda enam muutub tema töö ja töökoht osaks tema isiksusest, seda tundlikum on töötaja tööga seotud muutustele, kõik tööga seotu mängib ta elus suurt rolli ning mõjutab üldisest rahulolu ja õnnetunnet.

Töö kui tegevus on seotud paljude erinevate aspektidega inimese elus. Töö dimensioonid on füsioloogiline, psühholoogiline, sotsiaalne, majanduslik ja võimudimensioon (Kamdron 2003). Tööandja vaatenurgast on oluline töötajate maksimaalne töösooritus, et ellu viia organisatsiooni eesmärgid. Töötajale määrab töösooritus ja sellest tulenev enesetunne töötaja isikliku eneseteostuse. Kõige enam mõjutab töösooritust töömotivatsioon, mis on olnud üks enimuuritud juhtimismõtte läbi aastakümnete. Näiteks EBSCO (*Electronic Information for Libraries Direct*) Host andmebaas, mis on kättesaadav kõikidele George Sorose poolt finantseeritud Avatud Ühiskonna Instituudi võrgustikus olevatele riikidele, annab märksõnaga *work motivation* kokku üle 18 700 vaste. Motivatsiooni teema on personalijuhtimise, organisatsioonipsühholoogia kui organisatsioonikäitumise valdkondades üheks alustalaks.

Termin motivatsioon tuleneb ladinakeelsest sõnast *movere* – liikuma. 1955. aastal pakkus N.R.F. Maieri välja võrrandi: töösooritus = võime x motivatsioon (Latham 2007). Freudi väitel on inimese motivatsioon on alateadlik ja põhineb bioloogial, seega tema seksuaalsusel. 50-60ndatel aastatel liikus paradigma alateadlikult psüühika dünaamikalt kausaalanalüüsile ja isiksuse, käitumise ja keskkonna kooskõladele. Biheivioristid suurt tähelepanu motivatsioonile ei pööranud, kuid eelmise sajandi keskpaigas võeti motivatsiooni ja rahulolu uuringud ka organisatsioonipsühholoogide uurimisvälja. Esimene teooria pärineb Maslow'lt, mille ta kirjutas ta kirjutas Suure Depressiooni ajal 1943. aastal. Morris Viteles (1953) võrdsustas motivatsiooni töötaja soorituse ja moraaliga. (Latham 2007).

Pinder (1998) kirjeldab töömotivatsiooni kui kogumikku indiviidi sisemistest ja talle mõjuvatest välistest jõududest, mis initsieerivad tööga seotud käitumise ja määravad selle vormi, suuna, intensiivsuse ja kestuse. Töömotivatsioon on keskne kontseptsioon, mis tegeleb sündmuste ja fenomeniga, mis on seotud inimestega töö kontekstis. Definitsioon tunnistab keskkonna jõudude (nt organisatsiooni tasustamissüsteem, kuidas tööd tehakse jne) ja inimese loomusest tulenevate jõudude (nt indiviidi vajadused ja motiivid) mõju tööga seotud käitumisele. Selle definitsiooni oluline osa on see, et töömotivatsioon on nähtamatu, sisemine ja hüpoteetiline konstruktsioon. Me ei näe motivatsiooni ja ei saa seda otseselt mõõta.

Töömotivatsiooni avaldumist on võimalik jälgida läbi erinevate teooriate (Ambrose ja Kulik 1999). David Hume (1995) pakub, et motivatsioon on psühholoogia valdkond, mis üritab selgitada, miks inimesed või loomad käituvad teatud moel. Motivatsiooniuuringud hõlmavad kahe käitumisaspekti uurimist – käitumissuunda ja käitumise tugevus. Motivatsioon on ka väga individuaalne. Mis motiveerib üht, võib teise jätta täiesti külmaks.

Töömotivatsiooni jaoks ei ole olemas üht testitud ja tõestatud teooriat. Olemas on rida alternatiivseid teooriaid inimloomuse ja psühholoogia kohta, millest igal teorial on omad oletused efektiivse motivatsiooni juhtimise osas (Shields 2007). Teoreetilises kirjandustes ja uuringu põhjal väidetakse, et motivatsioon on sisemine ja tähtis, aga praktikas

käsitletakse motivatsiooni kui välist ja perifeerset (või sümptomaatilist) nähtust. (Hardré 2003).

Kolm oletust motivatsiooni osas, mis läbivad tänapäevaseid uuringuid on (Wiley 1995):

- 1) Motivatsioon tuleneb süsteemsest analüüsist, kuidas personaalsed, ülesandega seotud ja keskkonnaga seotud omadused mõjutavad käitumist ja töösooritust.
- 2) Motivatsioon ei ole kindel iseloomujoon. See on pigem dünaamiline sisemine seisund, mis tuleneb isiklike ja situatsiooniliste faktorite mõjust. Motivatsioon sellisena võib muutuda kui muutuvad isiklikud, sotsiaalsed või muud faktorid.
- 3) Motivatsioon mõjutab pigem käitumist kui sooritust. Initsiatiivid, millega tahetakse tõsta töösooritust tõstes töömotivatsiooni, ei pruugi olla edukad, kui on nõrk lüli töösoorituse ja töötaja pingutuste vahel.

Käesoleva töö tegeleb meediaorganisatsiooni uurimisega. Wiley oletused võetakse käesolevas töös aluseks, kuid tuleb arvesse võtta rahvusringhäälingu kui omas valdkonnas ainulaadse avaliku sektori organisatsiooni eripärasid.

Eraldi markeerimist vajab raha kui üks motivatsiooniteooriates esinev vajaduste rahuldamise vahend. Raha kindlasti mõjutab inimesi, kuid toises kontekstis peaksime küsima pigem, kas raha mõjutab kõiki töötajaid tegema maksimaalseid pingutusi saavutamaks parimaid tulemusi? Vastus sellele küsimusele on eitav. Raha tööise tegevuse mõjutajana sõltub paljudest faktoritest nagu väärtushinnangud, vajadused ja keskkonnategurid. Samuti võivad ühesugust töötasu inimesed hinnata erinevalt (Vadi 1995). Ka Wiley (1995) leiab oma läbiviidud uuringus, et keskmiselt on raha ja turvalisus motivaatoritena väga olulised. Dawson and Dawson (1990:80) leiavad, et tasu osas pole mitte materiaalne väärtus peamine motiveeriv element, vaid enesehinnangu tõus, mida lubab avalik tunnustus, mis on seotud rahalise kompensatsiooniga. Sama käib turvalisuse kohta. Turvalisus pole seotud mitte ainult töö kaotamisega, vaid seondub töötaja füüsilise, emotsionaalse ja perekondliku heaoluga. Käeolev töö ega uuring ei keskendu sügavuti töötasule ja rahale mitmel põhjusel. Esimene on tulenev eelpool viidatud põhjustest, et raha

ei peeta motivatsiooniteooriates peamiseks motivaator. Teised põhjused tulenevad käesolevas töös uuritava organisatsiooni eripärast. Rahvusringhäälingu eelarve määrab valitsus, mitte organisatsiooni enda tegevus, seega ka ülimalt hea töö korral jäävad palgatasemed piiratuks. Kolmandaks on tegu väga vähese tööjõu voolavusega organisatsiooniga, millest võib samuti järeldada, et motivatsioon ei peitu rahas, vaid töö on pigem elustiil.

Töötaja motivatsioon on seotud kindlasti otsese ülemusega. Võime motiveerida alluvaid on iga juhi töös kriitiline element. Juhid teevad tihti vea arvates, et see, mis motiveerib neid, motiveerib ka töötajaid. Tuleks võtta aega analüüsima ja mõistmaks, millistel väärtustel ja eelistustel põhineb töötaja motivatsioon (Wiley 1995). Motivaatorid on igaühel erinevad, tulenevalt taustast, kogemustest, enesehinnangust ja keskkonnast. Samuti võivad töötajagrupiti motivaatorid olla väga erinevad. Kuid on aspekte, mida võib üldistades teistest olulisemaks pidada. Hardré (2003) toob välja, et paljud motivatsiooniuurijad nagu Keller (1999), Latham ja Wexley (2002), Reigeluth (1999), Ryan ja Deci (2000) on jõudnud tõdemuseni, et viis, kuidas organisatsioonid ja juhid annavad ja esitavad tagasisidet on eriti oluline töötaja motivatsiooni jaoks, sest tagasiside iseloom, sagedus, kestus ja sotsiaalne kontekst mõjutavad individuaalset ja grupi kompetentsi, taju, arvamusi, enesemääratlust, enesetõhusust ja ootusi.

Käsitledes töömotivatsiooni teemat on oluline selgitada töörahulolu ja töömotivatsiooni mõistet ning nende omavahelist vahekorda. Töörahulolu ja töömotivatsiooni ei tohiks omavahel segamini ajada. Rahulolu seostatakse kõrge pühendumisega tööle ja sooviga anda oma panus organisatsiooniga seotud eesmärkidesse, kuid rahulolu ei ole töömotivatsiooni eelduseks (Franco, Bennett ja Kanfer 2002). Töörahulolu peetakse enamasti ühedimensiooniliseks kontseptsiooniks, kas töötaja on rahul või ei, töömotivatsioon on aga keerulisem kontseptsioon, mis haarab mitmeid distsipliine nagu majandus, psühholoogia, personalijuhtimine, organisatsioonide arendamine ja sotsioloogia (Manolopoulos 2008: 1739). Töörahulolu määravate faktorite osas on psühholoogide seas vastandlikud seisukohad. Thomas, Buboltz, Winkelspecht (2004) on välja toonud, et ühed leiavad, et struktureeritud tööomadused on peamised töörahulolu määrajad (nt Kulik, Oldham, ja

Hackman 1987; O'Reilly ja Roberts 1975), teised usuvad, et kõige olulisemad on töötaja isiksuseomadused (Hackman ja Lawler 1971; Perwin 1968). Isiksusetüüp võib mängida kõige suuremat rolli töö valikul, selle järgi otsustab inimene, milline töö võib talle olla kõige enam rahuldustpakkuv, töö omadused võivad aga olla kõige olulisemad määravad töörahulolu, mida töötaja reaalselt kogeb kui ta on juba ametis. Selle järgi, isiksuse omaduste efektid võivad olla oma rolli juba ära mänginud enne asumist konkreetse ametisse või organisatsiooni. Kui juba ollakse ametis, siis hüpoteesi kohaselt mängivad tööomadused peamist rolli töörahulolu määramises. (Thomas, Buboltz, Winkelspecht 2004).

Lisaks töömotivatsioonile saab avalikus sektoris, kuhu käesoleva töö uurimisobjekt ehk rahvusringhääling kuulub, eraldi käsitleda ka avaliku sektori motivatsiooni. Töömotivatsiooni teooriad kehtivad üldiselt nii avaliku-kui erasektori töötajate kohta, kuid on teatud valik teooriaid, mis võivad sobida avalikule sektorile teistest enam. Avaliku sektorit käsitlenud autorid Allen ja Meyer on pakkunud töömotivatsiooni definitsiooniks: eridimensiooniline kontseptsioon, mis on seotud sellega, kuidas töötajad suhtlevad ja näevad oma organisatsiooni ning see peegeldub selles, kui palju töötajad tunnetavad sidet, kohustust ja kompensatsiooni oma töös selle organisatsiooni heaks (Moynihan ja Pandey 2007). Vandabeele (2007) defineerib avaliku teenistuse motivatsiooni järgmiselt: usk, väärtused ja hoiakud, mis ületavad isiklikust ja organisatsioonilisest huvi ja mis puudutavad suuremat poliitilist üksust ning motiveerivad indiviide käituma vastavalt sellele, millal iganes see on sobilik. Inimeste avaliku teenistuse motivatsioon on persooniti väga erinev ja see on tugevalt seotud inimese tausta ja identiteediga. Need, kelle identiteet on püsivalt ja tugevalt olemuselt avalik toovad endaga loomupärase huvi ja avaliku sektori väärtustamise.

Tööd avaliku sektori meediaorganisatsioonis saab kirjeldada ka kui emotsionaalset tööd. Ka töömotivatsiooniüüringutesse tuuakse sisse ka indiviidi väärtuste eelistused ja emotsioonid. Geert Hofstede järgi on väärtuste definitsioon: tendents eelistada teatud olukordi ja seisundeid teistele. Emotsioonid – Locke definitsioon 2003 – vorm milles inimene väljendab automaatselt alateadvuslikult väärtushinnanguid. Locke (1976) ütleb, et kuigi

indiviidide vajadused võivad olla sarnased, ei ole nende väärtused samad. Väärtustel on suurim mõju sellele, kuidas töösse emotsionaalselt suhtutakse. Emotsionaalne töö enimkasutatud definitsioon on sotsioloog Arlie Hochschildi poolt 1983. aastal sõnastatud. Tema sõnul tähendab see tunde juhtimist loomaks selle tunde avalikult jälgitav näoline ja kehaline avaldumine. Emotsionaalse töö jaoks peavad töötajad jätma kõrvale oma isiklikud tunded, et näidata “soovitavat” tööga seotud emotsiooni. Teisisõnu on fookus emotsionaalsel sooritusel, mida ostetakse ja müüakse kui kaupa. (Guy, Newman ja Mastracci 2008). Emotsionaalse töö kontseptsioon sobib hästi ka avalik-õiguslikule meediaorganisatsioonile, sest on teatud kriitiline hulk inimesi, kelle näo ja hääle järgi kujuneb selle organisatsiooni poolt avalikkusele pakutav sisu ehk informatsiooni kvaliteet kui ka organisatsiooni enda avalik imago.

Käesolev peatükk vaatles töö ja töömotivatsiooni üldmõistet, käsitles töömotivatsiooniga tihedalt seotud aspekte nagu raha, juhtimine ning töörahulolu. Samuti tõi peatükk sisse avaliku sektori motivatsiooni ning emotsionaalse töö mõiste. Töömotivatsiooni roll meediaorganisatsioonis on oluline mitte ainult organisatsiooni ja töötaja vaatenurgast. Avaliku sektori institutsioonide tööga, eriti meediaorganisatsiooniga kaasneb suur avalikkuse tähelepanu ja mängu tuleb ka vastutus ühiskonna ja laiemal avalikkuse ees. Seega kolm asjaolu, miks töötajate töömotivatsiooni uurimine ja selle kujundamine on olulised ettevõttes lähtuvad kolmest suunast, mille huvid ei ole omavahel alati kattuvad:

- 1) Töötaja isiklik tasand
- 2) Organisatsiooni tasand
- 3) Avalikkuse tasand

Kaks esimest, töötaja ja organisatsiooni tasand on otseselt, avalikkuse tasand kaudselt seotud. Indiviidil on ootused eneseteostuse, palga ja tunnustuse suhtes. Organisatsioon ootab maksimaalset töösooritust võimalikult kuluefektiivselt ja tulenevalt organisatsioonile seatud avalikest eesmärkidest. Avalikkus ootab organisatsioonilt võimalikult objektiivset ja

maksimaalselt head tööd ning see ootus on ka õigustatud, arvestades vastutusrikast avalikku ülesannet ning otsest rahastamist riigieelarvest ehk maksumaksja taskust.

1.2. Motivatsioonikäsitluste võrdlus meediaorganisatsiooni vaatenurgast

Käesolev peatükk annab ülevaate enamlevinud töömotivatsiooni käsitlustest ning analüüsib käsitlusi avalikku sektorisse kuuluva meediaorganisatsiooni vaatenurgast. Avaliku sektori juhtimise käsitlusel on üks süstemaatiline fookus eraldi avaliku organisatsiooni keskkonna karakteristikutel. Võib väita, et peamine vahe avaliku-ja erasektori organisatsioonide vahel on suurem keskkonna keerulisus, millega juhid peavad toime tulema, isegi võrreldes suurimate ja võimalikult eriliste erasektori organisatsioonidega (Eliassen ja Kooiman 1993: 6). Lisades siia juurde ERR-i ainulaadse staatuse, võib leida teatud faktoreid, mille järgi on üks või teine töömotivatsiooni käsitlus konkreetsele organisatsioonile sobilikum.

Erinevaid motivatsioonikäsitlusi on avaldatud palju. Neist enimlevinud võib jagada kolme kategooriasse – sisuteooriad, kognitiivsed ehk protsessiteooriad ning biheivioristlikud teooriad. Ükski teooria ei ole täiuslik ega kõikehõlmav, aga kõik pakuvad kasulikke aspekte. Sisuteooriad keskenduvad sellele, *mis* motiveerib, protsessiteooriad aga *kuidas* motivatsioon tekib, biheivioristlikud teooriad toovad need kaks küsimust kokku ning väidavad, et motivatsioon on reaktsioon keskkonnast tulenevatele stiimulitele.

Tabelis 1 on toodud peamiste sisuteooriate võrdlus. Sisuteooriad baseeruvad oletusele, et inimestel on teatud hulk vajadusi, milledest tulenevad käitumise bioloogilised determinandid ehk need vajadused panevad meid käituma moel, mis meie arvates rahuldab meie mõnda või kõiki vajadusi. Vajadused on kaasa sündinud ja jäävad kogu eluks. Sisuteooriaid võib kirjeldada ka kui passiiv-reaktsioonilisi teooriaid.

Tabel 1. Peamised töömotivatsiooni sisuteooriad ning autori hinnang, kas teooria sobiks kasutamiseks meediaorganisatsioonis

Autor	Teooria	Põhialus	Sobivus
Maslow	Vajaduste püramiid	Vajadused	Ei
McGregor	X ja Y teooria	vajaduste teooria edasiarendus	Ei
Ouchi	Z-teooria	X ja Y teooria edasiarendus	Jah
Alderfer	ERG teooria	vajadused, kasv ja suhestumine	Ei
Herzberg	Kahe faktori teooria	motivaatorid ja hügieenifaktorid	Jah
McClelland	Vajadusteteooria	võim, saavutus, liitumine	Jah
Hackman ja Oldham	Töö omaduste mudel	olemuslikud ning välised faktorid	Jah

Allikas: autori kohandatud Latham 2007: 75 põhjal

Maslow vajadusteteooria on ilmselt üks tuntumaid teooriaid sotsiaalteaduste valdkonnas, kus inimvajadused asetatakse viie-astmelisse püramiidi, alustades kõige põhilisematest bioloogilistest vajadustest lõpetades kõrgemate psühholoogiliste vajadustega: 1) füsioloogilised vajadused, 2) turvalisuse ja kaitstuse vajadus, 3) armastuse ja sotsiaalse kuuluvuse vajadus, 4) lugupidamisvajadus, 5) eneseteostusvajadus. Teooria põhiolemuse järgi muutuvad muutuvad kõrgemal astmel asetsevad vajadused aktuaalseks alles pärast madalamal astmel asetsevate vajaduste rahuldamist (Maslow 1970: 4). Maslow teooriast arendas McGregor edasi X- ja Y-teooriad. Teooria X järgi on inimesed ilma juhtkonna sekkumiseta passiivsed, isegi vastuseisvad organisatsiooni eesmärkidele. Teooria Y järgi on motivatsioon, arengupotentsiaal ja võime vastutada ning valmidus käituda vastavalt organisatsiooni eesmärkidele inimestes olemas. Juhtkond peab võimaldama inimestel seda omadust endas ära tunda ja arendada. Arvatakse, et X-ja Y-teooriast arendas Ouchi edasi Z-teooria, mida uuriti ja rakendati 1960ndatel valdavalt Jaapani ettevõtetes. Z-teooria keskendub lojaalsuse loomisele läbi eluaegse töökoha, konsensuslikule otsustamisele ning inimese heaolu eest hooltkandmisele tööl ja väljaspool tööd. Z-teooria olemuslikult sobiks rahvusringhäälingutüüpi organisatsioonis kasutamiseks, sest väga paljud töötajad on pikaajalised ning ka eluaegsed töötajad.

Alderfer vähendas Maslow seitse vajadust kolmele. Tema teooria järgi on peamised vajadused:

- 1) eksistents (Existence), mis hõlmas Maslow füsioloogilisi vajadusi;
- 2) suhestumine (Relatedness), Maslow sotsiaalsed vajadused;
- 3) kasv (Growth) (eneseteostuse vajadus).

ERG teooria erineb Maslow vajaduste hierarhia mudelist kahe olulise aspekti poolest: kasv võib olla ka negatiivne ning mudel ei eelda, et järgmisele vajaduse tasandile jõudmiseks peab olema eelmine tasand täidetud. Rohkem kui üks vajadus võib olla tegev igal ajahetkel.

Frederick Herzbergi kahe faktori teooria avaldati esimest korda 1959. aastal. Ta viis läbi uuringu sadade inseneride ja raamatupidajate seas. Uuringu tulemusena kirjeldasid töötajad motiveerivatena töö enda sisuga seotud aspekte nagu näiteks saavutus, tunnustamine, töö ise, vastutus, kasv jne – see on esimene kahest faktorist faktor ehk motivaatorid. Teine faktor on hügieenifaktorid. Need on välised, mitte töö endaga seotud faktorid nagu palk, töötingimused, suhted, rakendatav juhtimisstiil jne. Töö rikastamiseks tuleks tähelepanu pöörata töö sisule, tunnustusele, vastutusele, saavutusele ja edutamisele. Herzbergi arvates ei ole töörahulolu ja mitterahulolu vastandid. Hügieenifaktoritele tuleks pöörata tähelepanu vaid sinnamaani, et vähendada mitterahulolu, aga nende keskendumine ei oma tähtsust inimese pingutustele ja sooritusele (Latham 2007). Herzbergi teooria on üks enimkasutatud motivatsiooniteooria ning seda on kasutatud mitmetes ajakirjakirjanike töörahulolu uuringutes. Herzbergi teooria sobib oma selguse ja lihtsuse poolest ühe ameti lõikes rahulolu ja motivatsiooni uuringute läbiviimiseks.

McClelland (1965) leidis, et inimese käitumist saab selgitada ainuüksi kolme motiiviga: saavutus (achievement), seotus (affiliation), võim (power). Need vajadused omandab inimene läbi oma ühiskondliku ja sotsiaalse kogemuse, eriti oluline on varases eas kogetu.

- 1) Saavutuste motiivi puhul on inimesel vajadus saavutada kõrgeid eesmärke, riskida, lahendada probleeme jne. Selle vajaduse motiivi peetakse oluliseks eriti juhtivatel kohtadel olevate inimestele.
- 2) Seotuse motiiv hõlmab endas suhete rajamise, hoidmise ja taastamise vajadust.

3) Võimu motiiv on vajadus mõjuvõimu ja konkurentsi järele

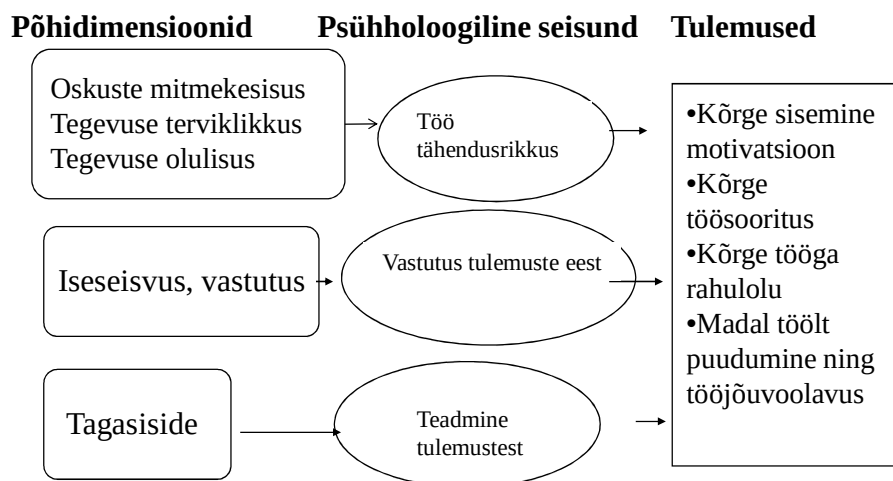
Chusmir (1983) uuris ajalehtedes töötavate ajakirjanike ja toimetajate vajadusi McClellandi teooriast ja leidis, et kirjutajate puhul peaks kõige tugevam olema võimuvajadus ja seejärel saavutusvajadus ning lõpuks suhtlemisvajadus. Saavutus ja seotus ja suhtlemine on ERR-i taolise organisatsiooni puhul olulised motivatsioonifaktorid ning alustalaks organisatsiooni edukusele. Kuid saavutus on suunatud pigem sisulisele ja ajakirjanduslikule auahnusele kui võimule selle laiemas mõistes. Rahvusringhäälingu kui kompleksse meediaettevõtte struktuur ja juhtimine on keeruline, peaks olema pigem horisontaalne ja koostööl põhinev kui vertikaalne ja range. Autori hinnangul piisaks organisatsiooni edukaks toimimiseks, kui kuni 20% töötajate puhul domineeriks võimumotiiv, ülejäänud töötajate juhtmotiiv peaks olema saavutus ja seotus.

Richard Hackman ja tema doktorandist tudeng Gregory Oldham (1975, 1976, 1980) töötasid välja töö omaduste diagnostilise uuringu, et kindlaks teha töö motivatsioonipotentsiaal ja töötaja kasvuvajadused isiklikuks saavutuseks, õppimiseks ja arenguks. Nad pakuvad, et inimesel on kolm psühholoogilist vajadust ehk tööomadust, mis mõjutavad eriti töö tähtsuse tunnetamist (Kulik, Oldham, Hackman 1987: 281):

- Oskuste mitmekesisus (*skill variety*) – kuivõrd töösooritus hõlmab omandatud oskuste ja annete kasutamist ning kui mitmekesine on tööülesannete valik
- Tegevuse selgus (*task identity*) – kuivõrd on töös tegu tervikliku tööprotsessiga ehk töö sooritamine algusest lõpuni nähtava tulemusega ja kuidas see suhestub organisatsiooniga;
- Tegevuse tähtsus (*task significance*) – kuivõrd töö omab laiemat mõju teistele inimeste elule kas organisatsioonisiselt, ühiskonnas või maailmas tervikuna.

Lisaks kolmele olulisele psühholoogilisele aspektile on eraldi dimensioonina Hackman-Oldhami mudelis vastutust töötulemuste eest ehk autonoomsus. See peegeldab, kuivõrd töö võimaldab vabadust, sõltumatust ja vastutust töös ja protsesside valimisel töösoorituseks. Autonoomsuse kasvul tunnetavad töötajad rohkem isiklikku vastutust edu või

läbikukkumise eest, mis tekivad tööprotsessis, ning aktsepteerivad paremini aruandekohustust töötulemuste eest. Viimase olulise dimensioonina käsitlevad Hackman ja Oldham tagasisidet ehk informeeritust töötulemustest, kuivõrd töötegevused tagavad töötajale otsest ja selget informatsiooni tema töösoorituse efektiivsuse kohta. Mudelis käsitletakse otseselt töölt saadavat tagasisidet, mitte teistelt inimestelt (näiteks töökaaslastelt või juhatajalt) saadavat infot, kes seda koguvad ning avaldavad oma arvamust selle kohta, kuivõrd hästi töö on tehtud. (Hackman, Oldham 1980: 80). Hackman-Oldham'i töö omaduste mudel on toodud Joonisel 1.



Joonis 1: Hackman ja Oldhami töö omaduste mudel (autori kohandatud)

Hackman-Oldhami mudelist tuleneb ka töörikastamise ja töölaiendamise käsitlus. Arvestades seda, et ERR-is on paljudel töötajatel väga kõrge tööstaaž ning töö valik on tehtud eelkõige organisatsiooni põhjal, on üks käesoleva töö eesmarke leida uuringu põhjal, kas töötajate jaoks on nende töö üksluine ning vajab ümberdisainimist. Töö ümber disainimine tähendab töö rikastamist sellisel moel, et töötaja oleks rohkem motiveeritud

tööd tegema. Töö disaini kasutamist võib leida tänapäeva juhtimisstrateegiates, sh töötajate kaasamises ja volitamises. Uuringud on pidevalt näidanud, et töö erinevate aspektide muutmine võib tõesti viia suurema motivatsiooni, rahulolu ja töötaja tulemuslikkuseni (Thomas, Buboltz, Winkelspecht 2004). Kuna inividid kasutavad informatsiooni erinevalt, siis töö ümber disainimine peab võtma arvesse individuaalseid omadusi. Ainult mõistes kõige tähtsamaid töö omadusi konkreetse töötaja jaoks, saab täiustada tööd nii, et see tõesti viib suuremale rahulolule konkreetsele inimesele selles konkreetsetes ametis. Tööomaduste mudeli kohaselt õnnestub särada potentsiaalselt motiveerivas töökeskkonnas neil inivididel, kellel on soov edasi areneda, kellel on teadmised ja oskused teha oma tööd hästi ja kes on suhteliselt rahul neid ümbritseva töökeskkonnaga (Kulik, Oldham, Hackman 1987). Paljudes artiklites on viidatud, et uuemad töörikastamise katsed püüavad parandada töösooritust ja rahulolu suurendades võimalusi personaalseks kohandamiseks, tunnustuseks ja töötaja isiklikuks kasvuks oma ametis (Thomas, Buboltz, Winkelspecht 2004). Campion ja McClellandi väitel tuleb töödisainiga tegelemisel tuleb arvesse võtta ka kulude ja kasu suhet.

Sisuteooriatest eristuvad protsessiteooriad, mille kohaselt on motivatsioon inimese aktiivne reaktsioon faktoritele, mis tulenevad inimese seest ja väljast. Töös käsitlevad protsessiteooriad koos autori hinnanguga kasutussobivusele meediaorganisatsioonis on toodud tabelis 2. Protsessiteooriad on kognitiivsed ja baseeruvad inimeste uskumustel ja maailmakäsitlusel. Teooriad rõhutavad, et motivatsioon tuleneb teadlikust pingutuse ja selle järelmitele antavatest hinnangutest. (Vroom, Lewin, Locke, Heider, Kelly, Tolman). Protsessiteooriate tugevus seisneb selles, et nad rõhutavad taju tähtsust ning otsustamist isiklikus töökäitumises ning põhinevad pigem isiksusepsühholoogial kui kollektiivsele käitumisel.

Tabel 2. Peamised töömotivatsiooni protsessiteooriad ning autori hinnang teooria sobivusele käesoleva töö kontekstis

Autor	Teooria nimetus	Põhialus	Sobivus
Adams	Võrdsusteooria	tööprotsess kui vahetuskaup. Võrdlus teistega.	Jah
Vroom	Ootuste teooria	Motivatsioon = olulisus x ootus (instrumentaalsus)	Ei
Porter & Lawler	Ootuste mudel	lisab Vroomi teooriale rollitaju aspekti	Ei
Locke	Eesmärgipüstitamise teooria	konkreetsed kõrged eesmärgid, sooritus	Ei
Bandura	Kognitiivne õppimisteooria	motivatsioon kui isiklik areng	Jah
Deci & Ryan	Enesemääramisteooria	seesmine motivatsioon vs väline motivatsioon	Jah

Allikas: autori koostatud erinevate teoreetiliste allikate põhjal

Adams lõi võrdsusteooria 1965. aastal ning see põhineb järgmistel eeldustel: a) Inimese ja keskkonna vahel toimub tööprotsessis vahetuskaup, kus on olemas sisend (panus) ja väljund (tulemus), b) Nii sisend kui väljund on inimesele väga olulised, c) Inimene võrdleb oma panust ja tulemust teiste inimeste panuse ja tulemusega. Ebavõrdsuse tajumises on kolm olulist aspekti. Esiteks baseerub hinnang inimese tunnetuslikule sisendi ja väljundi võrdlusele, kus keskkonnategurid ei mängi erilist rolli. Teiseks, ebavõrdsust ei tajuta, kui sisend ületab küll pikaajaliselt tajutud väljundi, kuid võrdluses teistega tunnetab inimene sama tulemust. Kolmandaks tajutakse ebavõrdsust juhul, kui inimene tunneb, et on võrdluses üle-või alamakstud. Meediaorganisatsiooni uuringutes võib võrdsusteooriat kasutada kindlasti ühinemiste ja ülevõtmiste puhul, (ka ERR moodustus kahe organisatsiooni ühinemise läbi 2007 aasta suvel), kus võrdsusmoment erinevate töötajate vahel muutub eriti oluliseks rahulolu faktoriks. On vähe asju, mis vähendavad motivatsiooni kiiremini kui tunne, et kellelgi teisel läheb paremini. Organisatsioonilise õigluse printsiibid ütlevad, et lisaks sellele, et tuleb olla õiglane, peavad ka otsuseid langetavad inimesed näima õiglast. On veel leitud, et truuksjäämist protseduurilistele õiglastele põhimõtetele näevad enamik inimesi kui nende kasulikkude, seega on nende endi

huvides protseduuri toetada. Teiseks, enamik inimesi väärtustavad protseduure, mis soodustavad grupi sidususest mitte ei tekita grupi sees omakorda gruppe.

Sarnaselt võrdsusteooriaga ütleb Vroomi ootusteteooria, et inimeste tegevused põhinevad nende tajul ja uskumustel. Erinevalt võrduse teooriast käsitleb see aga kõiki tööga seotud käitumisaspekte ametivalikust kuni töösoorituseni. See oli esimene kognitiivne laiahaardeline teooria motivatsiooni kohta, mis on välja töötatud organisatsioonipsühholoogi poolt. Victor Vroomi ootusteteooriat (1964) peetakse üheks praktilisemaks teooriaks läbi aastakümnete ning mis põhineb oletusel, et töökäitumise määravad ära indiviidi ootused sellele, milline on käitumise tagajärg. Vroomi järgi on motivatsioon on korrutatav funktsioon kolmest konstruktist: ootus, instrumentaalsus ja valentsus ehk olulisus. Ootus on usk, et käitumine võib olla kas edukas või mitte. Ootuseid on kolmes perspektiivis: a) pingutus-tegevus – tõenäosus, kuivõrd teatud pingutused võimaldavad jõuda tulemusteni. Hinnatakse, kas ollakse suuteline tulemusi saavutama, b) tegevus-tagajärg – tõenäosus, kuivõrd edukas sooritus viib teatud tulemusteni, c) olulisus – samalaadsete tegevuste ja nende tagajärgede võrdlemine. Lyman Porter ja Edward Lawler (1968) lisavad teooriale veel rollitaju aspekti. Käesolevas uurimuses ootusteteooriat ei kasutata, sest töömotivatsioon ei ole avalik-õiguslikus meediaorganisatsioonis seotud ootusega, et jõutakse tasu, kiituse või muu oodatud tagajärjeni. Pigem on motivaatoriks panus osaleda ühiskondlikult olulises tegevuses. Kindlasti aga omab meediaorganisatsioonis tähtsust rollitaju aspekt, kuid antud kontekstis jääb teooria põhjalikuks kasutamiseks liiga kaugeks.

Üheks keskseks teooriaks akadeemilises motivatsiooni kirjanduses peetakse Locke'i eesmärgipüstitamisteteooriat. (Latham ja Pinder 2005). Teooria seisneb selles, et individ on enim motiveeritud, kui talle on antud konkreetset, aga piisavalt rasked väljakutset pakkuvad eesmärgid, nad on eesmärkidele kõrgelt pühendunud ja nad on tõhusad selle eesmärgi saavutamisel. Ehk mida rohkem töötaja teab, mida talt oodatakse, seda paremini samastub ta seotud eesmärkidega ja mida täpsemalt ta saab tagasisidet selle kohta, kuidas ta ootustele vastab, seda kõrgem on motivatsiooniefekt. Locke'i eesmärgipüstitamise teooria (1990) põhineb sellel, et 1) konkreetset kõrged eesmärgid viivad parema soorituseni kui

eesmärkide puudumine või abstraktsed eesmärgid nagu „tee oma parim” 2) arvestades eesmärgile pühendumist, mida kõrgem eesmärk, seda kõrgem sooritus ja 3) muutujad nagu rahaline stiimul, osalemine otsustes, tagasiside, tulemuste teadmine mõjutavad sooritust vaid sel määral, et nad viivad konkreetsete kõrgete eesmärkide määramise ja nendele pühendumisele. Arvestades eesmärgile pühendumist, paraneb töösooritus, sest eesmärk annab regulatoorse mehhanismi, mis laseb töötajal jälgida ja subjektiivselt hinnata ja sobitada töökäitumist eesmärgi saavutamiseks. Käesoleva töö autori hinnangul võib eesmärgipüstitamise teooria jääda avaliku sektori meediaorganisatsiooni paljude ametite motivatsiooni hindamiseks liiga ühekülgseks. Kui töö tulemus sõltub vaid töötajast endast, saab läheneda vaid eesmärgikeskselt. Audiovisuaalses meedias on aga tulemuse saavutamiseks enamikel juhtudel vaja mitmete osapoolte panust. Raadio puhul võib mudel rohkem sobida, sest raadiosaadet saab teatud oskuste ja eelduste korral teha ka üksinda, telesaadet mitte kunagi.

Meediaorganisatsiooni sobitub paremini Albert Bandura kognitiivne õppimisteooria (1977), mis oli pöördepunkt psühholoogias. Selle järgi on käitumine kognitiivsete, käitumuslike ja keskkondlike muutujate kestav vastastikune toime. Teooria näeb motivatsiooni kui arenguprojekti või isiklikku arengu eesmärki. Teooria pakub, et töötajale peaks andma märkimisväärse iseseisvuse tööülesannetes ja regulaarselt positiivset tagasisidet soorituse tugevuste ja puudujääkide kohta. Tähtis on, et lisaks sellele, et töötaja aktsepteerib oma eesmärgi, on kindel, et on suuteline seda täitma ning tal on kontroll tulemuse üle. Teatud aspektides (autonoomsus, tagasiside) ühildub Bandura teooria Hackman-Oldhami tööomaduste mudeli dimensioonidega, mis on valitud käesoleva töö empiirilise osa aluseks.

Liikudes edasi mööda protsessiteooriaid pakub meediaorganisatsiooni vaatenurgast ühe võimaliku variandi Deci ja Ryani (1985) sisemise motivatsiooni teooria ehk enesemääramisteooria. Selle järgi liigitub motivatsioon kaheks alamkategoriaks: seesmine motivatsioon ja väliline motivatsioon. Teooria kohaselt on töötaja tähtsamateks ajenditeks seesmised vajadused ning soov saavutada rahulolu iseeneses. Kui välised tegurid, nagu tasu, töö tingimused, nõuded jms on seda toetavad, siis on tulemuseks seesmise motivatsiooni suurenemine. Selline lähenemine aitab mõista organisatsiooni rolli,

eelkõige õiglase hüvitise tagamisel ning individuaalsete vajaduste ja eesmärkide saavutamisel (Deci jt 1999). Indiviid võib peale töö valmisaamist ja tasu saamist ümber hinnata motiivid, mis panid ta tegutsema. Mõte on selles, et algne motivatsioon on kaudne ja lahutamatu, mitte kalkuleeritud ja tehtud käegakatsutava tasu ootuses. Teooria autorid soovivad mitte väliseid motivaatoreid kasutada, kuid see ei sobi näiteks nendele ametitele, mille enda sisu ei ole väga motiveeriv. Meediaorganisatsioonis on enamasti töö sisu üks peamistest motivaatoritest, seega Deci ja Ryani teooria järgi tasub keskenduda eelkõige sisemiste motivaatorite hindamisele ja hoidmisele.

Kolmas grupp teoreetilisi lähenemisi ehk sotsiaalbihevioristlikud teooriad toovad kokku kaks eelmist, sisuteooriad ja protsessiteooriad. Selle aluseks on oletus, et inimesi motiveerivad välised tegurid, keskkond. Meie käitumine on reflektiivne ja instinktiivne ning on vastuseks konkreetsele stiimulitele või stiimulite grupile väliskeskkonna poolt. Suur rõhk on õppimisel ja kinnistamisel. Tuues kaks poolt kokku, sotsiaal/bihevioristlikud motivatsiooniteooriad tegelevad keskkonna mõjude hindamisega käitumisele ja rõhutavad eraldi sotsiaalse suhtluse olulisust. (Lawler, Watson, Taylor, Thorndike, Pavlov, Skinner). Üks populaarsemaid uuemaid teooriaid on isiksus-keskkond sobilikkus (Kristoff 1996). Seda võib kirjeldada kui tööomaduste ja seda tööd tegeva indiviidi võimete ja vajaduste omavaheline sobivus. Mida kõrgem ühilduvus, seda kõrgem usutakse olevat sooritus, rahulolu, stabiilsus ja väiksem stressiaste. (Thomas, Buboltz, Winkelspecht 2004). Eelnevast teooriast tulenevalt on Schneider välja pakkunud ka ASA teooria (Attraction, Selection, Attrition). Selle järgi indiviidid otsivad ameteid ja töökohti, mis sobivad nende isiksuseomadustega ja eripäradega (Atraction – tõmme) ja organisatsioonid valivad kes täiendavad või jagavad samu omadusi praeguste töötajatega. (Selection - valik) Kui töökoht sobib, jääb töötaja tööle, kui ei sobi, siis ta lahkub (Atrition - kulumine, kurnamine). (Thomas, Buboltz, Winkelspecht 2004). Nii isiksus-keskkond sobilikkus kui ASA teooria sobivad meediaorganisatsioonis pigem tööleasuvate töötajate hindamiseks. Rahvusringhäälingu kogemus on näidanud, et enamasti lahkuvad töötajad, kes organisatsiooni keskkonda ei sobitu, kiiresti, esimese aasta-paari jooksul. Sobivuse korral aga töötatakse kaua, aastakümneid või pensionieani välja.

Töömotivatsioonile meediaorganisatsioonis saab läheneda mitmeid teooriaid kasutades valides neist sobivaimad faktorid. Laiemas plaanis on töö autori arvates sobilikumad protsessiteooriad ja sotsiaalbiheivioristlikud teooriad. Kuigi Ouchi Z-teooria põhines valdavalt Euroopast nii geograafiliselt kui kultuuriliselt väga erineva riigi Jaapani organisatsioonidel, on ka osa sellest teoriast avaliku sektori meediaorganisatsioonile hästi kohandatav. Eriti mis puudutab eluaegset teenistust ja kaasavat juhtimist. Enimlevinud sisuteooriad nagu Maslow vajadusteteooria või Herzbergi kahe faktori teooria on loodud aastakümneid tagasi, nad on küll pädevad, kuid olemuselt lihtsakoelised ja mitte piisavad, et seletada lahti nii keerulist psühholoogilist olekut nagu seda on motivatsioon, ning on pakkunud eelkõige hea aluse motivatsiooniteooriate edasiarenduseks. Hackman-Oldhami tööomaduste mudel on sisuteooriatest kõige sobilikum meediamotivatsiooni uuringuteks, sest on tunnustatud ja paljukasutatud mõõtmisvahend ning keskendub oma olemuselt meediaorganisatsiooni põhilistele ja kõige olulisematele dimensioonidele nagu tagasiside, autonoomsus ja tegevuse sisuline olemus. Avaliku sektori teoreetikud Perry and Hondeghem pakuvad, et avaliku sektori motivatsiooni jaoks sobivad paremini järgmised teooriad: Bandura õppimisteooria, mis lähtub Bandura (1986, 1991) enesemääratluse mudelist, enesemääratluse teooria, eelsoodumus-võimalusteooria ja eemärgi püstitamise teooria (Perry ja Hondeghem 2008). Lee, McCabe ja Grahmi (1983) uurimus toetab Hackman-Oldhami mudelit, mille järgi on töö omadused avalikus sektoris suurema tähtsusega tööst tulenevale rahulolu jaoks, kui välistest faktoritest tulenevatele töörahulolu jaoks.

1.3. Motivatsiooni kujundamise seaduspärasused ja praktilised võimalused meediaorganisatsioonis

Avaliku sektori töötajad eristuvad erasektori töötajatest kahes plaanis: esiteks on avaliku sektori organisatsioonides tavaliselt tugev teenindusele suunatud ning kasumile mitte-suunatud orientatsioon. Teiseks on mitmed avaliku sektori ametid unikaalsed. (Lee, McCabe, Graham 1983). See kehtib ka rahvusringhäälingu kui avalik-õigusliku

meediaorganisatsiooni kohta, kus on mitmeid unikaalseid ameteid. Lisaks on suur hulk töötajaid, kes oma töökohta sama töö vastu erasektoris välja ei vahetaks. Töötamine ERR-is on paljudele töötajatele ainus võimalik variant, mida nad enese jaoks võimalikuks peavad. Organisatsiooni ülesanne on täita seadusega määratud ülesandeid võimalikult hästi ja hästi motiveeritud töötaja aitab tal seda saavutada paremini kui kehva motivatsiooniga töötaja. Tulenevalt eelpool toodud eripäradest on organisatsioonil ka teatud sotsiaalne vastutus hoolitseda oma töötajate käekäigu, rahulolu ja motivatsiooni eest. Tasub märkida, et arvestades avalikkuse suurt huvi võivad mõningate töötajate lahkumise ja rahulolematusega seotud juhtumid negatiivselt mõjuda ka organisatsiooni imagole.

Maidani (1991) uurimuse järgi on avalikus sektoris välimised ehk keskkonna faktorid olulisemad kui erasektoris. Emmert ja Taher (1992) leidsid, et avaliku sektori professionaalidele on sotsiaalsed suhted ja loomumaste vajaduste täitmine parimad suhtumise ennustajad. Gabris ja Simo (1995) ei leidnud era-ja avaliku sektori 20 motivatsiooni vajaduse tulemusel märkimisväärsed erinevusi. Vinokur-Kaplan, Jayaratne ja Chess 1994 aga leidsid, et ametikõrgendus ja väljakutse töös on kõige olulisemad töörahulolu mõjutavad faktorid mitte-tulunduslikus ja avalikus sektoris. (Ambrose, Kulik 1999). Avaliku valiku teoreetik Anthony Downs (1967) on väitnud avaliku sektori motivatsiooni osas, et juhi tööd on palju raskem hinnata avalikus sektoris kui erasektoris. Avalikus sektoris puuduvad müügi-ja kasuminumbreid, mille järgi hinnata ametnike tööd. Avaliku valiku teooria väidab, et kõrgeid ametnikke saab hinnata nende kontrollitava eelarve järgi ja selle järgi, kui palju nad suudavad seda suurendada. See on küüniline hüpotees, kuid sellele on palju tõestusmaterjali (Lawton ja Rose 2004). Tihtipeale on see mõõdik ka ERR-i juhtkonnale, see on peamine ootus, mis on töötajatel juhatusele. Avaliku sektori juhtimist iseloomustavad formaalsed piirangud ja mitteformaalsed võimalused.

Lanfranchi, Narcy ja Larguem uurisid tulundusliku ja mittetulundusliku sektori töötajate motivatsiooni ning leidsid eksperimendi käigus, et mittetulundusliku sektori töötajatel on kõrgem seesmine motivatsioon, mis väljendub selles, et nad on nõus nädalas tegema rohkem töötunde ning on ületunnitöö eest nõus väiksema lisatasuga. Samas pakub McQuail

(2000), et vabadus, loomingulisus ja kriitiline lähenemine meedia juures on need aspektid, mida vastava ala inimesed ikka veel hindavad. Mida enam on töö reguleeritud, seda väiksem võib olla töörahulolu-ja motivatsioon. Aga isegi kõige kogenumad professionaalid ei näe oma ülesandeid ühtemoodi. Keskne dilemma on vabaduse ja piirangute vastuolu institutsioonis, mille ideoloogia väärtustab originaalsust ja vabadust, kuid mille organisatsiooniline raamistik nõuab küllalt ranget kontrolli.

Võrreldes trükiajakirjandusega on raadio, televisioon ja mõned uuemad audiovisuaalsed meedialiigid juba oma alguspäevadest peale allunud paljudele piirangutele, mis on küll tänaseks vähenenud. Ringhäälingu regulatsioon on tugevam eelkõige audiovisuaalse meedia eeldatava kommunikatiivse jõu ja laiemate avalike huvide eest seismise vajaduse poolest. Meediaorganisatsiooni struktuuril on mõju organisatsiooni käitumisele ja ka töömotivatsioonile. Käitumisel on aga mõju toodetud sisule, seega on töömotivatsioon ka väga oluline tulemi eest vastutaja. Shoemaker ja Reese (1991) on esitanud ühe hüpoteesina, et sisu mõjutavad meediatöötajate sotsialiseeritus ja hoiakud (kommunikaatorikeskne lähenemine) (McQuail 2000:221). Meediaalased elukutsed on nt juura, meditsiini või raamatupidamisega võrreldes nõrgalt institutsionaliseeritud, professionaalne edu sõltub tihti avalikkuse ettearvamatutest meelemuutustest või personaalsetest ja unikaalsetest omadustest, mida ei saa imiteerida ega edasi anda. (McQuail 2000).

Pollardi (1995) uurimuse järgi on professionaalsus uudistetoimetusest pigem isikust tulenev, vähem üldine mõiste. Sama võib laiendada kogu meediaalasele tegevusele. Tett ja Burnett (2003) pakkusid raamistiku täpsustamiseks tingimusi, millised konkreetset isiksuseomadused ja iseloomujooned ennustavad ja selgitavad sooritust teatud töödes. Mudel pakub, et töötajad otsivad välja ja on rahul ülesannete, inimeste ja tööomadustega, mis annavad neile võimaluse väljendada oma isiksuseomadusi. Stewart ja Barrick (2004) lisasid siia juurde uuringutest töötaja ja käitumise vahel, et konkreetset iseloomujooned ennustavad töötaja käitumist vaid konkreetsetes situatsioonides, teiseks enamik iseloomujooni avaldub pigem „nõrkades” olukordades kui „tugevates”. Tugevad olukorrad on need, mis sisaldavad vihjeid, kuidas käituda. Kolmandaks, iga indiviid saab luua ja muuta situatsiooni. Üks inimene saab muuta keskkonda (madal/kõrge meeldivus) nii, et

meeskonna produktiivsus kasvab/langeb. Neljandaks otsivad inimesed tegevuspaika, mis sobib nende iseloomuga. Seega iseloomujooned mitte ainult ei ennusta hakkamasaamist teatud ametis, vaid mõjutavad motivatsiooni valida töökoht ja keskkond, kus tööd tehakse. Bandura aga (2001) ei usu isiksuseomaduste muutujatesse. Tema arvates on motivatsiooni ja sellest tuleneva soorituse määrajad kognitiivsed. Siia kuuluvad inimeste teadmiste struktuur, inimese oskused, usk enesesse toime tulla antud tegevuste ja keskkonna nõudmistega ning eneseregulaatorlikud võimed, mis avalduvad läbi väärtuste struktuuri juurdunud eesmärkide ja tulemuste ootuste.

Mitmed töö omadused nagu vaheldusrikkus ja iseseisvus saavad teatud hetkel oluliseks töörahulolu ja motivatsiooni näitajateks. Nende uuringus olid väga erinevad töökohad, mis tähendab, et need faktorid on olulised hoolimata ametist, organisatsioonist või töötüübist. Ükskõik mis kontekstis on indiviidid rohkem rahul, kui tal on vabadus oma käitumist kontrollida ja tal on hulk erinevaid alternatiive tähelepanu köitmiseks (Thomas, Buboltz, Winkelspecht 2004). Töörahulolu võib olla ja võib mitte olla seotud õnnelik olemisega, kuid ühtteist saab tööandja ära teha, et töötingimused oleksid sellised, et töötajad jääksid tööle ja töötaksid tulemuslikult. Selleks ei tule mitte töötajatele esitada nõudmisi, vaid anda neile piisavalt väljakutset pakkuv ja tähendusrikas töö. Samas selles osas, kas töö on tähendusrikas, jääb alati viimaseks töötaja sõna (Ford 1969:199).

Üks uuemate motivatsiooniuuringute märksõna, mis hästi sobitub meediaorganisatsiooni konteksti on loovus. Suur osa ERR-i töötajaid on loomingulised töötajad, kes tegelevad kas helipildi või audiovisuaalse pildi tootmisega. Uuringud pakuvad, et loovus võib olla muudetav, treenitav oskus (Basadur, Wakabayashi ja Graen 1990, viidatud läbi Ambrose ja Kulik 1999). Üldiselt näib, et kreatiivne eesmärk tundub süvendavat loovust, kuid võib seda teha teiste sooritusaspektide arvelt, sh kvantitatiivne produktiivsus (Shalley 1995, *ibid*). On leitud veel, et kreatiivsus on suurem, kui osalejad ei oodanud, et nende loodut hinnatakse (Amabile, Goldfarb, Brackfield 1990). Oldham ja Cummings pakuvad, et kompleksed ametid ja toetavad mittekontrollivad ülemused loovad töökeskkonna, mis soosib kreatiivsust (Ambrose ja Kulik 1999).

Teine uuemate motivatsiooniuringute suund, mis haakub meedia, eelkõige audiovisuaalmeediavaldkonnaga, on gruppide uuringud. Televisioonitöö on alati meeskonnatöö ning grupid ei ole peaaegu kunagi samad, vaid töötajad liiguvad projektide kaupa erinevate gruppide vahel. Gruppide motivatsiooniuringud on läinud kahte teed autonoomsete töömeeskondade töö disain ning eesmärkide püstitamine gruppidele. Näiteks on Jini poolt 1993. aastal läbi viidud uuringu tulemusel leitud, et vabatahtlikult kujunenud töögruppidel on kõrgem töömotivatsioon, suurem koostöötahe ja tihedamad omavahelised suhted, suurem töörahulolu, vähem probleeme distsipliiniga ja suurem tootlus nii kvaliteedis kui kvantiteedis. Küll aga leidis uurija, et see võib olla eriti omane just Hiina tavaliselt autoritaarsele töösüsteemile.

Eelnevalt on mainitud juba, et tagasiside on üks tugevamatest motivatsioonifaktoritest. Mesch, Fahr ja Podsakoff (1994: 324) uurisid negatiivse ja positiivse tagasiside mõju gruppide eesmärgi püstitusele, rahulolule, sooritusele ja strateegiale. Nad leidsid, et grupid, kes said negatiivset tagasisidet olid vähem rahul, kuid määrasid kõrgemaid eesmärke, arendasid rohkem strateegiaid ja sooritasid kõrgematel tasanditel kui grupid kes said positiivset tagasisidet. Tugev grupikultuur võib viia grupimõtlemiseni, kus grupi liikmed hindavad sinna kuulumist kuni selleni, et nad välistavad kõik, mis on kahjulik grupile või on vastandlik grupi normidele. See võib viia töösooritust rikkuva käitumise aktsepteerimiseni, sh korruptsiooni ja ebakompetentsini ning on olnud näiteks mitme avaliku sektori juhtimisläbikukkumise keskmes (Moynihan ja Pandey 2007).

Angela Powers viis läbi töörahulolu uuringu Kanada uudistetöötajate hulgas. Tema tulemused näitavad, et kui võrrelda suhetele ja saavutusele orienteeritud juhte, siis suhetele orienteeritud juhte seostatakse sagedamini töörahuloluga ja uudisteruumi eesmärkide saavutamisega (Powers 1991). Samuti on käitumine suhetes tugevaid töörahulolu ennustaja. Vastajad olid rohkem rahul oma tööga juhul kui arvasid, et nad olid edukad osakonna eesmärkide saavutamises. Kui inimesed osalevad otsustamisprotsessis, on nad osaliselt vastutavad nende otsuste eest ning on kõrgemalt motiveeritud (Powers 1991). Suhetel põhineval käitumisel on tugevaim positiivne efekt nende töötajate rahulolule ja eesmärkide saavutamisele kellel on närviline töö ja stressitekitavad ülesanded. Tajutud

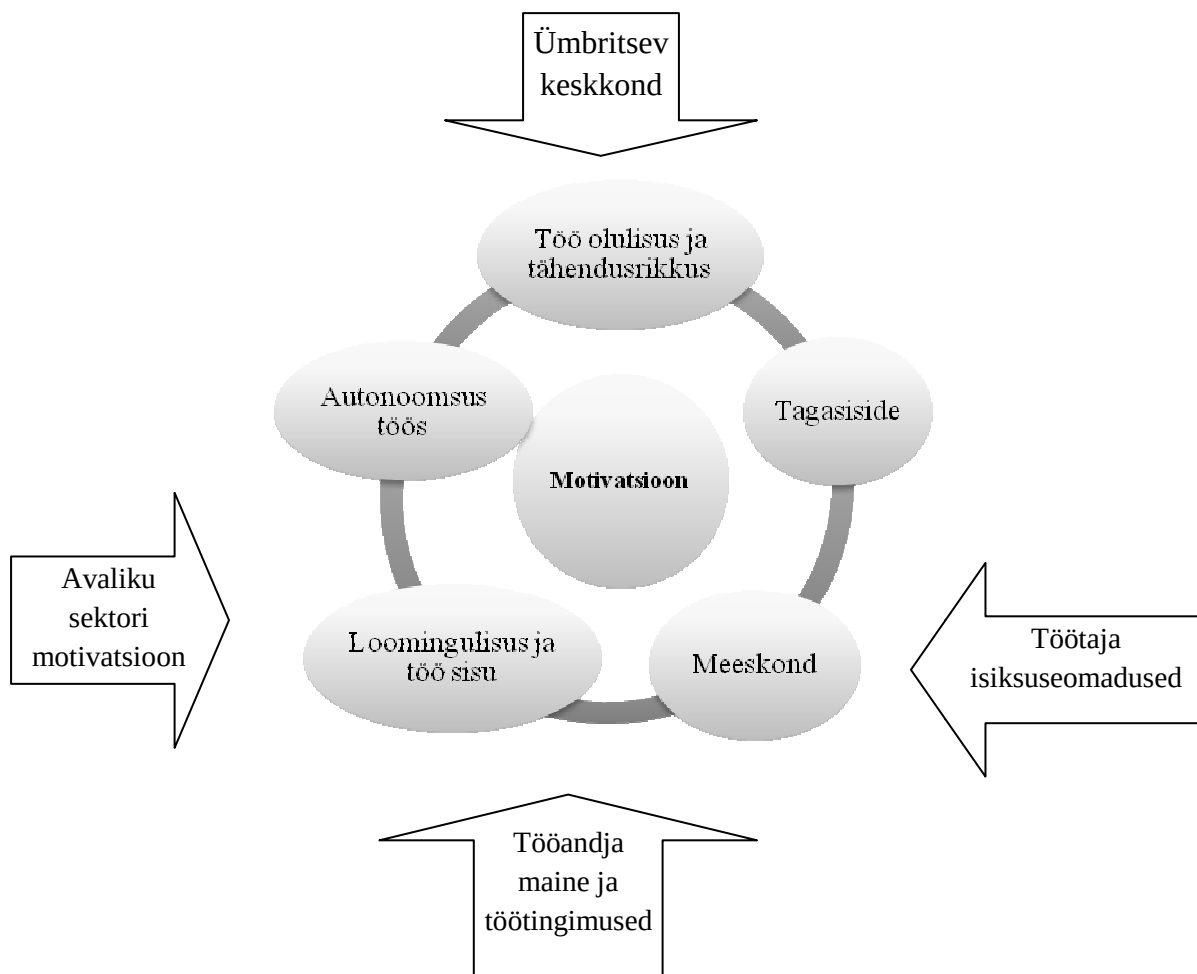
autonoomia/iseseisvus on näiteks üks töörahulolu ja motivatsiooni võtmemääraja uudisteprofessionaalide hulgas (Pollard 1995). Kreeka kohalike ajalehtede ajakirjanike seas läbi viidud uuringu järgi on ajakirjanikele olulisimad seesmised motivaatorid nagu head isiklikud suhted kolleegidega ning juhtkonna ja teiste ajakirjanike tunnustus, samuti valiku- ning tegutsemisvabadus ning vähene kontroll juhtkonna poolt (Tsourvakas, Veglis ja Zotos 2004: 522).

Üks viis, kuidas organisatsioonid saavad ärgitada kõrgemat töömotivatsiooni, on edendada eesmärgitunnetust ja progressi töötajate seas. Kui töötajad tajuvad, et nende tehtav töö on väärtuslik ja teenib kodanike huve, loob see suuremat pühendumist töökohale. Organisatsiooni eesmärkide selgus viib omakorda selgema tagasisideni järelevaatajate poolt ja parema selguseni mida iga töötaja peab tegema. Selline selgus mõjutab ka positiivselt töötaja hoiakuid ja Moynihan ja Pandey (2007) töö näitab, et samuti töörahulolu ja motivatsiooni.

Lee, McGabe ja Graham viisid läbi avaliku ja erasektori võrdleva töörahulolu-tööomaduste uuringu, mille põhjal leiti, et töö omadused-töörahulolu suhet mida täheldati erasektori töötajate seas, võib üldistada ka avaliku sektori töötajatele. Sama mudel pakub ka, et töötajad, kes teevad tööd, mille omadused nagu oskuste vaheldusrikas kasutamine, ülesande tähendusrikkus, ülesande iseloom, iseseisvus ja tagasiside on kõrged, tunnevad kõrgemat töömotivatsiooni kui need, kelle tööd eelnimetatud faktorid iseloomustavad nõrgalt (Lee, McGabe ja Graham 2003). Manolopoulos (2008: 1741) toob välja, et väga mitmetes uuringutes on kinnitust leidnud tööomaduste ja avaliku sektori motivatsiooni vaheline seos, kusjuures tähtsaimateks tähtsamaiks peavad mitmed uurijad tööülesande olulisus ja töö mitmekesisus, samuti tagasiside ja autonoomsus töös. Chang ja Massey (2010: 54) toovad välja, et Iraagis töötanud sõjakorrespondendid tõdesid 2007. aastal Greenbergi jt. uuringus, et vähene autonoomsus töös ning vähene tunnustus kodustelt arvamusiidritelt põhjustasid neile lähetuses olles rohkem stressi kui sõjatsoonis viibimine.

Kokkuvõttes võib avaliku õigusliku meediaorganisatsiooni motivatsiooni kirjeldada teoreetiliselt lähtuvalt joonisest 2. Töötaja motivatsiooni mõjutavad eelkõige töö

täendusrikkus ühiskonnas, tagasiside ja autonoomsus töös ning uuematest motivatsiooniuringute suundadest pärit grupi/meeskonna faktor ning kindlasti loomingulisus kui üks töö põhiomadustest ja eeldustest. Lisanduvad erinevad faktorid – töötaja isiksus, tööandja iseloom, ümbritsev keskkond ehk ühiskonnas toimuv ning avaliku sektori motivatsioon, mis erinevatel ajahetkedel mõjutavad töötajat erinevalt, kuid on alati olemas.



Joonis 2. Avalik-õigusliku meediaorganisatsiooni töötajate töömotivatsiooni mõjutavad tegurid (autori koostatud erinevate teoreetiliste käsitluste põhjal)

Käesoleva teoreetilise motivatsioonikäsitluse panuseks motivatsiooniuuringutesse üldiselt võib pidada kompleksset lähenemist motivatsiooniteooriatele, mis võtab arvesse uuritava meediaorganisatsiooni eripärasid – organisatsiooni ainulaadset staatust, tihedat kahepoolset sidet ühiskonnaga ja väga kompleksset töötajaskonda.

Käesolevas peatükis käsitleti mitut meediaorganisatsioonile sobivat motivatsioonialast lähenemist. Rahvusringhääling on mitmekesise töötajaskonnaga organisatsioon ning erinevatele töötajaskonna kitsamatele gruppidele sobiks kohaldamiseks mitmeid erinevaid teooriaid. Saatetiime, kuhu kuuluvad nii loomingulised kui tehnilised töötajad tasuks kindlasti uurida gruppide teooriatest lähtuvalt, kuidas grupisisesed omavahelised suhted mõjutavad motivatsiooni, töösooritust ja lõpptulemust, millised on grupisisesed käivitavad motivaatorid, liidri roll jne. Loominguliste, eelkõige visuaaliga tegelevate töötajate motivatsiooni uurimiseks sobib kreatiivsuse vaatenurk, mis laiemas pildis kannab nende töö

olemuslikku ja sisulist lähenemist, kreatiivsusega käivad kaasas autonoomsuse, tunnustuse ja tähenduslikkuse kriteeriumid. Ajakirjanikke on palju uuritud iseseisvuse, vastutuse, tagasiside ja tiimijuhtimise aspektidest. Ajakirjaniku elukutse on tugevalt individuaalse ambitsiooni, ajakirjandusliku auahnuse ja huviga elu ja maailmas toimuva vastu, seega ajakirjanike motivatsiooni uurimiseks sobivad eelsoodumusega seotud teooriad. Avaliku sektori meediaettevõttes saab kindlasti kasutada isiksus-keskkond sobilikkust mõõtvaid käsitusi. ERR-i praktika näitab, et kui uus töötaja lahkub töölt, siis enamasti esimese aasta-kahe jooksul. See on aeg, mille jooksul selgub, kas töötaja on sellesse keskkonda sobilik. Võttes arvesse ERR-i eripärasid, kompleksset töötajaskonna struktuuri ning avaliku ülesannet ja staatust, võib eeldada, et töö sisu ja selle olulisus ning tähendusrikkus, samuti tagasiside ja iseseisvus on kõige olulisemad faktorid ka selle organisatsiooni töötajate töömotivatsioonis. Seega keskendutakse käesoleva töö empiirilises osas Hackman-Oldhami töö omaduste mudelile, mis neid aspekte enim arvesse võtab.

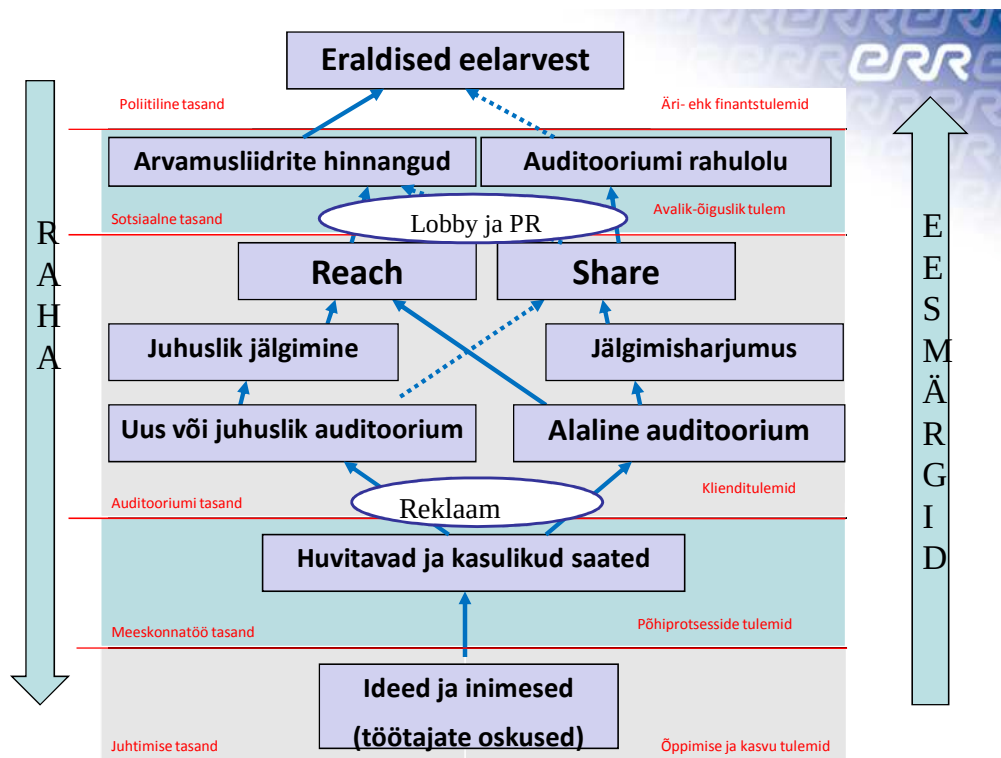
2. EESTI RAHVUSRINGHÄÄLINGU TÖÖTAJATE TÖÖMOTIVATSIOONI UURING

2.1. Eesti Rahvusringhäälingu töömotivatsiooni uurimismetoodika ja valimi iseloomustus

Eesti Rahvusringhääling (ERR) on avalik-õiguslik juriidiline isik, Eesti ainus rahvusmeediaorganisatsioon, mille rahastamine toimub otse riigieelarvest. ERR-i tele- ja raadiokanalid ei edasta reklaami alates 2002. aastast, seega puudub organisatsioonil kommertshuvi reklaamiturul. ERR-i tegevuse legitimatsioon ja eesmärgid tulenevad Eesti Rahvusringhäälingu seadusest. Organisatsiooni missioon on hoida ja edendada Eesti riigi, rahva, keele ja kultuuri järjepidevust ajas ning ruumis. Oma olulisemateks väärtusteks peab organisatsioon avatust, dünaamilisust, otsingulisust, läbipaistvust, tõhusust ja sõltumatust. ERR on määratlenud oma rollina kaitsta ja edendada demokraatiat, vahendada ja edendada kultuuri ja mõjutada ühiskonda. Ajaloo ja kultuuri talletajana on ERR Eesti kultuuri digitaalne mälu pank. Olles rahastatud otse läbi maksude riigieelarvest, on ERR kohati keerulises positsioonis, sest peab arvestama nii arvamusiidrite hinnangutega kui auditooriumi rahulolu ning rahastamise osas sõltub seisvast valitsusest. Pärast Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühendamist Eesti Rahvusringhäälinguks 2007 aasta suvel kadusid ETV ja ER iseseisvate organisatsioonidena. ETV jäi alles kanali nime ja brändina, Eesti Raadio kaubamärki pärast ühinemist enam ei kasutata

Joonisel 3 on toodud ERR-i tegutsemise põhialused, kus raamistiku loovad ressursid ehk eelarve ja töötajad, sinna vahele jääb kogu sisuline tegevus ja selle väljund. Kõik joonisel toodud aspektid on omavahel tugevalt seotud. Hästi motiveeritud töötajad toodavad

paremaid saateid, mis täidavad paremini organisatsioonile seatud ülesandeid ja eesmärke ja omakorda aitab teatud määral kindlustada organisatsiooni rahastamise. Tabel on oluline mõistmaks keskkonda ja süsteemi, milles ERR igapäevaselt tegutseb.

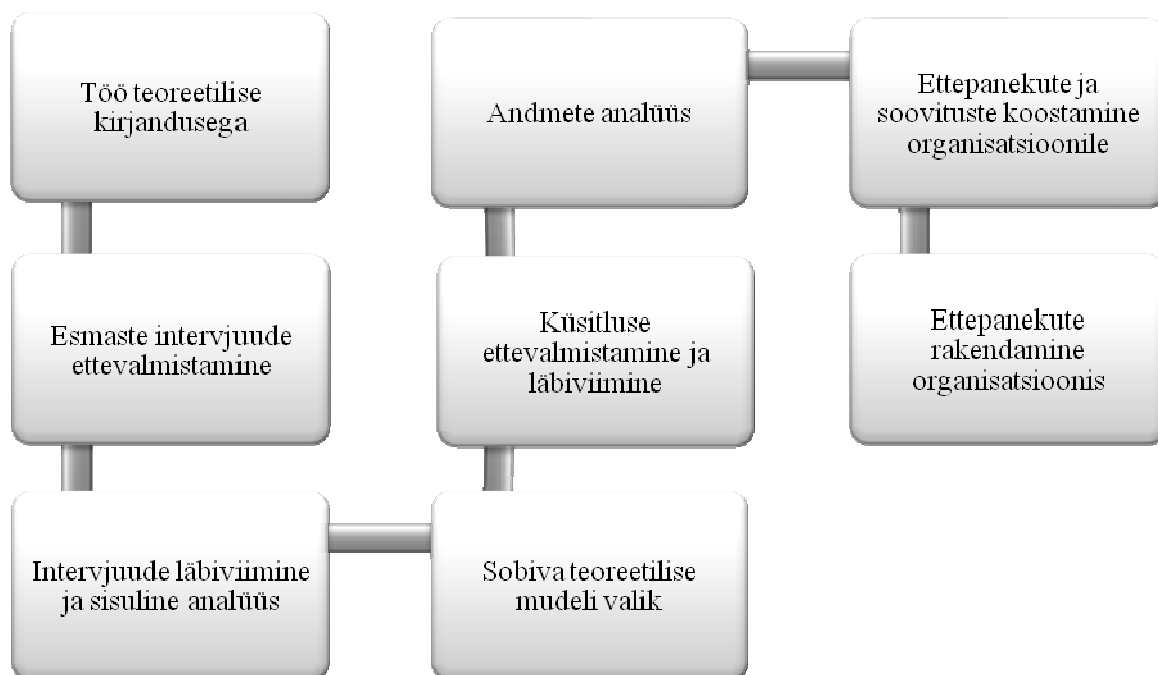


Joonis 3. ERR tegevuse põhialused (allikas: ERR intranet, juhatuse esimehe M. Allikmaa ettekanne ERR väärtuste seminaril jaanuaris 2010)

Varasemaid töomotivatsiooniuringuid organisatsioonis läbiviidud ei ole. Enne rahvusringhäälinguks ühendamist viidi organisatsioonides Tallinna Ülikoolis kaitstud magistriöö raames läbi Roger Harrisoni tüpoloogial põhinev uuring ER ja ETV organisatsioonikultuuritüüpide kohta. Uuringu tulemustest selgus, et ETV-s ja ER-is domineerib rollile orienteeritud kultuuritüüp. Ka eelistatud kultuuri osas oldi ühte meelt, eelistati eelkõige saavutusele orienteeritud organisatsioonikultuuri. ETV-s joonistus eelistus

saavutuskultuuri osas välja mõnevõrra tugevamalt kui ER-is (Link 2007). Lisaks on organisatsioonis põhjal kirjutatud magistritöö sisekommunikatsioonist (Mägi 2009) ja sisemise infoliikumise uuringud aastatel 2003 ja 2006. Muud akadeemilised uuringud ERR-i põhjal on ennekõike saadete sisuanalüüsid ning auditooriumiuuringud, 2005. aastal on kirjutatud magistritöö avalik-õigusliku ringhäälingu legitimatsioonist Eestis.

Käesoleva uurimistöö etapid on toodud Joonisel 4. Empiiriline uuring viidi läbi kahetasandiliselt, millest esimene oli kvalitatiivne, teine kombinatsioon kvantitatiivsetest ja kvalitatiivsetest andmetest. Sissejuhatavalt viis töö autor läbi kuus intervjuud organisatsiooni erinevate taseme ja valdkonna töötajatega, et saada esmane ülevaade töömotivatsiooni kujundavatest teguritest läbi juhtide ja töötajate pilgu. Intervjuude küsimused ja vastuste transkriptsioon on toodud tabelina käesoleva töö Lisas 1. Hinnates erinevaid teoreetilisi käsitusi ning võttes arvesse töö autori ligi 9-aastast töökogemust organisatsioonis, intervjuude tulemusi ning ERR-i põhjal läbi viidud sisekommunikatsiooni ning organisatsioonikultuuri tüübi akadeemiliste uuringute tulemusi, valis autor laiaulatuslikuma kvantitatiivuuringu aluseks Hackman-Oldhami töö omaduste mudeli, mille viie alateema põhjal koostati töömotivatsiooni küsimustiku töötajatele. Küsitlus viidi läbi elektrooniliselt, seda sai täita ERR-i intranetis. Lisaks valikvastustele oli jäetud iga väite järele kommentaariruum, juhuks, kui vastaja soovis täpsustada või kommenteerida kas väidet või oma hinnangut.



Joonis 4. ERR töömotivatsiooni uuringu etapid (autori koostatud)

Autor ei kasutanud Hackman-Oldhami töökohta diagnostika küsimustikku tervikuna, vaid koostas ise Hackman-Oldhami alaskaalade lõikes 44 väitega töömotivatsiooni küsimustiku. Seega on Hackman-Oldhami raamistikku kasutatud kohandatult vastavalt organisatsiooni vajadustele ja eripäradele. Näiteks autonoomsus on asendatud vastutusega, sest autonoomsus kui selline on töötajatel paljuski olemas – töölepingutes on olemas iseseisva otsustuspädevusega tööaeg. Samuti puudub sisuline igapäevane kontroll kõikide tööaspektide üle, seega on paljud töötajad oma töös küllaltki autonoomsed. Küll aga seostub autonoomsuse ja vastutuse alapunktiga vastutus kui usaldus teha töös olulisi otsuseid. Hackman-Oldhami mudelis käsitletakse tagasisidena eelkõige otseselt töölt saadavat tagasisidet, mitte teistelt inimestelt (näiteks töökaaslastelt või juhatajalt) saadavat infot (Hackman, Oldham 1980: 80). McQuaili järgi iseloomustab meediaprofessionaalsust vastuseis amatöörlusele ja välistele sekkujatele, toetumine kolleegide hinnangutele ja teatud isoleeritus nii riigi kui juhtkonna survest (McQuail 2000: 231). Ka töö ise sageli tagasisidet ei paku, kuna tulemus pole kvantitatiivselt mõõdetav. Läbi reitingute saab küll vaadatavust

ja kuulatavust mõõta, kuid näiteks väga kitsa sihtrühma (nt puudega inimesed, vanurid) puhul ei ole reitingu suurus piisav tagasiside. Raadiokuulamise kvantitatiivne mõõtmine on veel üldisem kui televisioonil ja põhineb kvartaalselt täidetaval päeviku-uuringul. Seega, kuna paljudel juhtudel on tagasiside saamise adekvaatseim viis kolleegide ja valdkonna arvamusiidrite arvamuste kogumine, käsitleti siin tagasisidet eelkõige kui majasisest tagasiside saamise võimalust. Ka intervjuudest tuli tagasiside välja ühe problemaatilise tegurina ning on toodud ka enamike teoreetikute poolt välja kui üks olulisemaid motivatsioonifaktoreid üldse.

Hackman-Oldhami järgi on sisemise motivatsiooni tekkeks oluline kolme tingimuse täitmine. Esiteks, peab töötaja teadma oma töö tulemusi ehk saama piisavalt tagasisidet. Teiseks, peab töötaja tundma vastutust töö tulemuste eest ja peab tundma, et need tulemused sõltuvad temast endast, mitte välistest faktoritest. Kolmandaks, töötaja peab tundma töö olulisust, töö peab olema tähtis isiklikust väärtuste süsteemist tulenevalt. Kui need kolm psühholoogiliselt kriitilist seisundit on täidetud, tekib inimesel sisemine motivatsioon. Kõrge sisemine motivatsioon viib hea töösoorituse ja kõrge töörahuloluni, samuti on tööjõu voolavus madal. Viimane aspekt ei ole organisatsiooni eripärasest ainulaadsusest tulenevalt uuritavas organisatsioonis tegelikkuses kunagi suureks probleemiks olnud.

Töömotivatsiooni ankeetküsitlus viidi läbi 2009. aasta oktoobris kümne päeva jooksul. Palve ankeedi täitmiseks saadeti organisatsiooni üldmeililisti. Kokku vastas ankeedile 130 töötajat, organisatsioonis töötas 31.10.2009 seisuga kokku 672 töötajat, kellest 17 olid sel hetkel lapsepuhkusel ning osalise tööajaga töötajaid 65. Seega osales uuringus kokku 19,3 % kogutöötajaskonnast ning 22% täiskoormusega töötajaskonnast. Esimese 24 tunni jooksul vastas küsimustikule elektrooniliselt 100 töötajat, mida saab pidada märgiks, et motivatsiooni temaatika läheb töötajatele korda. Töö autor sai mitme vastaja käest positiivset tagasisidet küsitluse kohta.

Väited jagati küsitlusankeedis Hackman-Oldham mudeli põhjal viide alamgruppi ja lisati sissejuhatuseks üldised nn soojendusväited. Seega kuus uurimisdimensiooni on

- üldised motivatsiooniga seonduvad väited;
- oskuste mitmekesisus;
- tegevuse terviklikkus;
- tegevuse olulisus;
- vastutus;
- tagasiside

Küsimustikus oli kokku 44 väidet, millele tuli valida vastus 4 pallisel Likert-tüüpi skaalal: 1-ei ole üldse nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem nõus, 4- täiesti nõus. Iga väite järel oli vaba teksti lahter, kus oli võimalik oma vastust kommenteerida või laiendada. Küsitlus oli konfidentsiaalne.

Tabelites 3 ja 4 on esitatud Eesti Rahvusringhäälingus küsitlusele vastanute kogumi üldine iseloomustus küsitud demograafiliste tunnuste lõikes ning valdkondade lõikes (igasse alamgruppi kuuluvate töötajate arv ja selle osakaal üldkogumist).

Tabel 3. ERR-i küsitlustele vastanute jaotus demograafiliste arvtunnuste lõikes

Vanus		%	Tööstaaž ERR-is		%	Tööstaaž ametikohal		%
alla 30	33	25,38	1-3 a	36	27,69	1-3 a	59	45,4
30-39	32	24,62	4-5 a	14	10,77	4-5 a	14	10,8
40-49	26	20	6-10 a	24	18,46	6-10 a	17	13,1
50-59	17	13,08	üle 10 a	27	20,77	üle 10 a	23	17,7
üle 60	8	6,15	üle 20 a	10	7,69	üle 20 a	5	3,8
Täpsustamata	14	10,77	üle 30 a	13	10,00	üle 30 a	3	2,3
			täpsustamata	6	4,62	täpsustamata	9	6,9

Allikas: autori koostatud küsitluse andmete põhjal

Töötajate vanuselise klassifikatsiooni järgi on küsitluse järgi esindatud kõik vanusegrupid küllaltki proportsionaalselt, vaid alla 30 aastaste osakaal on vastajate hulgas pisut suurem kui organisatsiooni töötajaskonnas samas vanuses töötajate osakaal. Staažid jagunevad

organisatsioonis järgnevalt 1-3 aastat töötanud 144, 4-5 aastase staažiga töötajaid 77, 6-10 aastase staažiga 109, üle 10 aasta töötanud 135, üle 20 aasta töötanud 75, üle 30 aasta töötanud 98. Organisatsioon on viimastel aastatel võtnud tööle hulgaliselt uusi, valdavalt noori töötajaid, kes on innukalt osalenud küsitlusele vastamises. Osaliselt on see seotud organisatsioonide liitmisega, mil vahetus terve juhatus ning rida keskastmejuhte. Arvestades, et organisatsioonis on 672 töötajat, on üle 30 aastase tööstaažiga töötajate arv muljetavaldav. Seda hoolimata faktist, et viimase 1,5 aasta jooksul on suur hulk pensioniealisi töötajaid töölt lahkunud.

Tabel 4. ERR-i töömotivatsiooni küsitlusele vastanute jaotus soo, töövaldkonna ja väljundi järgi

Sugu		%	Valdkond		%	Väljund		%
Mees	54	41,54	Loominguline	52	40	TV	49	37,69
Naine	74	56,92	Tehniline	36	27,69	raadio	22	16,92
täpsustamata	2	1,54	admin ja tugi	41	31,54	raadio ja TV	7	5,38
			Täpsustamata	1	0,77	Veeb	7	5,38
						admin ja tugi	44	33,85
						Täpsustamata	1	0,77

Allikas: autori koostatud küsitluse andmete põhjal

Rahvusringhäälingu töötajaskonnas on esindatud võrdselt nii mehed (49,93%) kui naised (50,07%). Ka vanusegrupid ning staažid jagunevad organisatsiooni lõikes küllaltki ühtlaselt, seega on uuringus vähemal või rohkemal määral esindatud kõik töötajagrupid. Pisut enam on ankeedile vastanud naised kui mehed ning rohkem vanuseliselt nooremad ning väiksema staažiga töötajad.

ERR personaliosakonna jaotuse järgi töötab ERR-is loomingulisi töötajaid 40,5%, tehnilisi töötajaid 33,6%, administratiiv-ja tugipersonali 25,9%. Viimased on uuringus pisut tugevamini esindatud kui näiteks tehnilised töötajad, kelle tööülesanded ei hõlma igapäevaset arvuti kasutamist ning töö leiab tihti aset ka väljaspool organisatsiooni

asukohta. Alla aasta töötanuid oli vastajate hulgas ainult üks, mis ei võimaldanud sellest kategooriast eraldi alajaotust luua. Alla 20 aasta vanuseid vastajaid oli samuti vaid üks ja ta arvestati kuni 29 aastaste vastajate kategooriasse.

Eraldi jaotus loodi autori poolt vastavalt sellele, millise meediaväljundiga on töötaja töö seotud. Selle järgi saab võrrelda erinevate üksuste, eelkõige tele-ja raadiomaja vastajate vahelisi erinevusi. Vastusevariantide hulka lisati ka variant, et töö on seotud nii tele-kui raadioväljundiga. Mitmed toimetajad, aga ka tehnilised töötajad teevad tööd tihtipeale nii televisiooni kui raadiosse. Mõningates ametites, nt uudistetoimetuse korrespondentidel on ka ametijuhendijärgselt selline kohustus. Organisatsiooni strateegilise nägemuse järgi peaksid tulevikus võimalikult paljud sisutöötajad olema seotud kõigi väljunditega. Ajakirjaniku hoiab see paremini vormis ning organisatsiooni sisekliima suhtes lõhub see barjäärid erinevate majade ja üksuste vahel, samuti lubab sama infot anda ühtlasemalt edasi erinevate meediumite vahendusel.

Käesoleva uuringu miinuseks võib pidada piiratud valimit, mis ei anna täispilti organisatsiooni töötajate arvamusest. Tulevastes samalaadsetes organisatsioonis läbiviidavates uuringutes võiks eesmärgiks olla suurem vastajate arv.

2.2. Peamised arusaamad töömotivatsioonist Eesti Rahvusringhäälingus

Töömotivatsiooni baasarusaamade kaardistamiseks viidi 2009. aasta oktoobri algul läbi intervjuud kuue organisatsiooni liikmega, kellest kaks olid tippjuhid ehk juhatuse liikmed, kaks keskastmejuhid, üks telemajast ja üks raadiomajast, üks tehnika, teine loomingulise valdkonna esindaja ning kahe töötajaga, kellest üks on loominguline töötaja ja teine tugistruktuuride esindaja, üks telemajast, üks raadiomajast.

Intervjuude küsimused olid avatud ning eelkõige palusid kirjeldamist ja arvamust. Intervjuude täispikad transkriptsioonid on toodud Lisas 1. Intervjuud on kokkuvõetud läbi peamiste motivaatorite, ERR-i eripärade, probleemide ja võimaluste tabelis 5.

Tabelist 5 selgub, et kõigi intervjuu andnute ühine arvamus on, et ERR-i töötajate **suurim motivaator** on töö sisu ja olemus. Intervjuudes tõsteti esile projekte, kus osalevad erinevate osakondade ja toimetuste töötajad ning on võimalus midagi olulist ühiskonnas ära teha. Näideteks toodi vabatahtlike poolt ellu viidud ETV2 laulu- ja tantsupeo projekt 2009. aasta suvel ja Raadio 4 iga-aastane heategevuslik Jõulurõõmu projekt. Samuti peetakse motivaatoriks ajakirjanduslikku auahnust. Juhtkond on seisukohal, et motiveerib eelkõige töö ise ja avalikkuse tähelepanu. Töötajad aga ootavad lisaks sellele ka ülemuste ja kolleegide tähelepanu ja tunnustust.

Motivatsiooniteooriates pööratakse rahale kui motivatsiooniallikale vähem tähelepanu, küll aga seostatakse akadeemilisest maailmast väljaspool motiveerimise mõistet tihti palganumbriga. **Rahaga motiveerimisse** ERR-i juhid üldiselt ei usu, soosivamalt suhtuvad sellesse töötajad.

Tippjuht 1: “*Rahaga motiveerimine on lühiajaline. Jätab pärast tühja tunde.*”

Keskastmejuht 2: “*Raha ei loe. Kui töö ei meeldi, siis palk ka ei motiveeri*”

Töötaja 1 : “*.../Palk, eriti tulemuspalgana, üldiselt väga hea motivaator/...*”

Tabel 5. Kokkuvõte ERR-i töötajatega läbiviidud intervjuudest

	Tippjuht 1	Tippjuht 2	Keskastmejuht 1	Keskastmejuht 2	Töötaja 1	Töötaja 2
Peamised motivaatorid	Meeskond; Kuulsus; Turvalisus; Palk	Olulisus ja nähtavus; Kuuluvustunne; Ajakirjanduslik auahnus	Meeskond; Põnev valdkond	Ülemuste tähelepanu ja kiitus; Palk; Meeskond; Heategevusprojektid	Soodustused; Palk; Kiitus; Asutuse maine	Missioonitunne; Meeskond
ERR-i eripärad	Tööspetsiifika organisatsiooni lõikes väga erinev	Sisulist ühtsust enne uue maja valmimist raske tekitada		Avalik-õigusliku funktsiooni täitmiseks meeskond koostatud kõikidest vanuserühmadest	Erinevates töövaldkondades erinevad motivaatorid ja ootused	Suur osa töötajatest ei soovigi mujal töötada
Probleemid	Finantsressurss; Usaldus; Pikaajalise strateegilise nägemus	ERR bränd majas vähe populaarne; Tele-ja raadio palgad ei ole ühtlased; Vastastikune umbusk	Vähe on etteplaneeritust. Juhtimistasandid kohati risti ja duubeldatud	Ebavõrdsus tele-ja raadiomaja vahel. Liigne tempo. Vähe tunnustust ja tagasisidet	Lõhe tele-ja raadiomaja vahel. Vähene kiitus ja tunnustus	Projektipõhine lähenemine teles. Juhatas on kaugel; Vähe aega sisulise töö jaoks
Võimalused	Rohkem projektipõhisust; Uued väljakutsed seoses digiTV-le üleminekuga	Ühtlustamine; Roteerumine meediaväljundite lõikes; Karjäärisüsteem	Projektipõhisus	Rohkem tähelepanu ja kiitust; Võrdsem ja ühtlasem lähenemine erinevatele valdkondadele	Rohkem otsest kontakti juhtide ja töötajate vahel; Kiitus; Läbipaistev palgasüsteem	Vähem juhtimise dubleerimist; Rohkem sisulist lähenemist

Allikas: autori koostatud uuringu jaoks läbi viidud intervjuude põhjal

Väga kõrge motivaatorina hinnatakse **kolleege ja meeskonnatööd**, selle nimetasid ära kõik vastanud. Samas oodatakse motivatsioonisuunalist tegutsemist ka juhtkonna poolt. Kõik intervjuueeritavad rõhutasid **tunnustuse ja kiituse** osatähtsust, rohkem aga töötajad ja keskastmejuhid. Nii töötaja kui tippjuhi poolt toodi välja, et oluline on võrdsustada tele-ja raadiomaja palgaastmed, muuta palgasüsteem läbipaistvamaks ja selgeks. Organisatsiooni kõik osad peavad olema võrdselt koheldud.

Töötaja 1: „Kui on midagi head juhtunud, siis võiks juhatuse sellest ka välja teha (kuuldavasti telemajas sellised tähistamised toimuvad)”; „....see lõhe on nii emotsionaalne kui ka rahaliselt mõõdetav (raadiomajas räägitakse endiselt, et sama töö eest saadakse telemajas rohkem palka)”.

Keskastmejuhid nägid probleemidena **arenguvestluste puudumist** ning **vähast tunnustust tööle**, samuti mainiti ära kahe maja vaheline ühtsus-ja võrdsustunde puudumine. Töötajad tõid suurima probleemina välja juhatuse eemaloleku raadiomajast füüsiliselt ning telemajas pigem vaimselt.

Töötaja 2 (telemaja): ” Ülemise korruse dirižabel on kinnitunud ülejäänud maja külge väga õhukese niidiga../ “

Töötaja 1 (raadiomaja): “Raadio poolel häirib töötajaid juhatuse pidev eemalolek. Vahel võiks mõni juhatuse liige lihtsalt läbi jalutada ja küsida, kuidas läheb.”

Loominguliste töötajate probleemina nähti ka vähast võimalust oma valdkonda süveneda, enesetäiendamiseks vajaliku aja puudumist ning vähast sisulist tagasisidet tööle. Kui erasektoris saab enamasti töötulemust mõõta väga selgete rahaliste mõõdikutega, siis avalikus sektoris on töö tulemuse mõõtmine keerulisem. Ka vaadatavus-kuulatatavus ei ole alati adekvaatseks mõõdikuks, sest seaduse järgi on ERR-i ülesanded seotud ka nende huvigruppidega, kelle teenindamisest erameedia huvitatud ei ole.

Juhtkond ja keskastmejuhid, eriti tehnikavaldkonnas eelistaksid töös **projektipõhist lähenemist**. Loomingulised töötajad pigem mitte.

Töötaja 2 (telemaja, loominguline): *.../projektipõhine mõtlemine pole oluline avalik-õiguslikus telekanalis. Tekitab tunde, et Sinust hoolitakse vaid projektist projektini. Oodatakse vaid efektseid reitinguga projekte/...*

Teatud probleemi nähakse ka **juhtimistasandite paljususes**. Rahvusringhäälingu loomisega on juhte juurde tekkinud, nende vastutusala on aga veel täielikult välja kujunemata. Selle tulemusel ei ole töötajatel sageli võimalik mõista enda volitusi, positsiooni ja vastutust. Teisisõnu võib see mõjutada töötaja autonoomsuse tunnetust. Eriti puudutab see alam-ja keskastme juhte.

Keskastmejuht 1: *“Praegu on tunne, et vahel läheb juhatus ühes suunas, programm teises ja mõni juhatuse liige veel kolmandas suunas”*

Keskastmejuht 2 : *“Struktuurid tuleks üle vaadata, saneerida, efektiivsemalt tööle panna”.*

Töötaja 2: *“Püüaks paremini koordineerida juhtide tööd – dubleerimist on palju ja koordinatsiooni tasandeid”.*

Intervjuudest selgub, et peamised motivatsiooniga seotud teemad rahvusringhäälingus on seotud töö **sisu ja tähtsusega, tunnustuse ja tagasisidega ning töötaja vastutuse ja autonoomsusega** tema igapäeva ülesannetes. Hackman-Oldhami mudelis on need samad kolm psühholoogilist seisundit ehk töö olulisus, vastutus ning tagasiside need faktorid, mis määravad ära töömotivatsiooni kõige olulisemad aspektid ehk töötaja kõrge sisemise motivatsiooni, tööga rahulolu ja töösoorituse ning madala tööjõu voolavuse. Nendest kaks esimest seisundit ehk kõrge sisemine motivatsioon ja kõrge tööga rahulolu on eelkõige kriitilise olulisusega töötajale, kaks viimast ehk kõrge töösooritus ning madal tööjõu voolavus eelkõige tööandjale. Kokkuvõttes mõjutavad kõik need tulemused programme tootmist ja eetrisseandmist, teisisõnu organisatsioonile seatud avaliku ülesande täitmist. Seega on Hackman-Oldhami mudeli kohandatud rakendamine sobilik käesolevas ankeetküsitluses.

2.3. Eesti Rahvusringhäälingu töömotivatsiooni ankeetküsitluse tulemused

Töömotivatsiooni ankeetküsitluse andmete analüüsiks kasutati statistilise andmeanalüüsi tarkvarapaketi PASW Statistics 18 ning MS Office programmi Excel. Tulemuste tõlgendamisel ja esitamisel võeti olulisuse nivooks 0,05. Analüüsimaiks demograafiliste tunnuste seoseid vastustega kasutati ANOVA ja LSD teste.

Tulemused esitatakse käesolevas peatükis järgnevates detailsusastmetes:

- organisatsioon tervikuna
- sotsiaaldemograafiliste gruppide ehk vanuse, soo, staaži, ametivaldkondade (loominguline, tehniline, tugi) ning tööväljundite (televisioon, raadio, veeb) lõikes

Kuna ERR-i näol on tegemist suure organisatsiooniga, mis hõlmab väga erinevaid ametikohti, millel on erinevad tööprintsüübid, annab tulemuste vaatlemine alagruppide kaupa parema ülevaate erinevate alagruppide motivaatoritest ja kitsaskohtadest.

Koguvalimi põhjal kontrollis autor küsimustiku sisemist kooskõla Cronbachi alfa abil. Cronbachi alfa on statistik, mida kasutatakse testide sisemise kooskõla ja usaldusväärsuse testimiseks. Eelkõige kasutatakse seda psühholoogias ja teistes sotsiaalteadustes. Cronbachi alfa väärtus tõuseb kui testitavate andmete omavaheline korrelatsioon kasvab. Cronbachi alfa väärtuseks ERR-i töömotivatsiooni täisküsimustiku lõikes kujunes 0,86, mis näitab et küsimustiku sisemine reliaablus on kõrge. Enamasti peetakse usaldusväärsuse piiriks kordaja väärtust 0,7, mõned teadlased peavad selleks väärtust 0,6.

Autor kontrollis ka küsimustiku erinevate alamjaotuste lõikes alamküsimustike sisemisi usaldusväärsusi. Cronbachi alfa väärtused alamküsimustike lõikes on toodud tabelis 6.

Tabel 6. Küsimustiku reliaabluse testi tulemused

Skaala	Cronbachi alfa	Cronbachi alfa pärast ühe väite eemaldamist
üldine motivatsioon	0,79	
oskuste mitmekesisus	-0,72	
tegevuse terviklikkus	0,41	
tegevuse olulisus	0,68	0,76
Vastutus	0,39	
Tagasiside	0,46	0,62

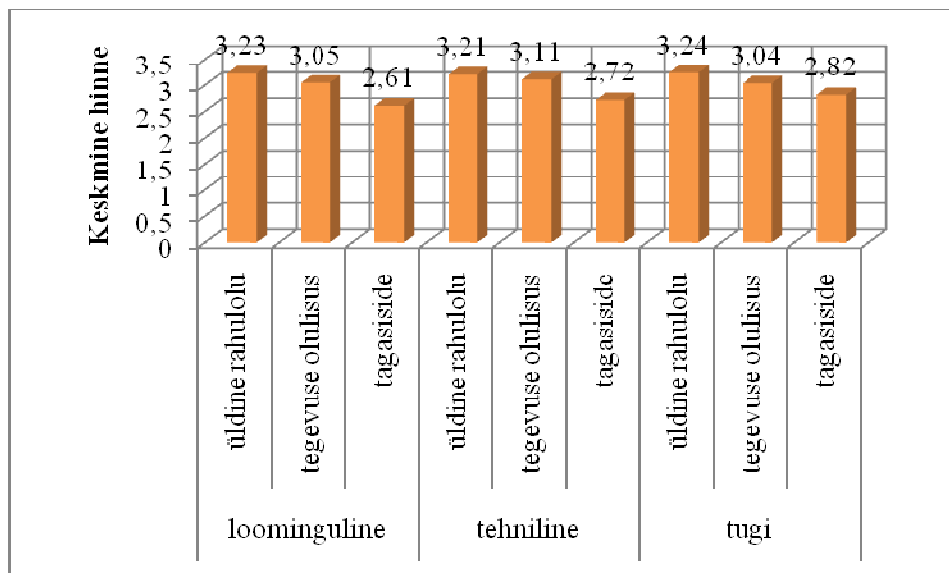
Allikas: autori koostatud küsitluse andmete põhjal

Tabelis 6 toodud tulemuste järgi on sisemiselt kooskõlas üldiste väidete skaala ning tegevuse olulisuse skaala. Oskuste mitmekesisuse alamküsimustikus oli Cronbachi alfa miinusemärgiga, sest ilmnes vastuste sisemine negatiivne kovariatsioon ehk erinevate väidete hinnangute vahel on vastassuunaline seos, mis seab sisemise usaldusväärsuse kahtluse alla. Tegevuse terviklikkuse, vastutuse ja tagasiside küsimustikkude puhul jääb Cronbachi alfa allapoole usaldusväärsuse piiri. Eemaldades väited „Ootan rohkem sisulisi analüüse töö kohta” ning „Mu töös on liiga palju paberimajandust, see segab põhiülesannetele keskendumist”, kujunes tagasiside ning tegevuse olulisuse küsimustikkude reliaabluse tase samuti usalduspiiridesse jäävaks.

Nende alamjaotuste kohta, mille usaldusväärsuse piir ületas usaldusväärsuse piiri ehk üldiste motivatsioonihinnangute, tegevuse olulisuse ja tagasiside kohta arvutas autor koondhinded, mis näitavad antud alamgrupi väidete keskmist hinnet. Teiste valdkondade puhul tuleb vastuseid analüüsida üksikute väidete lõikes, sest alamjaotuste väidete antud hinnangute sisemine usaldusväärsus jäi allapoole usalduspiiri.

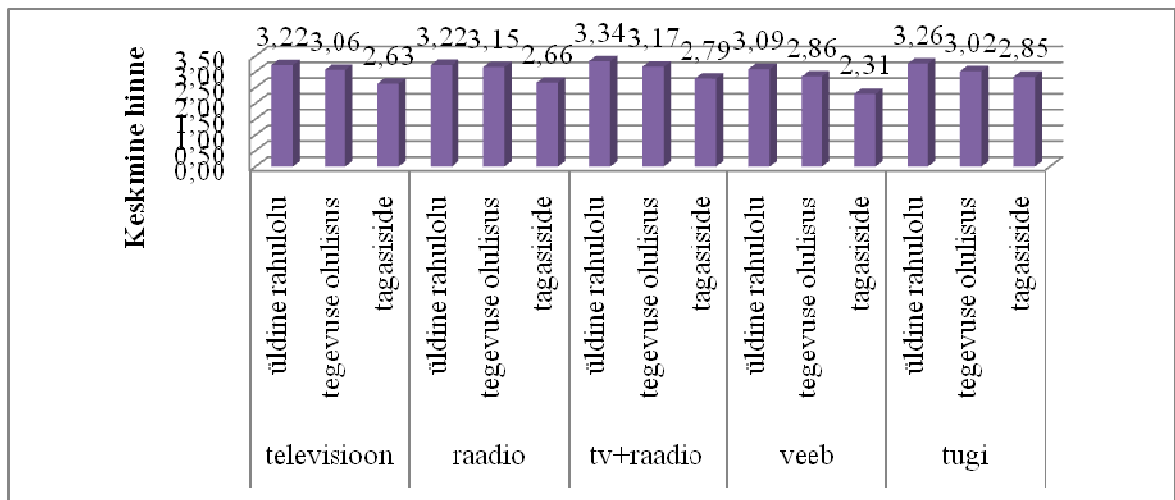
2.3.1. Üldine motivatsioon

Jooniselt 5 näeme, et hinne üldisele rahulolule on valdkonniti võrdselt kõrge. Suurt probleemi töömotivatsiooniga organisatsioonis ei ole, üldistele sissejuhatavatele motivatsiooniväidetele on hinded kogu ankeedi lõikes kõige kõrgemad. Oma tegevuse olulisust organisatsioonis tunnetavad kõrgeimalt tehnikatöötajad, kuigi vahed ei ole suured. Problemaatiline on loominguliste töötajate tegevuse olulisuse madalam tunnetamine, sest organisatsiooni põhitegevuse edukus sõltub eelkõige nendest. Loomingulised töötajad hindavad ka tagasiside saamist kõige madalamalt. Tagasiside kui selline on ERR-is töötulemuste hindamisel oluline, sest äris klassikalist rahaliste tulemuste hindamist organisatsioonis ei ole, samuti ei anna kuulatavus-vaadatavus alati adekvaatselt tagasisidet tööle, sest kitsamate huvigruppidele suunatud saated on väiksema vaatajaskonnaga, kuid võivad samas olla väga olulised. Teisalt sõltub saadete reiting tihti pigem saate eetriaajast ja konkurentide pakutavast kui saate sisulisest kvaliteedist või selle turundamisest. Seega jääb sageli ainsaks võimalikuks adekvaatseks tagasisideks organisatsiooni poolt tulev või korraldatav sisuline tagasiside.



Joonis 5. Motivatsiooni koondhinded üldisele motivatsiooni väidetegrupile, tegevuse olulisuse väidetegrupile ja tagasiside väidete grupile töövaldkondade lõikes. (4-palli skaalal, autori koostatud küsitluse andmete põhjal).

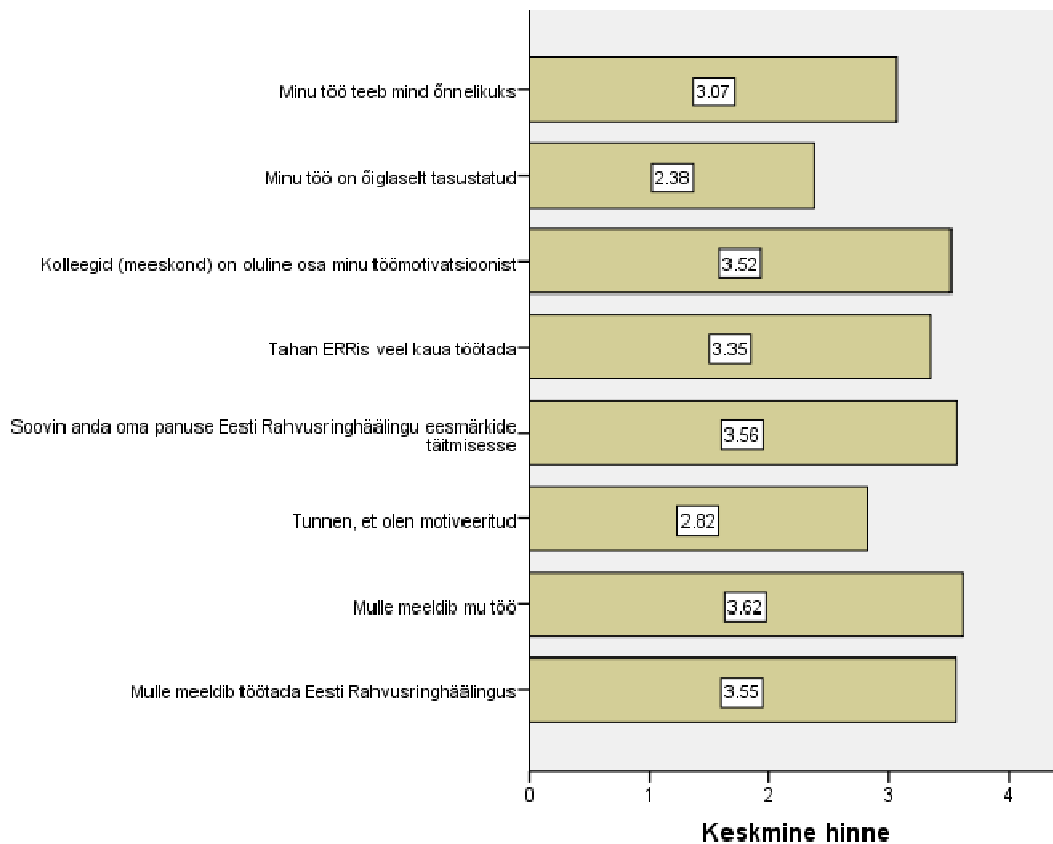
Tööväljundite lõikes summeeritud keskmiseid hindede vaadates (joonis 6) selgub, et teistest madalamaks peavad oma töömotivatsiooni veebiga seotud töötajad.



Joonis 6: Motivatsiooni koondhinded üldisele rahulolule, tegevuse olulisusele ja tagasisidele tööväljundi lõikes (4-palli skaalal, autori koostatud)

Veebitöötajatest vastajaid oli üldkogumi lõikes vähe, vaid seitse inimest, kuid kokku on ainult veebiväljundiga seotud organisatsioonis mõnekümne inimese ringis. ERR portaali on üks uuemaid struktuuriüksusi majas, töötajad on suhteliselt madala staažiga. Samuti on veebid üsna eraldiseisvad siiani teistest väljunditest ning traditsioonilised väljundid nagu televisioon ja raadio tõusevad jõulisemalt esile, nende roll ja struktuur on nii ühiskonnas kui organisatsiooni sees kindlamalt paigas. ERR-i portaale ei võeta sageli veel omaette meediaväljundina, vaid peetakse tugitegevuseks. Sisuliselt on aga portaali tegevus viimasel paaril aastal tugevalt kasvanud, selle tähtsus organisatsiooni tegevuse edukuse määramisel kasvab ning juhtidel tasub eraldi tähelepanu pöörata veebidega tegelevate töötajate motiveerimisele.

Joonistub välja raadiotöötajate kergelt kõrgem hinnang oma tegevuse olulisusele võrreldes teletöötajatega. Nii tele-kui raadioväljundiga seotud vastajate kõik keskmised skoorid on kõrgemad kui ainult ühe väljundiga tegelevatel vastajatel, seega erinevate töötajate kaasamine töötajaid erinevate väljunditega seotud projektidesse võib tõsta töömotivatsiooni. Joonis kinnitab ka intervjuudest välja tulnud arvamust, et kõige kõrgemalt on ERR-is motiveeritud tugi-ja administratiivtöötajad. Enim näitavad üldist töömotivatsiooni ja rahulolu töö ja tööandjaga sissejuhatavate üldiste motivatsiooniväidete vastused. Joonisel 7 on toodud keskmised hinded väidete lõikes. Enim leiavad töötajad, et neile meeldib nende töö.



Joonis 7. Üldiste motivatsiooniväidete keskmised hinded (4-palli skaalal, autori koostatud)

Peaaegu sama kõrgelt hinnatakse tööandjat ning oma soovi panustada tööandja eesmärkidesse. Oluline osa on kolleegidel ja meeskonnal. Töötasu on aspekt, millega enamik töötajaid küsimise peale enamasti rahul ei ole. Küll aga võiks tööandja võtta

eesmärgiks, et järgnevates uuringutes oleks kõrgemad hinnangud väitele „mu töö teeb mind õnnelikuks”. Kokkuvõttes keskmiseid hindeid vaadeldes selgub, et üldise seemise motivatsiooniga organisatsioonis suuri probleeme ei ole ning tasub keskenduda konkreetsete motivatsioonitegurite uurimisele töötajagruppide lõikes

Analüüsides küsitluse vastuseid üksikute väidete ja demograafiliste gruppide lõikes selgub, et tööstaažil ja vanusel on mõju paljudele motivatsiooni aspektidele. Pisut vähem mõjutavad motivatsiooni töövaldkond (looming, tehnika või tugi) ja meediaväljund (televisioon, raadio või veeb). Tabelis 7 on toodud statistiliselt eristuvad sotsiaaldemograafilised grupid. Rohelisega tähistatud on positiivselt eristunud vastused, punasega on negatiivselt eristunud vastused.

Vastustest on näha, et keskmiselt **meeldib Eesti Rahvusringhäälingus töötada** rohkem töötajatele, kes on olnud organisatsioonis üle 20 ja üle 30 aasta. Statistiliselt joonistub eristumine välja 4-5 aastat töötanutega, kelle rahulolu on kõige madalam. Samas ei saa ka nende keskmist pidada madalaks (keskmine=3,25), seega üldiselt on kõik vastajad üsna kõrgelt motiveeritud organisatsiooni olemuse poolt.

Tabel 7. Statistiliselt olulised kõrged ja madalad hinnangud üldistele motivatsiooniga seotud väidetele.

Väide	vanus	staazh	valdkond		väljund	
Mulle meeldib töötada Eesti Rahvusringhäälingus		üle 20 a	4-5 a	looming	tugi	
Mulle meeldib mu töö	kuni 30	üle 30 a	4-5 a			veebid
Tunnen, et olen motiveeritud						veebid
Soovin anda oma panuse Eesti Rahvusringhäälingu eesmärkide täitmisesse	kuni 30					
Tahan ERR-is veel kaua töötada						veebid
Kolleegid (meeskond) on oluline osa minu töömotivatsioonist		üle 20 a				
Minu töö on õiglaselt tasustatud		4-5 a	6-30 a			
Minu töö teeb mind õnnelikuks						veebid

Roheline – positiivne eristumine, punane – negatiivne eristumine

Allikas: autori koostatud uuringu andmete põhjal

„**Mulle meeldib mu töö**” väitele vastasid maksimumskooriga kõik 20-30 aastat organisatsioonis töötanud vastanud, kuigi vastajaid oli selles grupis vähem (10 vastajat) kui lühema staažiga gruppides. Samuti oli eristuvalt kõrge hinnang veel kauem ehk üle 30 aastase tööstaažiga vastanutel. Kõige vähem on oma **töö** ja **motivatsiooniastmega** rahul organisatsioonis 4-10 aastat töötanud. Esimese kolme aastal ollakse rohkem rahul, siis rahuolu langeb ning pärast 10 tööaastat taas tõuseb. Sama mudel joonistub välja soovist **anda oma panuse rahvusringhäälingu eesmärkide täitmis**se”. Üks vastaja on kommenteerinud, et eesmärgid on liialt hägustumas. Samal ametikohal töötanute vastuste lõikes on oma tööga rohkem rahul 1-3 aastat ja 6-10 samal ametikohal töötanud kui üle 10 aasta samal kohal töötanud. Kuni 30sed tunnetavad vähem oma soovi panustada

organisatsiooni eesmärkidesse kui üle 60 aastased. Kuni 30 aastastele meeldib nende töö vähem kuni kui kõigile teistele vanusegruppidele. Mitmed vastajad märkisid kommentaarilahtrisse organisatsiooni või tööga rahulolu kohta täpsustuse „enamasti”.

Üle 20 aasta ERR-is töötanud peavad kolleege olulisemaks osaks oma töömotivatsioonist kui vähem aastaid töötanud. See on mõistetav võttes arvesse madalat tööjõu voolavust. Aastakümneid samade kolleegida koos töötades tekib „pere” tunne ning lähedased kolleegid saavad oluliseks osaks igapäevasest suhtlusvõrgustikust.

Väide „**Minu töö on õiglaselt tasustatud**” sai üldistest motivatsiooniväidetest kõige madalama keskmise hinde. Töötasuga on rohkem rahul 4-5 aastat organisatsioonis töötanud, kui need, kes on töötanud 6-30 aastat. Samal ametikohal töötanute osas on kuni 5 aastat samal kohal töötanud tasuga rohkem rahul kui üle kuue aasta ja edasi töötanud. Tõenäoliselt on väiksema staažiga töötajatel madalamad ootused oma palgale. Teine põhjus peitub selles, et paljud värsked töötajad on viimastel aastatel võetud tööle kõrgema palgaga kui pikalt töötanud. Loomingulised ja tehnilised töötajad on töötasuga vähem rahul kui tugistruktuurid. Väljundite lõikes on töötasuga kõige vähem rahul raadiotöötajad, nende keskmine hinnang oma rahulolule töötasuga eristub televisiooni ja tugistruktuuride töötajatest. Üks väikese staažiga noor raadiotöötaja on kommenteerinud rahulolu töötasuga mitme erineva väite juures: *“Palk peab olema vähemalt 20% kõrgem, kuigi mulle meeldib väga minu töö, kui leidub mõni töö mis meeldiks mulle enam-vähem samamoodi aga on kõrgema palgaga pigem lähen sellele; Palk on suht madal kui proovida võrrelda mõnede teiste töödega. Palgavahe erinevate sama tegevusvaldkonna osakonnade vahel on suur”*.

Töötasu juures tasub välja tuua, et uuringu läbiviimise ajal anti ERR-i töötajatele teada, et alates jaanuarist 2010 vähendatakse töötasu 10%, samas ei ole esmasel vaatlusel küsitluse tulemustes olulisi vahesid ajalises kronoloogias vaadelduna enne ja pärast teate saamist. Sügavamalt autor vahesid ei uurinud, pärast teadet vastanute arv oli väikese osakaaluga kogu vastajaskonnast. Ka sellest võib järeldada, et töötasu ei ole üks põhimotivaatoreid ERR-is töötamisel.

Loomingulised töötajad tunnetavad tugistruktuuridest enam, et **töötamine ERR-is teeb neid õnnelikuks**. Veebiväljundiga seotud töötajate vastusest selgub, et mitmes üldises motivatsiooniküsimuses on nende vastused kõige nõrgemad. Nad hindavad end võrreldes teiste valdkondadega kõige vähem motiveerituks, kõige madalam on soov töötada ERR-is veel pikalt, neile meeldib nende töö vähem kui teiste väljundite esindajaile ja võrreldes teistega teeb nende töö neid kõige vähem õnnelikuks. Veebitöötajate motivatsioonile tuleb kindlasti eraldi tähelepanu pöörata, selgitada välja kitsama uuringuga põhjused, miks on hinnangud madalamad ning võimalusi mööda nende motivatsiooni astet tõsta.

2.3.2. Oskuste mitmekesisus

Oskuste mitmekesisuse alamskaala näitab, milline on suhe töö omaduste ja töötaja enesehinnangu vahel. Statistiliselt oskuste mitmekesisuse skaalal eristunud töötajagrupid on toodud tabelis 8.

Oma töös iga päev midagi uut leiavad pigem organisatsioonis ja ametikohal kauem töötanud, kui need, kes vähem on töötanud. Noorematele antakse esialgu ehk ühekülgsemaid ülesandeid, samuti ei oska nad ehk kogu oma töö potentsiaali ise enda jaoks selgeks teha. 6-10 aastat organisatsioonis olnud ja kuni 5 aastat ametikohal olnud hindasid seda väidet kõige madalamalt. Raadios töötavad vastanud leiavad olulisel määral rohkem, et nende töös on midagi uut iga päev kui tugistruktuuridesse kuuluvad vastanud.

Tabel 8. Oskuste mitmekesisuse alamskaalal statistiliselt oluliselt eristunud grupid

Oskuste mitmekesisus	sugu	vanus	staaž	valdkond	Väljund	Väljund
Minu töös on iga päev midagi uut				6-10 org-s, kuni 5 ametis		Radio Tugi
Saan oma oskusi piisavalt rakendada			kuni 30	üle 20 a	alla 10 a	
Tunnen, et mu töö arendab mind			kuni 30	üle 10 a	4-5 org-s, kuni 3 ametis	
Tunnen, et mul oleks potentsiaali rohkemaks kui praegune töö mulle pakub	mehed					
ERR-is on minu jaoks piisavalt arengu-ja karjäärivõimalusi				üle 20 a	1-3 org-s, 4-5 ametis	
Mulle meeldiks kui saaksin ERR-i sees aegajalt ametit vahetada		kuni 30		kuni 3 a	üle 20 a	looming
Mu töö on üksluine			kuni 30			Veebid

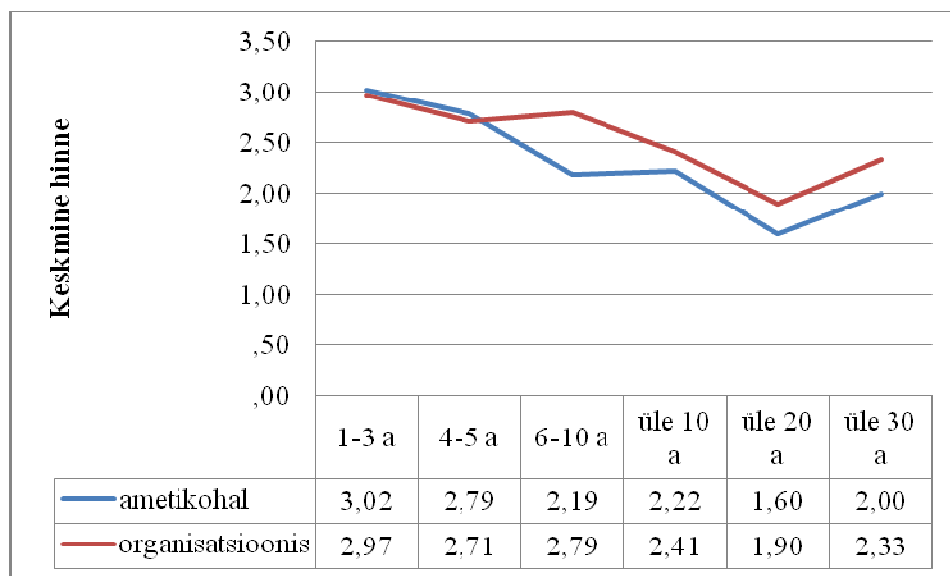
Roheline – positiivne eristumine, punane – negatiivne eristumine

Allikas: autori koostatud uuringu andmete põhjal

Mehed arvavad naistest oluliselt enam, et neil oleks **potentsiaali rohkemaks** kui praegune töö neile pakub. Võimalust **omandatud oskusi töös rakendada** tunnetavad vähem kui 10 aastat töötanud kui need, kes on töötanud üle 20 a ja rohkem. Üle 10 aasta ja rohkem organisatsioonis töötanud tunnevad ka enam, et töö arendab neid kui 4-5 aastat töötanud. Arengu-ja karjäärivõimalusi tunnetavad vähim 1-3 aastat olnud, rohkem üle 20 a töötanud. Ka ametikohal kuni 10 aastat töötanud tunnevad vähem et saavad oma oskusi piisavalt

rakendada, kui need kes on olnud üle 20 aasta samal kohal. Alla 30 aastased tunnevad keskmisest oluliselt vähem, et saavad oma omandatud oskusi oma töös rakendada (kuni 30 aastased keskmine hinne = 2,58; üldine keskmine hinne =2,93)

Soov **organisatsiooni sees ametit vahetada** on suurim kuni kolm aastat organisatsioonis olnutel. Vähim on sellest huvitatud üle 20 aasta töötanud. Joonisel 8 on esitatud samal ametikohal töötamise ning organisatsioonis töötamise staažide lõikes valmisolek ERR-i siseselt ametit vahetada.



Joonis 8. Valmisolek organisatsioonisiseselt ametit vahetada staažide lõikes

Keskmine hinne on 2,63, mida ei saa pidada kuigi kõrgeks. Jooniselt selgub, et alles tööle asunud töötajad on enim valmis ka teisi ameteid proovima, pärast kümnendat tööaastat nii organisatsioonis kui ametikohal hakkab soov langema, uuesti tõuseb pärast 20 tööaastat. Erinevus on 4-10 aastat töötanute seas – selles vahemikus organisatsioonis töötanud on oluliselt rohkem valmis tööd vahetama kui 4-10 aastat samal ametikohal töötanud. Siit võib välja lugeda, et need, kes on varasemalt organisatsioonis ametit vahetanud, sooviks seda teha veel. Soov ametit organisatsiooni sees vahetada on suurim kuni 30 aastastel, pärast

50ndat eluaastat langeb oluliselt. Loomingulised töötajad on selleks rohkem valmis kui tehnilised ja tugitöötajad, väljundite lõikes on enim selleks valmis veebitöötajad ja tugiüksuste töötajad, vähim raadiotöötajad. Organisatsiooni strateegia järgi on tulevikus ajakirjanikel ja toimetajatel võimalik teha tööd erinevatesse väljunditesse, nii televisiooni, raadiosse, veebi. Kommentaarid organisatsioonisisese roteerumise kohta olid üksikud ja negatiivsed: *“Kuidas? Kas Karemäelikult, et reporter vahetab elukutset? Ei anna midagi”* *“Oleks hea proovida ennast ka teises osakonnas, aga hüpata ühelt kohalt teisele lähiajal küll ei tahaks”, “Milleks?”*.

Madal soov ERR-i sees ametit vahetada on osaliselt seotud veel ühinemisest pärineva hirmuga muutuste ees. BBC (British Broadcasting Company) ühendas paar aastat tagasi uudistetoimetuse kolmepoolselt, kolme väljundisse – sama töötaja peab nüüd suutma toota sama sisu televisiooni, raadiosse ja veebi. Töö autori ja BBC ühe uudistajuhi vestluse käigus selgus, et see ei ole osutunud lihtsaks, tööharjumusi on raske muuta. Tööle saadi süsteem nii, et igal päeval vastutav päevatoimetajad, kes vahetuvad iga päev on roteerumise korras televisiooni, raadio ja veebitaustaga inimeste hulgast roteerumise korras.

Oma tööd arendavaks peavad kõige vähem kuni 3 aastat samal ametikohal töötanud. Üle 30 aasta töötanutega on statistiliselt oluline vahe. See võib olla tingitud kahest asjast: kas kaua töötanud inimesed oskavad tagantjärele õigemini hinnata, kui palju konkreetne amet on neid arendanud või siis on nende ootused tööle madalamad. Ka vanuse osas peavad alla 30-sed oma tööd kõige vähem arendavaks.

Piisavate karjääri-ja arenguvõimalus olemasolu ERR-is hinnati oskuste mitmekesisuse alamjaotuses kõige madalama keskmise hindega. Vastajatest madalaimaks hindasid seda 4-5 aastat ametikohal töötanud ning kuni 30 aastased vastajad. Arengu ja karjäärivõimalusi kommenteeriti nii: *“Ühes ametis tipptaseme saavutanul ei ole kuhugi edasi liikuda. Kui tegu oleks nt rahvusvahelise korporatsiooniga, oleks lood teised”, “Teoreetiliselt on, praktiliselt ei ole muuks aega”, “Areng loeb. Karjäär on enamasti petlik”*. Samas ei ole töötajad väljendanud kõrget valmisolekut maja sees ametit vahetada, kuid kindlasti tasub

majasisesse karjäärisüsteemi arendamisega tõsiselt tegeleda, seda võimalust tutvustada ja näidata positiivset praktikat.

Oma tööd keskmisest **üksluisemaks** peavad vaid veebitöötajad. Üks telesaadetega seotud loominguline töötaja on kommenteerinud, et peab oma töö üksluisust pigem positiivseks kui negatiivseks omaduseks. Kuni 30 aastased töötajad peavad oma tööd üksluisemaks kui teised vanuserühmad statistiliselt olulisel määral. Nad vajavad rohkem vaheldust ning erinevaid ülesandeid. Nad tunnevad, et ei saa oma oskusi piisavalt rakendada. Vanuse kasvades tuntakse enam, et töö arendab ning et ERR-is leidub piisavalt arengu-ja karjäärivõimalusi.

2.3.3. Tegevuse terviklikkus

Tugitöötajad teavad **tööandja eesmäärke, missiooni ja visiooni** paremini kui loomingulised töötajad ja teletöötajad. Vanuse osas on alla 30-sed vähem kursis kui kõige vanemad töötajad. Kommentaaridest selgub, et mitmed töötajad kahtlevad, kas neid on ikka korralikult sõnastatud: *“Need on küll kusagil (keerukalt) kirjas kuid peaks olema juhistena kõigil peas ka une pealt (Näiteks: IBM stands for three things: the dignity of the individual, excellence, and service)”*,

“Lisaks avalik-õigusliku meedia rollile, kas neid ongi õigupoolest piisavalt sõnastatud?”,
“Ei tea kas ERR teab oma eesmäärke”. ERR-i arengukavas on eesmärgid, visioon ja missioon korralikult sõnastatud. Vajalik on eesmärkide parem kommunikeerimine kõikidele töötajatele.

Tugistruktuurid tunnetavad kõige otsesemalt, et nende töö **aitab kaasa ERR-i eesmärkide saavutamisele**, kõige vähem tunnetab seda televisioonitöötaja. Üle 30 aasta organisatsioonis töötanud inimesed tunnetavad seda rohkem kui 1-3 ja 6-10 aastat töötanud. Üle 50 aastased näevad seda rohkem kui kuni 40 aastased.

Üle 20 aasta majas töötanud tunnetavad kõige enam, et neil on **sisukas ja tähendusrikas töö**, samal ametikohal töötanutest tunnetavad seda 10-20 aastat töötanud rohkem kui 1-3 ja 6-10 aastat töötanud vastajad.

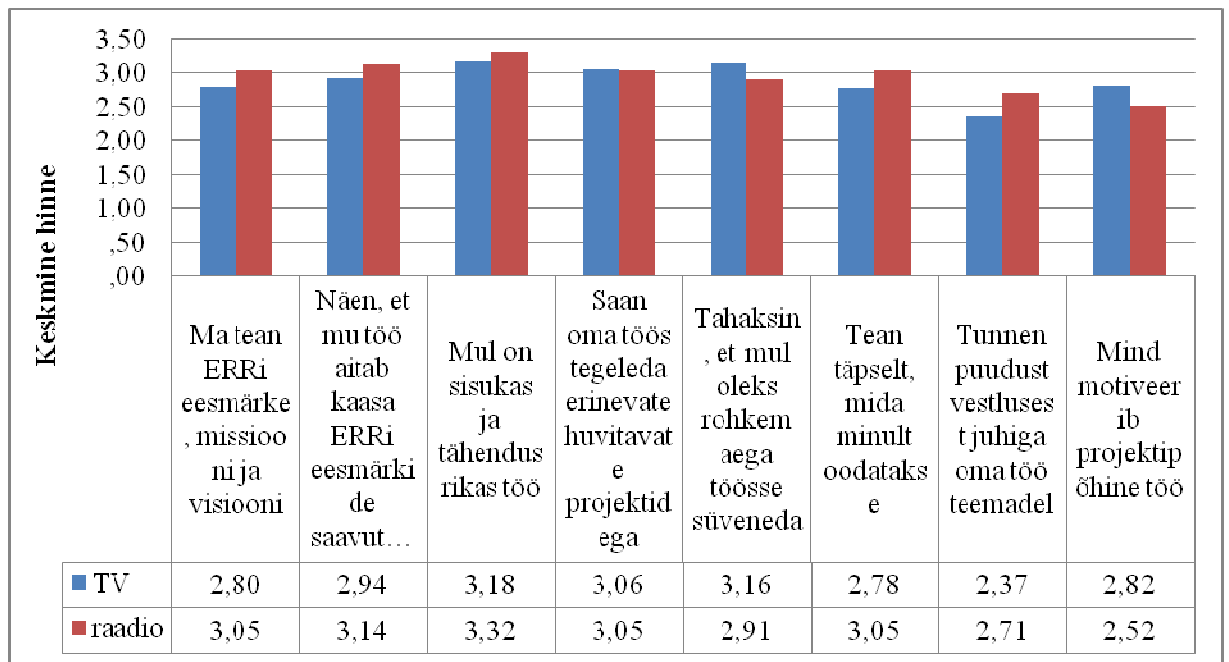
Huvitavatest projektidest oma töös tunnevad kõige enam puudust 1-3 aastat organisatsioonis olnud. **Töösse süvenemisest** tunnevad rohkem puudust üle 50 aastased töötajad kui nooremad. Kommentaar “*Loovusele on kasuks, kui ajakorraldus on tegija enda teha*”. Võimaluse ja mõistliku töökorralduse piires on organisatsioon seda ka rakendanud. Paljudel töötajatel on tööaja otsustamine enda pädevuses.

Tehnikatöötajad teavad loomingulistest oluliselt selgemini, **mida neilt oodatakse**. **Vestlusest** oma töö kohta **otsese juhiga** väga suurt puudust ei tunta, hinnanguliselt on siiski see soov pisut kõrgem just loomingulisel kollektiivil.

Projektipõhine töö motiveerib mehi enam kui naisi. Üle 30 aastaseid töötajaid rohkem kui üle 20 aasta töötanud. Siin mängib rolli lootus jääda pensioni kõrvalt veel ühteist tegema. Viimasel paaril aastal on ERR koondanud võimalusel pigem pensioniealisi töötajaid, et koondamine oleks võimalikult valutult sotsiaalsest vaatenurgast. Samas on mitmete pensionäride teadmised ja kogemused asendamatud ning praktikas on juhtumeid, kus nad jäävad mõneks ajaks lepingupõhiselt nõustama. Selline variant näib sobivat ka käesolevale küsimustikule vastanuile. Täpsustavatest kommentaaridest selgub, et projektipõhist tööd eelistataks pigem vaheldusena: “*Põhitöö vaheldusena*”, “*Suuremad keskendumised teatud eriülesannetele lisavad pinget ja tulemuslikkust. Valdavas osas on töö iseloom stabiilne ja väljakujunenud*”.

Tegevuse terviklikkus on valdkond, kus tuleb kõige rohkem esile tele-ja raadiomaja hinnangute erinevus. Tulemused on toodud joonisel 9. Raadiomaja hinnangud selle dimensiooni väidetele on kõrgemad kui telega seotud töötajate hinnangud. Vahed ei ole suured, kuid antud ankeetküsitluse 4-astmelist skaalat ning sisemisi olusid tundes siiski piisavad, et ära märkida. Raadio töötajad seostavad oma tööd rohkem organisatsiooni

väärtuste ja eesmärkidega, hindavad rohkem oma töö sisukust, teavad paremini, mida neilt oodatakse ja tunnevad vähem ajapuudust, kuid sooviksid telemaja töötajatest rohkem vestlust oma töö teemadel otsese juhiga. Teletöötajaid motiveerib aga raadiotöötajatest enam projektipõhine töö. Telemajas on projektipõhist lähenemist rakendatud juba aastaid.



Joonis 9. Hinnangud tegevuse terviklikkuse alamjaotuse väidetele televisiooni ja raadio võrdluses. (4-palli skaalal, autori koostatud küsitluse andmete põhjal)

2.3.4. Tegevuse olulisus

Hinnates sotsiaaldemograafiliste näitajate lõikes tegevuse olulisust (Tabel 9) eristub, et mehed tunnevad naistest enam, rohkem, et nende töö ja ametikoht on **organisatsioonis olulised**. Üle 20 aasta organisatsioonis töötanud vastajad tunnevad rohkem kui 4-10 aastat töötanud, et saavad **oma tööga anda panuse Eesti ühiskonna heaks**. Tõenäoliselt on see seotud vanusega ja väärtuste muutumisega ajas. 20 aasta jooksul on enam võimalust näha, kuidas töö ühiskonda mõjutab kui olles vaid mõni aasta töötanud.

Tabel 9. Tegevuse olulisuse alamskaalal statistiliselt oluliselt eristunud töötajagrupid

Tegevuse olulisus	sugu	vanus	staaž	väljund
Tunnen, et minu töö ja ametikoht on olulised selles organisatsioonis	mehed	naised		
Saan oma tööga anda panuse Eesti ühiskonna heaks			üle 20 a	4-5 a
Mu otsene juht peab mu tööd oluliseks				veeb
Minu töö sisu on minu jaoks motiveeriv			alla 30	kuni 10 ametis
Töö rahvusringhäälingus on üks olulisemaid asju mu elus			üle 30 a	

Roheline – positiivne eristumine, punane – negatiivne eristumine

Allikas: autori koostatud uuringu andmete põhjal

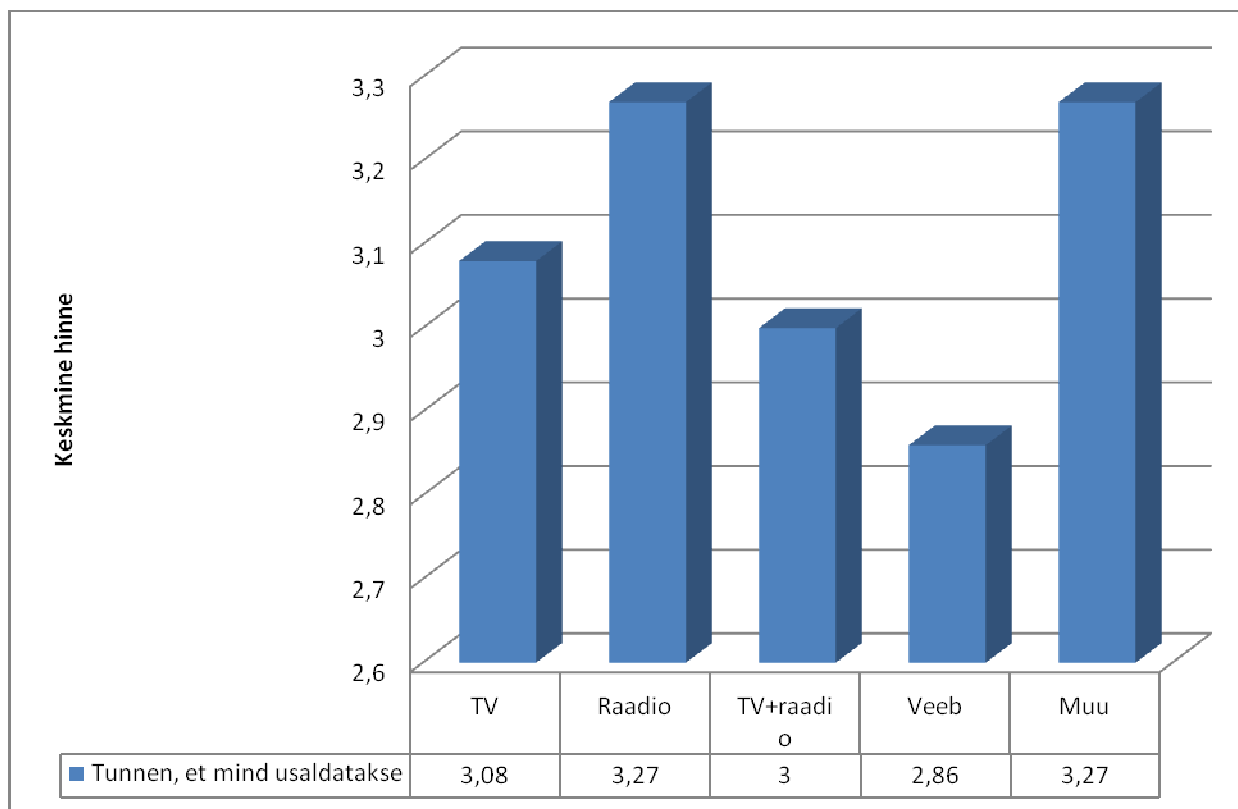
Töö sisu tähendus motivaatorina kasvab koos staaži ja vanusega. Samas, samal ametikohal töötanute vastuste hulgas erinesid 1-3 aastat samal kohal olnute vastused, kes hindasid seda madalamaks kui üle 10 aasta töötanud. Oluline vahe on ka üle 30 aasta samal kohal olnutel ja 6-10 aastat samal kohal olnute vahel. Alla 30 aastased töötajad peavad teistega võrreldes oma tööd vähem motiveerivaks. **Liigset bürokraatiat ja paberimajandust** ei peeta kuigi oluliseks probleemiks, teistest pisut enam näevad seda tugitöötajad, mis on ka loomulik tulenevalt töö iseloomust. Kuni 30 aastased töötajad seda probleemiks ei pea. 6-10 aastat organisatsioonis olnud töötajad tunnevad seda rohkem kui vähem ja rohkem töötanud. Samuti samal ametikohal üle 30 aasta olnud rohkem kui vaid mõned aastad organisatsioonis olnud.

Tööd rahvusringhäälingus peavad oma elus kõige olulisemaks organisatsioonis kõige kauem töötanud inimesed. Üle 30 aastase staažiga vastanute hinded kujunesid teistest kõrgemaks. Samuti kasvab olulisuse skoor vanusega.

Üldiselt tuntakse pigem, et **otsene juht väärtustab tööd**, kõrgem juhtkond sai madalamad hinnangud. Tegevuse olulisuse skaalal ongi kõige madalama üldskooriga „**Ka juhtkond peab mu tööd oluliseks**” keskmise hindegaga 2,67. Veebitöötajad tunnevad vähim, et nende **otsene juht peab nende tööd oluliseks**. See on kindlasti väga problemaatiline koht selle väljundi arenguperspektiivi arvesse võttes ning kindlasti tuleb veebitiimi motiveerimise ja nende motivatsiooni analüüsiga eraldi tegeleda.

2.3.5. Vastutus

Vastutusega seotud väidete keskmised hinded olid teiste alamjaotustega võrreldes keskmiselt kõrgemad, mis näitab, et töötajad tunnevad vastutust oma töö tulemuste eest. Vastutusega seotud üks olulisim aspekt on seotud usaldusega. Usalduse üldskoor on küsitluse põhjal küllaltki kõrge (keskmine hinne 3,16). Enim tunnetavad, et **neid usaldatakse** tehnilised töötajad. Joonisel 10 on toodud väljundite lõikes skoorid usaldusele.



Joonis 10. Hinnangud usaldusele väljundite lõikes
(4-palli skaalal autori koostatud küsitluse andmete põhjal)

Telemaja töötajate **hinnang usaldusele** on madalam kui raadiotöötajatel, veel madalam veebitöötajatel. Raadioga seotud töötajad ning tugistruktuuride töötajad hindavad usalduse taset üle keskmise kõrgeks. Raadiotöötajate usaldustunne on kõrgem võib olla põhjendatud sellega, et suurem osa ERR-i praegusest juhatusest on endised Eesti Raadio töötajad ja juhatuse liikmed, keda tuntakse. Telemajas polnud neist enne ERR-i ühendamist töötanud mitte keegi. Teiseks on teleprogrammides uue juhatusega viidud läbi rohkem muudatusi kui raadioprogrammides.

Töölalt nõu küsitakse kolleegide poolt enim töötajatelt, kes on organisatsioonis kaua töötanud, üle 30 aasta. Võimalus ja voli **oma töö piires olulisi otsuseid vastu võtta** kasvab staažiga. Selle küsimuse puhul eristus taas veebivaldkond, kus vastajad hindasid seda

väidet oluliselt madalamalt kui teiste väljundite vastajad. Rohkem **juhtnööre oma töö kohta** ootaksid eelkõige telemaja loomingulised töötajad ning töötajad, kes on tööl olnud kuni 3 aastat. Tabelis 10 on toodud vastustuse alamskaalas positiivselt ja negatiivselt eristunud grupid. Punasega on tähistatud need grupid, kes ootaksid rohkem juhtnööre oma töö kohta. Telemaja töötajate osas võib see seotud olla ka usaldusega. Kui ei tunnetata usaldust, soovitakse pigem, et ette öeldakse mida teha, et mitte eksida.

Kolleegide vastu on abivalmid kõik, kõrgeima hindegaga raadiomaja töötajad ning üle 10 aastase staažiga töötajad. Väitele „Tunnen, et vastutan selle eest, mis jõuab eetrisse” reageerisid vastutustundlikumalt mehed kui naised. Kõrgeima ehk maksimumhinde andsid need töötajad, kes peavad end seotuks nii tele-kui raadioeetriga. Kõrgem võiks olla hinne veebiväljundiga seotud töötajatel, sest see on kiiremini arenev valdkond. Kõige vähem aga tunnevad eetri eest end vastutavana kuni 30 aastased töötajad.

Kõigile vastanutele **läheb korda, mida ERR-ist kirjutatakse**, kuid madalaim on see hinne televisiooniga seotud töötajatel ning tehnilistel töötajatel. Televisiooni töötajate puhul on see seletatav ehk sellega, et läheb korda mida kirjutatakse ETV-st, aga mitte sellest, mida kirjutatakse ERR-ist. Seesmiselt on kohati terav vastandumine ERR ja ETV brändi vahel. Vastavalt uuringufirma TNS EMOR 2009. aasta kevadel avaldatud brändiuuringu kohaselt jagab ETV bränd eestlaste seas tuntuselt 1.-2. kohta.¹, ERR on uus ja pigem katusbränd, millega on raske oma tööd seostada.

¹ <http://www.e24.ee/?id=121361>

Tabel 10. Vastutuse alamskaalal statistiliselt oluliselt eristunud grupid.

Vastutus	sugu	vanus	staazh	valdkond	väljund
Tunnen, et mind usaldatakse				tehnika	
Kolleegid küsivad minult tihti nõu			üle 30 a		
Mul on voli oma töö piires võtta vastu olulisi otsuseid					veeb
Ootan rohkem juhtnõore oma töö kohta			kuni 3 a	looming	tele
Aitan kolleege alati hea meelega			üle 10 a		raadio
Tunnen, et vastutan selle eest, mis jõuab eetrisse	mehed	kuni 30			veeb
Mulle läheb korda, mida ERR-ist räägitakse ja kirjutatakse				tehnika	tele

Roheline – positiivne eristumine, punane – negatiivne eristumine

Allikas: autori koostatud uuringu andmete põhjal

Tähelepanu tasub pöörata veebiga seotud vastajate tulemustele – vastutuse valdkonnas olid neil valdavalt madalaimad hinnangud väidetele:

- “Tunnen, et mind usaldatakse”
- “Kolleegid küsivad mult tihti nõu”
- “Mul on voli võtta vastu oma töö piires olulisi otsuseid”

Samas ei oota veebitöötajad ka juhtnööre oma töö kohta. Veebide valdkond on ERR-is väga kiiresti arenenud, 2 aastaga on püsti pandud eraldi üksus, edaspidi tasub rohkem mõelda veebivaldkonna integreerimisele tavapäraste meediväljundite inimestega ning tegeleda töötajate motiveerimisega. Veebivaldkonnas on olnud ka tööjõuvoolavus viimastel aastatel kõige suurem.

Ka vastutuse alateemas tulevad selgelt välja raadiotöötajate kõrgemad hinnangud oma motivatsioonile võrreldes teletöötajatega. Raadioga seotud töötajad tunnetavad suuremat usaldust, neil on voli võtta vastu olulisi otsuseid, tunnevad eetri ees suuremat vastutust ning neile läheb enam korda, mida ERR-ist räägitakse. Teletöötajad ootavad aga oma töö kohta rohkem juhtnööre, mis võib omakorda viidata teatud usalduse puudusele.

2.3.6. Tagasiside

Tagasisidest tunnetavad lähedaste kolleegide tunnustust kõrgeimalt tugi-ja administratsioonitöötajad, kõige vähem veebitöötajad. Kolleegide tunnustuse tunnetamine kasvab tööstaaži ja vanusega. Tagasiside alamskaala statistiliselt oluliselt eristunud äärmused on toodud tabelis 11.

Juhtkonna tunnustust tunnevad rohkem töötajad, kes on organisatsioonis töötanud vähe, 1-3 aastat, ning üle 30 aasta. aastat töötanutel. Vähim tunnustust nii kolleegide kui juhtkonna poolt näevad veebide töötajad ning 4-10 aastat organisatsioonis töötanud inimesed. See väide sai üle küsimustiku enim kommentaare. „*Pole kunagi juhtkonna poolt kiita saanud*”, „*Ei ole kursis*”, „*Iga kord kui apsu teen, tuleb tagaside, kui kõik läheb hästi, siis on tagasisidet väga vähe. aga endal on süda rahul, et kõik on korras. Motiveerin ennast ise...*”, „*Ei ole veel juhtunud*”, „*Nad ei avalda eriti oma arvamust*”. Selgelt on tegu motivaatoriga, mis vajab tugevdamist ning see ei vaja ka erilisi ressursse.

Tabel 11. Tagasiside alamskaalal statistiliselt oluliselt eristunud grupid

Tagasiside	Staaž	valdkond	väljund
Lähedased kolleegid tunnustavad mind		4-10 a Tugi	veeb
Juhtkond tunnustab mu tööd	1-3 a; üle 30a	4-10 a	veeb
Saan oma töö kohta piisavalt tagasisidet		6-10 a	
Ootan rohkem sisulisi analüüse töö kohta		Looming	raadio
Tunnen, et olen hästi informeeritud sellest, mis organisatsioonis toimub			tehnika telemaja
Kui pakun välja uue idee, siis seda võetakse enamasti arvesse		Tugi	looming

Roheline – positiivne eristumine, punane – negatiivne eristumine

Allikas: autori koostatud uuringu andmete põhjal

Tagasisidet oma töö kohta hindavad kõige tagasihoidlikumaks 6-10 aastat töötanud, kõige rohkem üle 30 aasta töötanud. Lisatud kommentaar „*Olen saanud tagasisidet väljastpoolt rahvusringhäälingut, maja seest siis, kui tagasiside on negatiivne*” näitab taas, et tunnustusest tuntakse puudust.

Sisulisi analüüse töö kohta ootaksid rohkem eelkõige loomingulised töötajad, väljundipõhiselt raadioga seotud inimesed (tähistatud rohelisega tabelis 11) rohkem kui

telega seotud. Enim aga need töötajad, kes on end klassifitseerinud nii tele-kui raadioväljundiga seotuks. Mitmes raadiokanalil toimuvad süstemaatiliselt seminarid välishindajatega, telemajas hindab saateid programminõukogu. Viimase poole aasta jooksul on sisse viidud ka välishindajate süsteem. **Informeeritus organisatsioonis toimuva kohta** on kõige kehvem teletöötajate seas ja tehnikatöötajate seas. See on seletatav sellega, et suur osa tööst toimub majast väljas võttel olles ja majas toimuvaga ei jõuta kursis olla või jääb selline tunne, et ei olda piisavalt kursis.

Rahaline preemia motivaatorina on oluline kõigile (keskmine hinne 3,41). Statistiliselt olulisi erinevusi gruppide vahel välja tuua ei saa. Kõrgele hindele on aga kommentaarid pigem tasakaalustavad : „*Hea seltskond motiveerib samavõrra*”, „*Pole saanud proovida, aga usun seda*”, „*Seda rohkem, et palgad on ikka madalad*”, „*Tipptasemel ürituste kajastamine on parimaks motivaatoriks. raha pole kunagi ette makstud ega teatud, vot nüüd saad nii palju ... paras hobi*”, „*Põhimotivatsioon - kiituse kõrvalt*”, „*Küllap kuigipalju ikka... Tegelikud saavutused on küll uhkem ja veenvam motivaator*”, „*Mis preemia? kas keegi saab ERRs veel preemiat?!*”, „*Suurem summa motiveerib kindlasti*”

Uute ideede vastuvõtlikkusele andsid kõrgeima hinnangu üle 20 aastase tööstaažiga inimesed. Tugistruktuuride töötajad tunnevad seda rohkem kui loomingulised töötajad ning samuti rohkem kui tele-ja raadioväljundiga seotud töötajad. Seda tasub kindlasti silmas pidada, sest eelkõige sõltub organisatsiooni sisutoodang loomingulistest eetritöötajate hoiakutest ja käitumisest (McQuail 2000:221). Kui nende hinnang innovatsioonivastuvõtlikkusele ja sellele, et nende ettepanekutega arvestatakse, võib see mõjutada nii töömotivatsiooni kui ka sisu kvaliteeti.

2.4. Seosed, järeldused ja ettepanekud töömotivatsiooni kujundamiseks Eesti Rahvusringhäälingus

Käesolevas peatükis arutletakse uurimustöö tulemuste üle tulenevalt teoreetilistest käsitlustest ning uurimistulemustest. Tuuakse välja olulisemad motivatsiooniga seotud väidete omavahelised seosed korrelatsioonianalüüsi põhjal ning tehakse ettepanekud töömotivatsiooni parendamiseks organisatsioonis.

Töö sisust ja organisatsioonist tulenevalt on ERR-i töötajad küllaltki kõrgelt motiveeritud. Kõige olulisem töömotivatsiooni faktor, mis on ka mitme teooria keskpunktis (Deci ja Ryan, Hackman ja Oldham) jt) ehk töö ise ja tema tähendusrikkus kui seesmise motivatsiooni initsiaator on saanud kõrge hinnangu. Samuti sai kõrge hinnangu rahulolu organisatsiooniga. Kolleege peetakse oluliseks ning nende suhtes ollakse ka abivalmid. Seega võib öelda, et ERR-is ei ole töömotivatsioon probleemiliselt madal. Samas on töö olemuse ja tähendusrikkusega seotud motivatsioon see osa, mida tööandja juhtkond saab kõige vähem mõjutada. See on Eesti Rahvusringhäälingu seaduse ja avalik-õigusliku meedia olemusega juba eos paika pandud.

Probleeme on ERR-is enim nende motivatsiooniteguritega, mida tööandja saab mõjutada. Need on tegurid, mis on kinni töökorralduses, selgitustöös ja suhtlemises. See probleemide ring on **tagaside, tunnustus, töötasu, ning karjäärivõimalused ja areng**. Teatud määral on probleemiks ka **info liikumine**. Televisiooni- ja veebitöötajatel eristus kõrgem **usalduse tunnetuse puudus** kui raadiotöötajatel ja tugitöötajatel.

Uurimaks seoseid olulisemate töömotivatsiooniga seotud väidete vahel viis autor läbi vastuste korrelatsioonianalüüsi. Väljavõtted korrelatsioonimaatriksist on toodud tabelites 12, 13, 14, 15, 16 ja 17. Väljavõtetes on toodud vaid statistiliselt ($p = <0,05$) ja sisuliselt olulised seosed. Terve korrelatsioonimaatriksi esitamine töös ei ole ruumikasutuse aspektist mõistlik.

Avaliku sektori organisatsioonis, kus ühe töötaja töösooritusest sõltub palju, st mõju ühiskonnale on suur, on usalduslikud suhted juhtkonna ja töötaja vahel kriitilise tähtsusega organisatsiooni stabiilsuse ja usaldusväarsuse vaatenurgast. Korrelatsioonianalüüsi järgi (väljavõtte korrelatsioonimaatriksist tabelis 12) on need töötajad, kes tunnevad, et neid usaldatakse, rohkem motiveeritud ($p=0,32$) ning tunnevad enam, et töö teeb neid õnnelikuks ($p=0,21$). Seega on usalduse tunnetamine üks olulisemaid kriteeriume hinde andmisel oma üldisele töömotivatsioonile ja rahulolule.

Organisatsiooni juhtide üheks suurimaks väljakutseks on erinevate meediaväljundite (tele- raadio-veeb) töö korraldamine sel moel ja määral, et see mõjutaks töötajate motivatsiooni positiivses suunas. Usaldus on äärmiselt isiklik ja tundlik mõiste ning selleks saab luua vaid eeldused, tunne ise peab sündima töötaja sees. Organisatsioon ja juhtkond saab luua vaid soodsad tingimused. Selleks tuleb teatud määral erinevate väljundite tööd ühtlustada, muuta tasustamissüsteem võimalikult õiglaseks ja läbipaistvaks, pöörata piisavalt tähelepanu ja avaldada tunnustust kõigile töötajate tööle olenemata sellest, kas tegu on sisu- või tugistruktuuriga, olla otsustes loogiline ja järjekindel ning selgitada töötajatele, miks tehakse teatud valikuid ja mis on erinevate tegevuste tagajärg. Samuti ei tohiks alahinnata igapäevase isikliku suhtluse tähtsust.

Tabel 12. Väljavõtte korrelatsioonimaatriksist. Usalduse tunnetamisega statistiliselt oluliselt seotud väited

	Tunnen, et olen motiveeritud	Minu töö teeb mind õnnelikuks
Tunnen, et mind usaldatakse ($\rho =$)	0,32	0,21

Allikas: autori koostatud läbi viidud korrelatsioonianalüüsi põhjal

Tabel 13. Väljavõtte korrelatsioonimaatriksist. Töötasuga statistiliselt oluliselt seotud väited.

	Mu töö ja ametikoht on olulised organisatsioonis	Ka juhtkond peab mu tööd oluliseks	Saan oma töö kohta piisavalt tagasisidet	Juhtkond tunnustab mu tööd	Otsene juht peab mu tööd oluliseks	Tean täpselt, mida minult oodatakse	Minu töö sisu on minu jaoks motiveeriv
Minu töö on õiglaselt tasustatud ($\rho =$)	0,52	0,48	0,45	0,43	0,37	0,33	0,31

Allikas: autori koostatud läbi viidud korrelatsioonianalüüsi põhjal

Tabel 14. Väljavõtte korrelatsioonimaatriksist. Töötasuga statistiliselt oluliselt seotud väited erinevate väljundite lõikes.

	Tele	Tele	Raadio	Raadio	Veeb	Veeb
	Juhtkond tunnustab mu tööd	Tunnen, et minu töö ja ametikoht on olulised selles organisatsioonis	Tahan ERR-is veel kaua töötada	Tean täpselt, mida minult oodatakse	Näen, et mu töö aitab kaasa ERR-i eesmärkide saavutamisele	Mul on voli oma töö piires võtta vastu olulisi otsuseid
Minu töö on õiglaselt tasustatud ($\rho =$)	0,31	0,34	0,51	0,44	-0,84	0,85

Allikas: autori koostatud läbi viidud korrelatsioonianalüüsi põhjal

Tabel 15. Väljavõtte korrelatsioonimaatriksist. Projektipõhise töö eelistamisega statistiliselt oluliselt seotud väited

	Mulle meeldib töötada Eesti Rahvusringhäälingus	Tunnen puudust vestlusest juhiga oma töö teemadel	Mu töö on üksluine	Tahaksin, et mul oleks rohkem aega töösse süveneda
Mind motiveerib projektipõhine töö ($\rho =$)	-0,23	0,34	0,22	0,24

Allikas: autori koostatud läbi viidud korrelatsioonianalüüsi põhjal

Tabel 16. Töökoha olulisusega statistiliselt oluliselt seotud väited

	Seos ametikoha olulisuse tunnetamisega	Ka juhtkond peab mu tööd oluliseks	Saan oma töö kohta piisavalt tagasisidet	Juhtkond tunnustab mu tööd	Otsene juht peab mu tööd oluliseks	Tean täpselt, mida minult oodatakse	Minu töö sisu on minu jaoks motiveeriv
Tunnen, et minu töö ja ametikoht on olulised selles organisatsioonis ($\rho =$)	0,52	0,48	0,45	0,43	0,37	0,33	0,31

Allikas: autori koostatud läbi viidud korrelatsioonianalüüsi põhjal

Tabel 17. Tööandjaga rahuloluga statistiliselt oluliselt seotud väited

	Kui pakun välja uue idee, siis seda võetakse enamasti arvesse	Tean täpselt, mida minult oodatakse	ERR-is on minu jaoks piisavalt arengu-ja karjäärivõimalusi	Juhtkond tunnustab mu tööd	Tunnen, et minu töö ja ametikoht on olulised selles organisatsioonis	Mulle läheb korda, mida ERR-ist räägitakse ja kirjutatakse
Mulle meeldib töötada Eesti Rahvusringhäälingus ($\rho =$)	0,47	0,43	0,43	0,38	0,34	0,35

Allikas: autori koostatud läbi viidud korrelatsioonianalüüsi põhjal

Töötasu on töötajale üks olulisematest tööga seotud teemadest, sest on seotud otseselt töötaja üldise elukvaliteediga väljaspool tööaega. Tööandjale on aga oluline teada, et töötasu ei ole ka teoreetikute arvates töömotivatsiooni kõige olulisem tegur. Küll aga peab töötasustamise süsteem olema läbipaistev ja töötasu suurus mõistlik, piisav ja proportsioonis. Käesoleva uuringu järgi ei saanud töötasuga rahulolu kuigi kõrget hinnet. Samas ongi küsitav, kas sellele väitele üldse antakse kunagi väga kõrget hinnet, seega drastilist probleemi kindlasti ei ole. Tugevalt madalamaks teistest vastajatest osutus käesoleva uuringu andmete põhjal raadiotöötajate rahulolu oma töötasuga. Rahvusringhääling tööandjana on riigieelarvega piiratud ning väga kõrged palgad ei saa selles organisatsioonis keskmiselt mitte kunagi olema. Organisatsiooni juhtkond saab jälgida, et palgatase oleks ajakirjandusturul konkurentsivõimeline ning palgasüsteem läbipaistev ja aus. 2010. aasta kevadel on selle protsessiga juba alustatud, juhtkond tegeleb raadiotöötajate palgasüsteemi ülevaatamisega. Eraldi saab vaadelda töötasuga seotud motivatsioonifaktoreid. Tabelis 13 on toodud need väited, mille hinded on kõige enam korrelatsioonis töötasuga rahuloluga. Enne töötasu tõstmist tasub tähelepanu pöörata tabelis esitatud seosed teiste väidetega. Kaks esimest seost on üldised ja näitavad, et mida enam on inimene rahul oma töötasuga, seda enam on ta motiveeritud ning soovib anda oma panuse ERR-i eesmärkide täitmisse. Oluline on tähele panna, et mida enam tunnetab töötaja, et tal on potentsiaali rohkemaks kui ta hetkel oma töös teeb, seda vähem on ta rahul ka töötasuga. Samuti on töötasuga seotud vajadus vestluse otsese juhiga, tagasiside saamine oma töö kohta ning sisuliste analüüside läbiviimine töö kohta. Teisisõnu võib tagasiside, tähelepanu ja tunnustuse ning tihtipeale ehk ka lihtsalt suhtlemise puudumine väljenduda töötasuga mitterahulolus. Seega on viimati loetletud aspektide arvesse võtmine eriti oluline. Töötasuga mitte rahulolemine võib tegelikult tähendada rahulolematust muude töö aspektidega ning läbi kõrgema töötasu soovi üritatakse puudujääke enda jaoks kompenseerida.

Analüüsides **töötasuga rahulolu hinnangu korrelatsioone meediakanalite ehk väljundite lõikes** (tabel 14), on teletöötajate töötasuga rahulolu seotud eelkõige juhtkonna tunnustusega ($\rho=0,31$) ning määraga, kuidas töötaja tunnetab oma töö-ja ametikoha

olulisust organisatsioonis ($\rho=0,34$). Raadiotöötajatel on töötasu negatiivses korrelatsioonis sooviga veel kaua ERR-is töötada ($\rho=0,51$), millest võib välja lugeda reaalsel rahulolematust töötasuga ehk mõeldakse tõsiselt töökoha vahetamisele. Samuti teadmisega, mida täpselt temalt töös oodatakse ($\rho=0,44$), mis viitab eelkõige suhtlemise puudusele. Veebitöötajate töötasuga rahulolu on statistiliselt negatiivses seoses teadmisega, kuidas töö aitab kaasa ERR-i eesmärkide saavutamisele ($\rho=-0,84$) ning võimalusega võtta vastu oma tööd puudutavaid olulisi otsuseid ($\rho=0,85$).

Intervjuudest tulid välja erinevate tasemete töötajate erinevad hinnangud **projektipõhisele töökorraldusele**. Osa töötajaid suhtub sellesse soosivalt, osa mitte, seejuures suhtuvad projektipõhisesse töösse hästi pigem juhid. Osaliselt on projektipõhist lähenemist rakendatud juba aastaid mitmetes ERR-i allüksustes. Eelkõige sõltub see ametikoha karakteristikutest, näiteks tehnikavaldkonnas on projektipõhist lähenemist lihtsam kasutada, toimetustes, mis vajavad pikaajalist kompetentsi, keerulisem. Autor uuris, milliste teiste faktoritega on ankeetküsitluse tulemuste põhjal seotud hinnangud valmisolekule teha projektipõhist tööd. Väljavõtte korrelatsioonimaatriksist on toodud tabelis 15. Negatiivne korrelatsioon ($\rho=-0,23$) kujunes hinnanguga, kas töötajale meeldib ERR-is töötada. Ehk eelkõige soosivad projektipõhist tööd töötajad, kes on tööandjaga vähem rahul. Kuna üldine hinne oli sellele väitele väga kõrge, võib järeldada, et projektipõhine töö ei ole töötajaskonnas üldiselt prioriteet. Tugev seos oli projektipõhise töö soosimisel ning otsese juhiga vestluse puudumisel ($\rho=0,34$) ehk need töötajad, kes tunnevad kõrgelt puudust suhtlemisest oma ülemusega, on pigem alati töötama projektipõhiselt ja vastupidi. Veel kujunesid oluliseks töö üksluisuse tunnetamine ($\rho=0,22$) ning soov rohkem omada aega töösse süvenemiseks ($\rho=0,24$). Esimesel juhul soovivad töötajad oma tööd läbi erinevate projektide teha põnevamaks, teisel juhul ehk loodetakse, et projektipõhiselt saab keskenduda rohkem ja intensiivsemalt ühele teemale konkreetse ajaperioodi jooksul. Kokkuvõtvalt saab öelda, et projektipõhine töö ei ole töötajaskonnas kuigi kõrgelt hinnatud võimalus.

Tunnustuse ja töö tähendusrikkuse tõid kõik intervjuueeritavad välja kui väga olulised motivaatorid. Sellest tulenevalt uuris autor, millistest faktoritest on enim mõjutatud töötaja tunne, et tema töö ja ametikoht on organisatsioonis olulised. Tabelis 16 toodud korrelatsioonimaatriksi väljavõte näitab, et kõige enam on enda olulisuse tunnetus tunnustusest ja tagasisidest. Seda seost alahinnata on raske, selle muutmine aga eelkõige suhtumise, mitte ressursside küsimus. Viimane lahter korrelatsioonimaatriksi väljavõttes tabelis 16 joonistab välja seose, et mida vähem olulisena töötaja oma tööd majas tunnetab, seda enam otsib ta võimalust organisatsiooni sees teist ametikohta leida. Tähelepanu tasub pöörata sellele, et eelkõige otsitakse võimalust vahetada ametit organisatsiooni sees, puudub nii positiivne kui negatiivne oluline seos sooviga ERR-is veel kaua töötada.

Hinnangud küsitluses kõige esimesele ja üldisemale väitele töömotivatsiooni kohta „**Mulle meeldib töötada ERR-is**” on seotud tugevalt enamike teiste üldise rahulolu dimensiooni väidetega, kuid teistest küsimustiku alamjaotustest sellega, kui hästi töötaja teab, mida temalt täpselt oodatakse ($\rho=0,43$), tundega, et tal on organisatsioonis piisavalt arengu-ja karjäärivõimalusi ($\rho=0,43$), juhtkonna tunnustusega ($\rho=0,38$) ning arusaamaga, et tema töö ja ametikoht on organisatsioonis olulised ($\rho=0,34$). Samuti läheb neile, kellele meeldib ERR-is töötada, rohkem korda, mida ERR-ist räägitakse kirjutatakse ($\rho=0,35$). Väljavõte korrelatsioonimaatriksist on toodud tabelis 17. Seega kõige problemaatilisemad motivatsioonikohad ERR-is ehk tunnustus, usaldus, tagasiside ja ootused töötaja tööle ning arengu-ja karjäärivõimalused ongi üldise motivatsiooni ja rahuloluga kõige enam seotud faktorid ning nendele tasub edasises personali- ja juhtide töös enim tähelepanu pöörata. Ühtlasi on töö tähenduslikkus (töö ja ametikoha olulisus organisatsioonis), teadmine töö tulemustest (kohandatult tunnustus) ja vastutus (kohandatult usaldus) ka Hackman-Oldhami mudeli järgi kõige olulisemad psühholoogilised seisundid, mis mõjutavad töömotivatsiooni. Seega, kuigi üldine motivatsioonitase on kõrge, ei tasu siin toodud problemaatilisi kohti tähelepanuta jätta. Varem või hiljem väljendub see madalamas rahulolus ning isegi kui see ei tähenda ERR-i puhul tingimata töölt lahkumist, mõjutab see kindlasti töösooritust ning läbi võimalike skandaalide ja olles suure avalikkuse tähelepanu all olev asutus, võib

mõjutada ka organisatsiooni mainet. ERR-il on aga riigieelarvelise organisatsioonina kohustus kasutada oma ressursse kõige efektiivsemal viisil.

Käesolev uurimus pakkus ühe võimaliku lähenemise töömotivatsiooni uurimiseks ERR-is. uuringusse ei haaratud sisse töökeskkonnaga seotud motivatsioonifaktoreid, mis on küll välises motivatsioonis mitmetes teooriates olulisel kohal ja on seda ka ERR-is arvestades, et töö tulemus on seotud ka nii pildis kui helis töökeskkonnaga. Võttes arvesse, et need faktorid on tugevalt seotud eelarvevõimalustega ning fakti, et ERR on ehitamas mõne aasta jooksul valmivat uut maja, millega seoses vahetub kogu töökeskkond ning suur osa tehnikast ja töövahenditest, ei ole mõtet tõdeda nende motivatsioonifaktorite madalat näitajat, kui lähiaastatel suurt muuta ei saa.

Kokkuvõttes annab töö autor uuringutulemuste põhjal organisatsiooni juhtidele järgmised soovitused:

1. Pöörata tähelepanu 4-10 aastat organisatsioonis töötanud inimestele ja nende motivatsiooni uurimisele ning tõstmisele. Staaži mõistes on käesoleva uuringu järgi need tööaastad, millal ollakse vähim rahul.
2. Tegeleda veebitiimi motivatsiooni jälgimise ja arendamisega.
3. Vaadata üle palgasüsteem pöörates erilist tähelepanu raadiomaja palkadele. Kuna tele-ja raadiomaja tasustamise süsteem on erinev, on võimalik, et uuringus toodud hinnangut mõjutavad jutud telemaja palgataseme erinevusest. Vaja on muuta süsteem läbipaistvaks ja arusaadavaks ning seda selgitada.
4. Töötada välja majasisese ametite ja üksustevaheline roteerumise- ja karjäärisüsteem. Sellega tuleks alustada aegamööda, selgitades süsteemi, tekitada selle vastu usaldus, luua positiivseid näiteid. Kuna sellele võimalusele on vastuvõtlikumad nooremad ja madalama staažiga töötajad, tasub alustada neist. Pikas perspektiivis, võttes arvesse meediatöö muutumist, kus üks ajakirjanik teeb loo nii telesse, raadiosse kui veebi, on see paratamatu areng ja vajadus ning mida varem sellega alustada seda parem. Ühtlasti tekitab süsteem kindlust ja usaldust

tööandja suhtes, aitab parandada sisekliimat ja mõista erinevate tööde iseloomu, seeläbi tekitab teineteisemõistmist.

5. Tihendada usalduslikke suhteid telemaja töötajate ja juhtkonna vahel rohkem suheldes. Võimaluse korral võtta juhtkonnal osa saateprojektidest kasvõi lähedalt vaatlejana. Juhtkond peaks rohkem tähelepanu pöörama personaalsele ja mitteametlikule suhtlemisele. Selleks tuleb juhtidel liikuda võrdselt ringi nii tele-kui raadiomajas, vestelda kolleegidega, kohtuda erinevate saate- ja projektimeeskondadega ning tunnustada õiglast ja asjakohast kriitikat. Lisaks tuleb teadvustada ja osata väärtustada erinevate suhtevõrgustikke rolle organisatsiooni kommunikatsioonis, sest toimivad suhtevõrgustikud on organisatsiooni kommunikatsiooni seisukohast tänuväärsed (võimsad mitteformaalsed vahendid informatsioonivoogude suunamiseks), mille kaasabil on võimalik mõista informatsiooni tähtsust ja tähendust erinevate inimeste arusaamades. Ühtlasi selgitada töötajatele, mida ja miks juhtkond igapäevaselt teeb, millised on seoses ja tagajärjed organisatsioonile, arvestades, et organisatsioon tegeleb keerulises, kohati poliitilises taustsüsteemis
6. Jagada juhtkonna poolt tunnustust õnnestunud projektidele ja sündmustele. Sealjuures mitte ära unustada ka neid, kelle töö võib tunduda iseenesest mõistetav. Hinnata väärikalt inimesi, kes on kaua töötanud. Nemad mõistavad ERR-i väärtusi, eesmärgi ja missiooni kõige enam ja oskavad neid ka noorematele töötajatele edasi anda.
7. Rohkem viia läbi erinevaid väljundeid ehk tele-ja raadiomaja ning veebiportaale kolmepoolselt siduvaid projekte. Järgmise uuringu läbiviimisel võiks olla üheks eesmärgiks, et rohkem inimesi klassifitseeriks end seotuks mitme väljundiga.

Eesti Rahvusringhäälingu kõige väärtuslikum ressurss on inimressurss ehk töötajaskond. Töömotiveerimisele tasub keskenduda ja selle tõstmise nimel töötada. Kõrgemalt motiveeritud töötaja töötab paremini ja tema üldine heaolu on kõrgem ning organisatsioon saab läbi motiveeritud töötajate oma seadusest tulenevaid ülesandeid paremini ja efektiivsemalt täita.

KOKKUVÕTE

Töömotivatsioon on keskne kontseptsioon, mis tegeleb sündmuste ja fenomeniga, mis on seotud inimestega töö kontekstis. Töömotivatsiooni kirjeldamiseks on loodud mitmeid erinevaid teooriaid ja definitsioone. Kokkuvõttes on see kogumik indiviidi seest tulenevaid ja talle mõjuvaid välimisi jõude, mis määravad ära tööga seotud käitumise ning selle vormi, suuna, intensiivsuse ja kestuse. Avaliku sektori motivatsioon ja motivatsioon töötada loomingulises ajakirjandusorganisatsioonis erinevad teatud määral erasektorist, sest tugevama tõenäosusega tulevad enam mõjule sisulised ja sisemised motivatsiooniaspektid. Autor leidis erinevaid teooriaid kokkuvõttes, et rahvusringhäälingu töötajate motivatsiooni mõjutavad enim töö olulisus ja tähendusrikkus, tagasiside kvaliteet ja määr, autonoomsus töös, meeskond ja loomingulisus ehk töö sisu. Seda mõjutavad konstantselt töötaja isiksusest, tööandjast, keskkonnast ja avaliku sektori motivatsiooni määrast tulenevad tegurid.

Käesolev magistritöö uuris töömotivatsiooni Eesti Rahvusringhäälingus, mis on avaliku sektorisse kuuluv Eesti suurim meediaorganisatsioon. Rahvusringhääling on viimase kolme aasta jooksul teinud läbi kahe organisatsiooni ühinemise ja on tänaseks päevaks suur kompleks erinevatest ametitest ja töötajatest ning erinevatest meediakanalitest ehk väljunditest. Organisatsiooni saab kirjeldada kui loomingulist, ajakirjanduslikku, aga ka tehnilist organisatsiooni, mille töö tulemusel on iseloomulikult väga suur mõju avalikkusele ja Eesti ühiskonnale ning ka organisatsioon ise on pideva avalikkuse tähelepanu all.

ERR-i suurim vara on inimressurss, kelle kompetents, teadmised ja mälu mängivad suurt rolli Eesti ajaloo-ja kultuuri kajastamise, jäädvustamise ja talletamise osas.

Rahvusringhäälinguseadusega on organisatsioonil hulk ainulaadseid ühiskondlikult vastutusrikkaid ülesandeid. Seega on selle inimressursi ehk töötajate töömotivatsioon kriitiline faktor organisatsiooni eduka toimimise tagamisel.

Käesoleva töö raames viidi läbi ERR-i töötajate töömotivatsiooni uuring, mis on kohandatud Richard Hackman ja Gregory Oldham'i 1970ndatel esitatud ja 1980ndal aastal täiendatud töö omaduste mudelile. Mudeli järgi on kolm psühholoogilist momenti, mis on kõige töömotivatsiooni tekkel kõige olulisemad – need on töö tähendusrikkus, autonoomsus ning teadmine töö tulemustest. Kuna vajadus uuring läbi viia tuli organisatsiooni seest, siis valiti kõige sobivam teoreetiline mudel, mis kohandati vastavalt ERR-i eripäradele ja vajalikele rõhuasetustele.

ERR-i töötajate motivatsiooni uuriti nii kvalitatiivsete kui kvantitatiivsete andmete põhjal. Esmalt viidi läbi intervjuud erinevate töötajaskonna esindajatega selgitamaks baasarsaamu töömotivatsioonist uuritavas organisatsioonis. Seejärel koostati 44 väitega elektrooniline ankeetküsimustik, mis võttis aluseks Hackman-Oldhami töö omaduste mudeli dimensioonid – oskuste mitmekesisus, tegevuse terviklikkus, tegevuse olulisus, vastutus (autonoomsus) ning tagasiside ning sai sisendi organisatsiooni erinevate tasandite liikmetega läbiviidud intervjuudest.

Andmeid analüüsiti nii koguvalimi lõikes kui erinevate demograafiliste ja sisemiste kategooriate lõikes nagu sugu, vanus, staaž organisatsioonis ja staaž ametikohal, valdkond (loominguline, tehniline, tugi) ning väljund (televisioon, raadio, mõlemad, veeb, tugi-ja administratsioon). Uuringu tulemustest selgus, et üldine motivatsiooniaste on organisatsioonis kõrge. Töötajate hinnang oma tööandjale ja oma tööle on väga hea. Kõige madalama hinde üldistest faktoritest sai töötasu. Probleemaatilistest faktoritest eristusid eelkõige tunnustus, tagasiside, karjääri-ja arengupotentsiaal. Eraldi väljundite lõikes eristub tugevalt raadiotöötajate rahulolematus töötasuga, teletöötajate usaldamatus juhtkonna suhtes ning veebivaldkonna, kui suhteliselt uue väljundi, oluliselt madalam motivatsiooni- ja rahulolu hinnang mitmetes dimensioonides. Tööstaaži osas selgus, et kõige vähem on

motiveeritud 4-5 aastat organisatsioonis olnud töötajad. Vanuse ja staaži osas joonistub välja mudel, et nooremana ja ERR-is tööd alustades ollakse rohkem motiveeritud, seejärel motivatsioon langeb ning tõuseb taas pärast 20ndat tööaastat ning pensioniea lähenedes.

Lisaks üldistele skooridele uuriti korrelatsioonanalüüsiga, millistest faktoritega on seotud ERR-is kõige suuremad motivatsiooni kitsaskohad nagu töötasu ning tunnustus ja töökoha olulisus. Samuti uuriti, milliste väidete hinnangutega on seotud valdkonnad, mis pakuvad organisatsioonijuhtidele arengustrateegiatest lähtuvalt huvi nagu mahukam projektipõhine lähenemine tööle ning majasiseste karjäärivõimaluste süsteemi loomine ja arendamine. Analüüsist selgus, et rahulolematust töötasuga on eelkõige seotus suurema tunnustus- ja tagasisidevajadusega. Suurema projektipõhisuse sisseviimine väga kõrget tunnustavad hinnangut ei pälvinud. Organisatsioonis on erinevaid valdkondi, kus õnnestub projektipõhist töökorraldust kergemini rakendada ning seal on see juba sisse viidud ja toimib. Toimetusekeskset ja kompetentsidekeskset lähenemist aga ei saa läbi projektipõhise töökorralduse rakendada. Töö rikastamist ERR-is otseselt vaja ei lähe, suurem osa töötajatest on oma töö olemusliku sisuga rahul ning vanuse ning staaži kasvades rahulolu töö sisu ja mitmekesisusega isegi kasvab, töös leitakse järjest uusi aspekte ja väljakutseid. Majasisese roteerumissüsteemi osas ollakse üldiselt ettevaatlikult meelestatud, samas selgub uuringust, et arenguvõimalustest tuntakse puudust. Seega tasub karjäärisüsteemi arendada järk-järgult, luues positiivset praktikat. Uuteks väljakutseteks on valmis eelkõige nooremad töötajad, seega tasub alustada neist.

VIIDATUD ALLIKAD:

1. **Ambrose, M.L., Kulik C. T.** Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. Journal of Management 1999, Vol. 25, No 3, pp. 231-292
2. **Eliassen K. A., Kooiman J.** Managing Public Organizations. Lessons from contemporary European experience. Sage publications, 1993
3. **Chang L. A., Massey, B. L.** Work motivation and journalists in Taiwan and US: and integration of theory and culture. Asian Journal of Communication 2010, 20: 1, 51-68
4. **Chusmir, L. H.** Profile of Motivational Needs of Individuals of the Newspaper Industry. Newspaper Research Journal, 1983, Vol. 5, No. 1, pp. 33-42.
5. **Drucker, P.F.** Management : tasks, responsibilities, practices, Harper ja Row, 1974
6. **Eesti Rahvusringhäälingu seadus.**
http://www.err.ee/files/Rahvusringhaalingu_seadus.pdf
7. **Eesti Rahvusringhäälingu arengukava 2011-2014**
http://err.ee/files/ERR_arengukava_2011-2014.pdf
8. **Eesti Rahvusringhäälingu intranet** intra.err.ee
9. **Ford, R. N.** Motivation Through the Work Itself. American Management Association, Inc. 1969. Lk 185-199

10. **Guy, M. E. Newman M. A., Mastracci S. H.** Emotional Labor, Putting the service in public service. M.E. Sharpe, 2008
11. **Hardré, P.L.** Beyond Two Decades of Motivation: A Review of the Research and Practice in Instructional Design and Human Performance Technology. Human Resource Development Review 2003; 2; pp 54-81
12. **Hofstede, G.** Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks. Sage, 2000
13. **Hume, D.A.** Reward management. Blackwell publishers Ltd., 1998 (1995)
14. **Kamdron, T.** Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials. TTÜ, 2003
15. **Kulik, C.T., Oldham, G.R., Hackman, J.R.** Work Design as an Approach to Person-Environment Fit. – Journal of Vocational Behavior 1987, Vol. 31, pp.278-296
16. **Latham, G.P.** Work motivation, History, Theory, Research and Practice. Sage publications series, 2007
17. **Latham G.P, Pinder C.C.** Work motivation theory and research at the dawn of twenty-first century. Annual Review of Psychology, 2005, Vol 56, 1 pp. 485-516
18. **Lawton A., Rose A.G.** Organisation and Management in the Public Sector. 1994, pp. 104-119
19. **Mesch, D.J., Fahr J.-L., Podsakoff P.M.** Effects of Feedback Sign on Group Goal Setting, Strategies and Performance. Group & Organization Management; September 1994; 19, 3; pp. 309-333
20. **Lee, R., McGabe D.J., Graham, W.K.** Multivariate relationships between job characteristics and job satisfaction in the public sector: a triple cross-validation study. Multivariate Behavioral Research, 1983, pp. 18, 47-62

21. **Link, H.** Organisatsioonikultuuri uuring ühinevates asutustes Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio näitel. Magistritöö. Tallinna Ülikool 2007
22. **Manolopoulos, D.** Work motivation in the Hellenic extended public sector. The International Journal of Human Resource Management, Vol.19, No. 9, September 2008, 1738–1762
23. **Maslow, A.H.**, Motivation and personality. Harper ja Row 1970
24. **Mägi, E.** Sisekommunikatsioon Eesti Rahvusringhäälingus. Magistritöö. Tallinna Ülikool 2009
25. **McQuail, D.** McQuaili massikommunikatsiooni teooria. Tartu Ülikooli kirjastus, 2000
26. **Perry J. L., Hondeghem A.** Motivation in Public Management. Oxford University Press 2008
27. **Pollard, G.** Job Satisfaction among Newswriters: The Influence of Professionalism, Perceptions of Organizational Structure, and Social Attributes. Journalism ja Mass Communication Quarterly, Vol. 72, No. 3, 1995, pp. 682-697
28. **Porter L. W., Bigley G. A., Steers R. M.** Motivation and Work Behaviour, 7th edition. McGraw-Hill, 2003
29. **Powers, A.** The Effect of Leadership Behaviour on Job Satisfaction and Goal Agreement and Attainment in Local TV News. Journalism Quarterly, Vol 68, No. 4, 1991, pp. 772-780
30. **Shields, J.** Managing Employee Performance and Reward. Concepts, Practices, Strategies. Cambridge University Press, 2007, pp. 65-88

31. **Thomas, A., Buboltz W. C., Winkelspecht, C.S.** Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organizational Analysis*, Vol 12, No.2, 2004, pp 205-219
32. **Tietjen, M. A., Myers R. M.** Motivation and job satisfaction. *Management Decision* 36/4. MCB University Press 1998, pp. 226-231
33. **Toode, K.** Õdede töömotivatsiooni mõjutegurid. Magistritöö Tartu Ülikool 2005
34. **Tsourvakas G., Veglis A., Zotos Y.** The motivation of journalists within local newspapers. *Communications* 29, 2004, 515-523
35. **Vroom, V. H.** *Work and Motivation*. New York, Wiley 1967
36. **Wiley, C.** What motivates employees according to over 40 years of motivation surves. *International Journal of Manpower*. Vol 18, No. 3, 1997, pp. 263-280

LISAD

Lisa 1 Intervjuude transkriptsioonid

Küsimus	Tippjuht 1	Tippjuht 2	Keskastmejuht (teletehnika)	Keskastmejuht (raadio)	Töötaja (tugi)	Teletöötaja (looming)
Palun tooge mõned näited situatsioonidest, kus olete kohanud väga kõrgelt motiveeritud töötajat? Mis paneb inimese hästi ja motiveeritult töötama?	ETV2 vabatahtlike projekt laulupeo- ja tantsupeo programmis. See oli erakordne, koostegemine. Kätt said proovida ka need, kellel muul ajal pole selleks võimalust.	Oma kureeritavast valdkonnast praegused KOV valimiste debatid. Inimesed olid motiveeritud, ainuüksi seetõttu, et neid kaasati. Raadio poolel põnevus olla teleprojekti juures. ETV2 vabatahtlike laulupeoprojekt ka. Rahaga motiveerimine on lühiajaline. Jätab pärast tühja tunde. Motiveerib ajakirjanduslik auahnus.	Projektipõhise. It ollakse rohkem motiveeritud kui tavaliselt. Nt filmi tegemine motiveerib rohkem. Kes suudab võtta igapäevatööd projektipõhise na, töötab paremini. Aga kõik algab töösse suhtumisest. Tootmises on tegelikult lihtne, sest iga päev on uus füüs. töökeskkond võttel. Hommikul	Ühistegutse mine. Teeme Ära projekti pani Raadio 4 kaks tiimi välja. Heast ideest ja eetrist tulenevad asjad. Abistamisega seotud projektid, jõulurõõm, saated mille eest ei taheta raha. Osa imagost.	Inimese paneb motiveeritult töötama meelepärane ja mitte ülejõu käiv töö, sobiv palk ja toredad kolleegid, hea töökeskkond. Kui keegi on oma tööd teinud hästi ja ta saab selle eest kasvõi kiituse (või rahalise preemia), siis on tal motivatsioon edaspidi sama hästi või veel paremini oma tööd teha. P alk,	Motivatsioon on kinni inimeses. Meeldivad kolleegid, aga juhatus ei motiveeri üldse.

			laudas, õhtu I presidendi juures.		eriti tulemuspalgana - üldiselt väga hea motivaator.	
Iseloomustage palun ERR-i töötajaid motiveerivaid tegureid.	Tippjuht 1 Kuulsus, tuntus. Projekti edukus. Raha (mitte väga tähtis). Meeskond. Turvaline töökoht (riigisektor). Kõige paremini on motiveeritud ERR-is administratiivtöötajad. Palk vastab tööle ja nad on juhtidena oma staatuse omandanud. Järgmisena televisiooni loomingulised töötajad. Seejärel raadio loominguline pool. Kõige	Tippjuht 2 1.Olulisus ühiskonnas, nähtavus-kuuldavus. Strateegiliste teemade kajastamine ühiskonnas. 2.Olla osaks suurest meediaorganisatsioonist. Raadios seda ei ole- liitumine ei ole nende jaoks õnnestunud. Kõik mis tuleb telemajast, tuleb pöörata negatiivseks. Üks raadiotöötaja on öelnud:” ma loodan, et see /uus/ maja kunagi valmis ei saa”.	Keskastmejuht (teletehnika) Soov midagi muuta, oma panus anda. 2. Telemaailm on huvitav, tahaks ise teha ja proovida. Tahe osata asju paremini. 3. Kaastöötajad-sõbrad, aidatakse teineteist	Keskastmejuht (raadio) Raha. Ülemuse tähelepanu. Kiitus. Meeskond – BBC eeskujul on R4 tiim koostatud nii, et täitmaks av-õ funktsiooni on meeskond nii koostatud et kõik vanuserühmad oleks esindatud.	Töötaja (tugi) Soodustused (kollektiivleping, tähtpäevade tähistamine, spordi-võimalused, koolitused) Palk. Kiitus. Paindlik töögraafik. Asutuse maine.	Teletöötaja (looming) Mõnda võib motiveerida raha, aga mitte meie toimetuses. Motiveerib oma asja ajamine. Töö iseloom, teha midagi olulist kellelegi keda pead oluliseks. Missioonitunnus.

	vähem tehnilised teles ja raadios. Investeeringute mahte on kõvasti vähendatud. Juhatus motiveerib end ise. Keskastmejuhid on üldiselt rahaliselt hästi motiveeritud.	3. Olla tööhõives, eriti praegu 4. Palk				
Millised on võimalused kujundada ERR-is suuremat motiveeritust, motivatsioonisüst eemi? Milline ressurss on olemas? Millest on puudu?	Tippjuht 1 Parem meeskonnatöö. Inimesed peaks otsima virisemise asemel võimalusi. Ka ülevalt tulnud ideedesse võiks avatumalt suhtuda. Tuleks sisse viia rohkem projektipõhist lähenemist. Uued väljakutsed, võivad avaneda 2010 suvel digi	Tippjuht 2 Ühtlustamine. Raadio ja tele uudiste ajakirjanikele ühtlane palk. Rohkem läbipaistvust maja sees. Toimetaja kohale võiks kandideerida kõik maja sees, praegu on vastastikune umbusk.	Keskastmejuht (teletehnika) Arenguestlus ed.	Keskastmejuht (raadio) Meil on olemas inimressurss, mida ei kasutata, ei kiideta, jääb tähelepanuta jne. Töötempo on suur. Juhtimisõpikust loetut ei kasutata. Iga-aastased kolleegipreemiad võiksid	Töötaja (tugi) Raadio poolel häirib töötajaid juhatuse pidev eemalolek. Vahel võiks mõni juhatuse liige lihtsalt läbi jalutada ja küsida, kuidas läheb. Ja kui on midagi head juhtunud, siis võiks juhatus sellest ka välja teha (kuuldavasti telemajas sellised tähistamised	Teletöötaja (looming) Ülemise korruse dirižabel on kinnitunud ülejäänud maja külge väga õhukese niidiga ja see niit jääb järjest õhemaks. Tahaks oma valdkonda rohkem süveneda. Rohkem aega ette

	TV tulekuga. Puudu on finantsres-sursist ja kindlusest. Iga poole aasta tagant mõtleme uuesti mida saame teha tulenevalt ERR-i rahastamise ebakindlusest. Usaldus üksteise vastu igal tasandil võiks olla suurem. Motivatsioonisüsteem ei saa olla kõigile sama, kujuneb suuremate üksuste lõikes.			olla täpsema süsteemiga, et oleks õiglasem .	toimuvad). Ühesõnaga - rohkem otsest kontakti töötajate-juhtide vahel, kusjuures selleks on ressurss olemas	valmistada. Pole aega end täiendada, konverentsidel käia. Toimub vaid tulistamine koguaeg. Oleks vaja aru saada, milles seisneb looming.
Nimetage 2-4 asja, mida peaks esimesena tegema motiveerituse astme tõstmiseks organisatsioonis?	Tippjuht 1 Positiivne tööõhkkond. Kiida inimesi, pane neid tähele, absoluutselt kõiki, ka kõige väiksemat asjapulka.	Tippjuht 2 Enne uue maja valmimist saab teha vaid väikeseid asju. Ühised koosolekud, ühine eelinfo-süsteem uudiste-juhtidel. Eluterve karjääri-	Keskastmejuht (teletehnika) Ühisüritused, tekitavad sõpru. Pigem on küsimus, kuidas panna osalema ka	Keskastmejuht (raadio) Ei olda helded head sõna ütlemas. Ei jälgita võrdselt inimeste	Töötaja (tugi) Kontakt juhtkonna ja reatöötaja vahel, huvi tundmine kõrgemalt poolt. Konkurentsivõim	Teletöötaja (looming) Ülemine dirižaaabel võiks olla lähemal. Juhtimistasandeid on liiga palju ja

		süsteem oleks väga motiveeriv. Et majja sisse pääseks raskelt, konkursiga, aga kes on juba siin, see tunneks et käekäigu eest hoolitsetakse. Eeskujuks mingil määral Välisministeeriumi süsteem. Koolitused.	need, kes tavaliselt ei käi. Arenguestlus ed on motiveerivad ka loomingulistel e töötajatele. (üldiselt arvatakse vastupidi). Saated ja tegijad on raamidesse surutud. Peab uskuma inimestesse ja selleks et töötaja oleks motiveeritud, peab ka mujalt tulnud mõte enne tema omaks saama.	panust. Alahinnatakse kiitust.	eline palk kõigile töötajatele, palkade maksmine kindlatel ja selgetel alustel. Koolitused, soodustused	igauks neist püüab oma eksistentsi õigustada. See käib tegijate arvelt, kes on alamotiveeritud tähelepanu ja palga osas. Mure on ka, et noori ei tule peale. Sama saatejuht saab 5 aastat järjest aastapreemia – see võiks teha ettevaatlikuks. Uue maja ehitamine ei ole ka hetkel õige.
Millised on peamised valupunktid motivatsiooniga	Tippjuht 1 Tunne, et ainult raha eest saab asju. Puudub selge	Tippjuht 2 Puudub üleorganisatsiooniline karjäärisüsteem. Tuleks olla	Keskastmejuht (teletehnika) Suhtumine ja suhtlemine	Keskastmejuht (raadio) Tagasiside. R4 puhul	Töötaja (tugi) Eetritöötajad - motivatsiooniks võib olla tahe	Teletöötaja (looming) Ei pöörata

seoses?	strateegiline nägemus, mis toimub 2-3 aasta pärast.	inimeste poolel, aidata edasi. Kahe maja liitmine, mis ei ole õnnestunud. Liitumise puhul eriti on oluline palga-astmestik avalikus sektoris.	ülevalt alla. Kindlus, et mida öeldakse, siis nii ka toimub ja toimib. Inimestega tuleb rohkem arvestada. Paljudel praegu eraelu ei eksisteeri, töö huvitavus motiveerib, aga see on kuritarvitamine.	keeleafaktor. Tagasiside vaid toimetuse siseselt.	olla avalikkusele tuntud, auditooriumi tähelepanu saatele (mida rohkem kuulajaid-vaatajaid, seda suurem motivatsioon). Tagasiside on oluline. Tehnilisi töötajaid huvitab, et neil oleks eelarvest tulenev võimalus hea tehnikaga tööd teha (et tehnika poleks iganenud jms). Turvaline töökeskkond. Administratiivtöötajad - mugav töökeskkond ja töövahendid, sujuva suhtlemise	tähelepanu, ei süveneta millega töötajad tegelevad. Loominguline töötaja ei ole hipodroomi traavel.
----------------	---	---	---	---	---	---

					võimalus otsese juhiga.	
Kuivõrd olete täheldanud oma karjääri jooksul töörahulolu ja töömotivatsiooni omavahelist seost?	Tippjuht 1 100%. Kui suhted on kehvad, siis on ka motivatsioon kehv. Kõige parem oli Äripäevas – samal ajal tööle tulnud sama vanadest Ajakirjani-kest kujunes tuumik. Eesmärke mõisteti ühtemoodi.	Tippjuht 2 Motivatsioon on seotud brändi mainega. Rahulolu asutusega on oluline. ERR-i sees ei ole ERR-i bränd tugev. Muudes meediaorganisatsioonides omaniku suhtumine, tähtpäevad, olemine osa perekonnast.	Keskastmejuht (teletehnika) Vähe on etteplaneeritus t. Kõik toimub viimasel hetkel, ka töögraafikute tegemine ja see tapab motivatsiooni. Koguaeg öeldakse, et on kiire-kiire ja siis saad aru, et tegelikult ei olnud ja see tuleb töötaja eraelu arvelt. Vahel saate autor ka ei tea, mis saadet ta teeb.	Keskastmejuht (raadio) Kes ikka tööd teha ei taha, seda ei motiveeri mitte miski. Raha ei loe. Kui töö ei meeldi, siis palk ka ei motiveeri.	Töötaja (tugi) Mida motiveeritum on töötaja, seda suurem on tema rahulolu tööga.	Teletöötaja (looming) Majas on palju neid kes ei soovikski mujal töötada. Paljud asjad, mida teevad vähe motiveeritud töötajad, on kanali eksistentsiaal seks õigustuseks. Moraalne paanika, oleme end käest lasknud. Juhtkonnal puudub

						arusaam, mis on av-õ kanal ja selle edasiandmine alluvatele.
Kuidas te arvate, et esmatasandi töötajad tajuvad töömotivatsiooni ja rahulolu Eesti Rahvusringhäälingus?	Tippjuht 1 Rahul-olematus on tingitud info puudusest. Kesk- ja alamastme-juhid ei jaga infot edasi. Usaldust ei osata ära kasutada. Tunne, et info kinnihoidmine annab juhile tugevust juurde. Tippjuhid ei oska motiveerida enda alluvaid jne. Viha läheb ülalt alla (tõi näite Äripäeva ajast)	Tippjuht 2 Ei tea. Nii erinev kui olla saab. Tegelikult saab inimene end vaid ise motiveerida. On näinud varasemalt inimesi, kes lausa nuruvad, et neid motiveeritaks. Kõik taandub tahtele, miks tahan ja kuidas olen sinna jõudnud. Mõjutavad auahnus, raha, koha prestiiž. Haridus, kasvatus. Kas inimene teab, kelleks ta tahab saada? Kui võtta mõte ja seda kanda, siis ka saavutad selle.	Keskastmejuht (teletehnika) Hetkel on kõik, kellel on olemas töö, väga motiveeritud. Varem on kergem ametit vahetada, lihtsalt ära minna. Praegu on hirm ja pingutatakse.	Keskastmejuht (raadio) Rahulolu ehk vähenes pärast ühinemist. Raadio oli enne kompaktsem, nüüd palju bürokraatiat ja seda tunnetavad kõik. Palju koosolekuid, töökorraldus tundub tele poolel segane.	Töötaja (tugi) Ei tea; kui keegi väga ei kaeble, siis küllap ta on rahul.	Teletöötaja (looming) Paljud ei ole rahul. Teevad tööd, mida peavad oluliseks esimese vile peale näruse palga eest ilma tundeta, et ollakse vajalik. Jääb mulje, et juhtkond eelistaks osta programmi sisse, et poleks tülikaid töötajaid. Projektipõhin

						e mõtlemine pole oluline avalik- õiguslikus telekanalis. Tekitab tunde, et hoolitakse Sinust vaid projektist projektini. Oodatakse vaid efektseid reitinguga projekte. Tehnilised töötajad on veelgi kaugemal – ei tea mis toimub. Meil on väga häid spetsialiste, kes suhtlevad juhtkonnaga vaid
--	--	--	--	--	--	---

						saatetegijate kaudu.
Mõeldes töömotivatsiooni peale ERR-is, kui Te oleksite oleks juht/juhatuse liige, mis oleks esimene asi, mida teeksite teisiti?/Millest võiks töötajad rohkem aru saada?	Tippjuht 1 Töötajad võiks mõista, et me võitleme nende eest. Edukas saab olla siis kui organisatsioon on edukas. Juhatus ei tee asju iseenda pärast, vaid töötajate pärast ja ka avalikkuse ees.	Tippjuht 2 Tahaks et kõik mõistaksid et see on üks ühendatud anum. Et koosolekutel arutataks seoseid. Et usaldataks juhatust. Ei mõisteta, mida siiani oleme teinud. Et meil pole olnud palgakärbet, seetõttu on palju saadud peredele pühendada.	Keskastmejuht (teletehnika) Keskastmejuhi edasi-kommunikeerimise oskused on olulised. Maja peaks ühes suunas liikuma, ühine nägemus. Praegu läheb juhatus vahel ühes suunas, programm teises ja mõni juhatuse liige omaette veel kolmandas suunas. Aga selleks et see paraneks, peab midagi metsa minema. Võimusuhted ja vastutusalad paremini	Keskastmejuht (raadio) Juhatus liikmed võiksid suhelda rohkem kõigi töötajatega, tunnustada, kiita. Struktuurid tuleks üle vaadata, saneerida, efektiivsemalt tööle panna.	Töötaja (tugi) Juhatus peaks püüdma kõrvaldada lõhe (kohati ka vastuolu) tele ja raadio vahel. See lõhe on nii emotsionaalne kui ka rahaliselt mõõdetav (raadiomajas räägitakse endiselt, et sama töö eest saadakse telemajas rohkem palka).	Teletöötaja (looming) Püüaks paremini koordineerida juhtide tööd – dubleerimist on palju ja koordineerimise i-häireid. On valdkondi, kes on laineharjal, samas neid kes motiveerivad end ise. Ideede suhtes puudub garantii, võid ju midagi välja mõelda ja pakkuda, aga puudub ressurss ette valmistada. Näiteks väga sisulist ajalugu või kultuuri puudutavat

			paika.			sarja ei julgeks ette võtta kui ei ole ettevalmistuse ks piisavalt aega, liiga riskantne.
--	--	--	--------	--	--	---

Lisa 2. Töömotivatsiooni küsimustik

ANKEET TÖÖMOTIVATSIOONI UURIMISEKS EESTI RAHVUSRINGHÄÄLINGUS

Hea kolleeg

Palun pisut Sinu abi. Koostan hetkel magistritööd Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas töömotivatsioonist.

Allpool leiad küsimustiku, millele palun, et vastaksid täpselt nii nagu Sa tunned ja arvad. Märkuste lahtrisse võib kirja panna kõik teemaga seoses tekkinud mõtted ja täpsustused.

Vastamine on täiesti anonüümne ja tulemusi kasutatakse üldistatult.

Tööd saab pärast kaitsmist kindlasti lugeda intranetis akadeemiliste uurimuste rubriigis.

Küsimuste puhul võib julgelt ühendust võtta

Tel 4168, 5168 või meilitsi kristel.maran@err.ee

Täidetud ankeete ootan 6. novembriks

Olen Sulle väga tänulik, kui leiad aega vastata !

Üldine rahulolu

1	2	3	4	
ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	pigem nõus	täiesti nõus	märkused ja kommentaarid
Mulle meeldib töötada Eesti Rahvusringhäälingus				
☐	☐	☐	☐	
Mulle meeldib mu töö				
☐	☐	☐	☐	
Tunnen, et olen motiveeritud				
☐	☐	☐	☐	
Soovin anda oma panuse Eesti Rahvusringhäälingu eesmärkide täitmisesse				
☐	☐	☐	☐	

Tahan ERR-is veel kaua töötada



Kolleegid (meeskond) on oluline osa minu töömotivatsioonist



Minu töö on õiglaselt tasustatud



Minu töö teeb mind õnnelikuks



Oskuste mitmekesisus

1

2

3

4

ei ole üldse
nõus

pigem ei ole
nõus

pigem
nõus

täiesti
nõus

märkused ja kommentaarid

Minu töös on iga päev midagi uut



Saan oma oskusi piisavalt rakendada



Tunnen, et mu töö arendab mind



Tunnen, et mul oleks potentsiaali rohkemaks, kui praegune töö mulle pakub



ERR-is on minu jaoks piisavalt arengu-ja karjäärivõimalusi



Mulle meeldiks, kui saaksin ERR-i sees aegajalt ametit vahetada



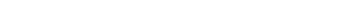
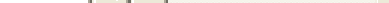
Mu töö on üksluine



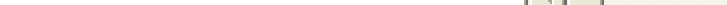
Tegevuse terviklikkus, sisu

1	2	3	4	
ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	pigem nõus	täiesti nõus	märkused ja kommentaarid

Ma tean ERR-i eesmäärke, missiooni ja visiooni

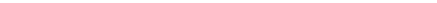



Näen, et mu töö aitab kaasa ERR-i eesmärkide saavutamisele



Mul on sisukas ja tähendusrikas töö

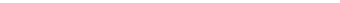
Saan oma töös tegeleda erinevate huvitavate projektidega



Tahaksin, et mul oleks rohkem aega töösse süveneda

Tean täpselt, mida minult oodatakse

Tunnen puudust vestlusest juhiga oma töö teemadel

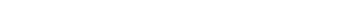


Mind motiveerib projektipõhine töö

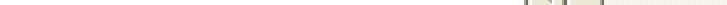
Tegevuse olulisus

1	2	3	4	
ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	pigem nõus	täiesti nõus	märkused ja kommentaarid

Tunnen, et minu töö ja ametikoht on olulised selles organisatsioonis



Saan oma tööga anda panuse Eesti ühiskonna heaks



Mu otsene juht peab mu tööd oluliseks

☐ ☐ ☐ ☐

Minu töö sisu on minu jaoks motiveeriv

☐ ☐ ☐ ☐

Tunnen, et ka juhtkond peab mu tööd oluliseks

☐ ☐ ☐ ☐

Mu töös on liiga palju paberimajandust. See segab põhiülesannetele keskendumist

☐ ☐ ☐ ☐

Töö rahvusringhäälingus on üks olulisemaid asju mu elus

☐ ☐ ☐ ☐

Vastutus

1

2

3

4

ei ole üldse
nõus

pigem ei ole
nõus

pigem
nõus

täiesti
nõus

märkused ja kommentaarid

Tunnen, et mind usaldatakse

☐ ☐ ☐ ☐

Kolleegid küsivad minult tihti nõu

☐ ☐ ☐ ☐

Mul on voli oma töö piires võtta vastu olulisi otsuseid

☐ ☐ ☐ ☐

Ootan rohkem juhtnööre oma töö kohta

☐ ☐ ☐ ☐

Aitan kolleege alati hea meelega

☐ ☐ ☐ ☐

Tunnen, et vastutan selle eest, mis jõuab eetrisse

☐ ☐ ☐ ☐

Mulle läheb korda, mida ERR-ist räägitakse ja kirjutatakse

**Tagasiside**

1

2

3

4

ei ole üldse
nõuspigem ei ole
nõuspigem
nõustäiesti
nõus

märkused ja kommentaarid

Lähedased kolleegid tunnustavad mind



Juhtkond tunnustab mu tööd



Saan oma töö kohta piisavalt tagasisidet



Ootan rohkem sisulisi analüüse töö kohta



Rahaline preemia motiveerib mind



Tunnen, et olen hästi informeeritud sellest, mis organisatsioonis toimub



Kui pakun välja uue idee, siis seda võetakse enamasti arvesse

**Andmed vastaja kohta:**

mees



naine

Teie tööstaaž organisatsioonis:

Tööstaaž praegusel ametikohal

Vanus:

Kuulun: loomingulise personali hulka (saadete ehk programmi tootmisega otseselt seotud töötajad nt ajakirjanikud, produtsendid, toimetajad, režissöörid ... s.h antud valdkonna juhid) ☐ tehnilise personali hulka (saadete tootmist tehniliselt toetavad töötajad nt tootmine, tehnika, väljastus ... s.h antud valdkonna juhid) ☐ tugi- ja administratiivpersonali hulka (nt haldus, hoone, IT, finants, personal, kommunikatsioon, sekretariaat, arhiiv, turundus ... s.h antud valdkonna juhid) ☐

Minu töö: on seotud otseselt telesaadete tootmisega ☐ on otseselt seotud raadiosaadete tootmisega ☐ on seotud otseselt nii tele-kui raadiosaadete tootmisega ☐ on seotud otseselt online sisu tootmisega ☐ on seotud muude funktsioonidega ☐

Tehtud

Lisa 3. Küsitluse statistilised andmed koguvalimi lõikes

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mulle meeldib töötada Eesti Rahvusringhäälingus	131	1	4	3,55	,569
Mulle meeldib mu töö	131	2	4	3,62	,560
Tunnen, et olen motiveeritud	131	1	4	2,82	,802
Soovin anda oma panuse Eesti Rahvusringhäälingu eesmärkide täitmisesse	131	1	4	3,56	,595
Tahan ERR-is veel kaua töötada	130	1	4	3,35	,733
Kolleegid (meeskond) on oluline osa minu töömotivatsioonist	130	1	4	3,52	,705
Minu töö on õiglaselt tasustatud	129	1	4	2,38	,830
Minu töö teeb mind õnnelikuks	130	1	4	3,07	,759
Minu töös on iga päev midagi uut	130	2	4	3,18	,698
Saan oma oskusi piisavalt rakendada	130	1	4	2,93	,789
Tunnen, et mu töö arendab mind	130	1	4	3,16	,765

Tunnen, et mul oleks potentsiaali rohkemaks, kui praegune töö mulle pakub	129	2	4	3,29	,720
ERR-is on minu jaoks piisavalt arengu-ja karjäärivõimalusi	130	1	4	2,57	,795
Mulle meeldiks, kui saaksin ERR-i sees aegajalt ametit vahetada	129	1	4	2,63	,943
Mu töö on üksluine	130	1	4	1,79	,832
Ma tean ERR-i eesmäärke, missiooni ja visiooni	131	1	4	3,05	,747
Näen, et mu töö aitab kaasa ERR-i eesmärkide saavutamisele	130	1	4	3,09	,720
Mul on sisukas ja tähendusrikas töö	131	1	4	3,22	,705
Saan oma töös tegeleda erinevate huvitavate projektidega	129	1	4	3,01	,723
Tahaksin, et mul oleks rohkem aega töösse süveneda	131	1	4	2,99	,899
Tean täpselt, mida minult oodatakse	131	1	4	2,88	,819
Tunnen puudust vestlusest juhiga oma töö teemadel	130	1	4	2,43	,955
Mind motiveerib projektipõhine töö	128	1	4	2,61	,879

Tunnen, et minu töö ja ametikoht on olulised selles organisatsioonis	131	1	4	3,22	,774
Saan oma tööga anda panuse Eesti ühiskonna heaks	131	1	4	3,22	,744
Mu otsene juht peab mu tööd oluliseks	131	1	4	3,18	,752
Minu töö sisu on minu jaoks motiveeriv	131	1	4	3,23	,739
Tunnen, et ka juhtkond peab mu tööd oluliseks	131	1	4	2,67	,817
Mu töös on liiga palju paberimajandust. See segab põhiülesannetele keskendumist	130	1	4	1,91	,915
Töö rahvusringhäälingus on üks olulisemaid asju mu elus	131	1	4	2,84	,918
Tunnen, et mind usaldatakse	131	1	4	3,16	,618
Kolleegid küsivad minult tihti nõu	131	2	4	3,13	,625
Mul on voli oma töö piires võtta vastu olulisi otsuseid	131	1	4	3,02	,799
Ootan rohkem juhtnööre oma töö kohta	131	1	4	2,19	,724
Aitan kolleege alati hea meelega	130	2	4	3,69	,479

Tunnen, et vastutan selle eest, mis jõuab eetrisse	131	1	4	3,27	1,014
Mulle läheb korda, mida ERR-ist räägitakse ja kirjutatakse	131	1	4	3,50	,736
Lähedased kolleegid tunnustavad mind	130	1	4	3,08	,666
Juhtkond tunnustab mu tööd	129	1	4	2,30	,794
Saan oma töö kohta piisavalt tagasisidet	130	1	4	2,34	,783
Ootan rohkem sisulisi analüüse töö kohta	131	1	4	2,88	,794
Rahaline preemia motiveerib mind	130	1	4	3,41	,764
Tunnen, et olen hästi informeeritud sellest, mis organisatsioonis toimub	129	1	4	2,43	,768
Kui pakun välja uue idee, siis seda võetakse enamasti arvesse	128	1	4	2,72	,639
Valid N (listwise)	111				

SUMMARY

WORK MOTIVATION IN ESTONIAN PUBLIC BROADCASTING

Kristel Maran

In average we spend at least 1/3 of their time at work. Therefore it is essential for the work to be satisfactory, likeable and convenient with persons qualities and preferences. It is also crucial to employer to receive the maximum input from the employee in order to achieve the best work performance. Work as a general concept involves involves many dimensions such as physical, psychological, social, economical and power dimension.

Work motivation as well as job satisfaction have been a subject of great interest already for more than 50 years with the large emphasis on western countries. The first theories of work motivation were published in the 1950's and numerous theories have been presented throughout the following decades. Nevertheless none of the theories is final and universal, all theories have some useful input in the field of work motivaton studies. In Estonia work motivation has been researched mainly in business field. Until now there has not been conducted any studies on work motivation on media organisations in Estonia.

The current paper studies the work motivation of employees on Estonian Public Broadcasting. Estonian Public Broadcasting is the public broadcasting corporation of Estonia formed in the summer of 2007 by emerging Estonian Television and Estonian Radio. The organisation has a long history, first radio broadcast was transmitted in Estonia

in 1926, the first television broadcast was aired in 1955. Estonian Public Broadcasting is fully public, it does not sell or air advertising time and its goals and objectives are set by Public Broadcasting Act. Estonian Public Broadcasting has more than 600 employees and the staff consists of employees of diverse fields – journalists, editors, creatives, operators, directors, webmasters, technicians and support and administration employees such as lawyers, accountants, assistants etc. Estonian Public Broadcasting is the largest media organisation in Estonia with two TV channels, 5 radio channels and more than 10 websites.

The objective of this master thesis is to study the work motivation of Estonian Public Broadcasting employees. In order to arrive at the objective named above the following tasks were established:

- to analyze and give a comparative overview of theoretical framework of work motivation from the public media organisation's perspective
- conduct a work motivation survey in Estonian Public Broadcasting
- analyse the main determinants of work motivation of Estonian Public Broadcasting employees

Main assumptions that are present in the recent motivation studies are: motivation is the result of systematic analyses how personal, task related and environment related qualities affect behaviour and work performance; motivation is not a character trait, it is rather a dynamic state of mind which is influenced by personal and situational factors, motivation as such can change if personal, social or other factors vary; motivation affects rather behaviour than performance, initiatives for improving work motivation in order to achieve higher job performance might not be successful if the link between job performance and efforts of employee are weak.

When studying a public media organisation also public sector motivation has its input. The theoretics of public sector have described the work motivation in public sector as a concept related to the how much employees are networking, how do they see their employers and it

reflects in how strongly employees feel about their attachment to organisation, their duties and compensation received when working for a public institution.

Analysing different work motivation theories the author of this thesis concludes that the work motivation in public media organisation is mainly influenced by task significance in society, autonomy, feedback, team, creativity and work characteristics. This is constantly influenced by environmental, organisational and personal factors as well as by the level of public service motivation. Since these traits are most present in Hackman-Oldham job characteristics model the author chose this model to be the bases of empirical study of this thesis. Nevertheless, the Hackman-Oldham model is only adapted, not used fully.

The work motivation study was two-dimensional, qualitative and quantitative. First, the author interviewed six members of organisation from different work fields and different levels of organisation. Based on these interviews the main understandings, problems and opportunities of work motivation in organisation were described. Second, a quantitative research was conducted among all employees. It consisted of an online questionnaire with 44 questions on a 4-point Likert-scale. A possibility to add comments or remarks was also included.

The results showed that the general level of motivation in Estonian Public Broadcasting is high. There is a strong internal motivation derived from the organisational and job characteristics and social responsibility. The main problematic fields all over organisation are appreciation, feedback, career-and development opportunities. Also the lower motivation of website employees and those of 4-10 years tenure of office was observed. The first mentioned may be due to ambiguous state of web services in organisation, being an important channel it is sometimes still conceived as support function. The radio employees showed significantly lower satisfaction with salary. TV employees lack trust and confidence in relations with the consulting board. These problems are due to TV and radio organisations merger which still has its consequences felt and shown.

One objective of the research was to establish if the job enrichment or a rotation system is necessary in organisation and how highly the employees value project-based approach to

work. The results showed that most people are satisfied with their job, the satisfaction even grows by age, experience and length of service in organisation. Younger employees are more interested in in-house rotation system. This could be a useful tool to enhance stronger synergy and lower the differences between departments and mainly TV vs radio attitude. The project-based job is generally not highly appreciated although some of departments have used it for some time quite successfully.

Also correlation analyses was conducted to determine which aspects are mainly linked to trust issues, overall motivation, satisfaction with salary and appreciation (inhouse job significance). This can give useful information to leaders in everyday managerialship as to which aspects should be dealt with more attention.

In order to improve work motivation the author suggests to organisation to work on motivational factors of web employees and of those who have worked for the organisation for 4-10 years. The overall salary system should be made clearer and more equal within different media. Organisation should start implementing inhouse rotation system starting with younger employees. The importance of communication, formal and also informal, cannot be underemphasized, it is the main crucial element when building trust and motivation. Common projects with great influence on society help improving the synergies between different departments and strengthen the motivation.