

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Raimond Hindrikson

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2022

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

Sisukord

Sissejuhatus.....	3
1. Tegevväelaste motivatsioon, enesemääratlusteooria ja teenistussooritus.....	7
1.1 Tegevväelaste sisemine ja välimine motivatsioon.....	7
1.2 Enesemääratlusteooria	13
1.3. Tegevväelaste teenistussooritus ja selle seos motivatsiooniga	17
2. Tegevväelaste sisemine ja välimine motivatsioon ja töösooritus ning nende vahelised seosed Eesti Kaitseväge logistikapataljonis.....	23
2.1 Uurimismetoodika ja valim	23
2.2. Motivatsiooni ja teenistussoorituse erisused.....	32
2.3 Motivatsiooni ja teenistussoorituse seosed	37
Kokkuvõte.....	43
Viidatud allikad.....	46
LISA B.....	54
LISA C.....	55
LISA D.....	56
Summary	57

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

Sissejuhatus

Käesolevas töös keskendutakse tegevväelaste motivatsiooni ja teenistussoorituse ning nende vaheliste seoste käsitlemisele, kuna on leitud, et tegevväelaste tegutsemisedu sõltub suuresti teenistusmotivatsioonist. Motivatsioonil on oluline jõud mõjutada isiku tahet täita püstitatud eesmärgid ja ülesandeid ning rahulolu teenistusega tagab head tulemused ning hoiab ka motivatsiooni kõrgel. Töö on aktuaalne, kuna Eesti Kaitseväes on inimressursiga seotud teematikad nõudnud tähelepanu, kuna tegevteenistujad lahkuvad töölt erinevate probleemide tõttu, mis on mõjutanud nende teenistusmotivatsiooni. Teema on oluline ka rahvusvahelisel tasandil nii NATO kui alliansi liikmesriikide kaitsevägedes toimuvat üldistades kui ka erinevates riikides eraldiseisvana (USA, Suurbritannia, Portugal, Holland, Saksamaa, Poola jt). Peamiste probleemidena on tegevväelased välja toonud selle, et neile ei meeldi üldine töökorraldus igapäevaseid tööülesandeid täites. Tegevväelase õlule langeb kogu kaitseväelaste rühma eest vastutamine nii teoreetilisel väljaõppel kui ka väliõppustel, mis eeldab väga erinevaid teadmisi ning ka oskusi (peab täitma korrakaas nii pedagoogi, juristi, psühholoogi, arsti, logistiku ja bürokraadi rolli ning olema seega kompetentne väga mitmetes valdkondades). Erinevate ülesannete täitmisel on ohvitserid koos ajateenijatega pidevas füüsilises koormuses rasketes ilmastikutingimustes ja samaaegselt täidavad taktikalise planeerija ning ka kontoritöötaja rolli. Igapäevane tööprotsess eeldab erinevate ülesannete ning käskude täitmist, mis pärsib otsustusvabadust.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada tegevväelaste motivatsiooni ja teenistussoorituse aspektide eripärad ning nende vahelised seosed Eesti Kaitseväe Logistikapataljonis. Eesmärgi täitmiseks on autor seadnud järgmised uurimisülesanded:

- 1) Anda ülevaade enesemääratlusteooriast ja selle kohast motivatsiooniteooriast.
- 2) Anda ülevaade tegevväelaste teenistussoorituse käsitlustest ning motivatsiooni ja teenistussoorituse vahelistest seostest.
- 3) Töötada välja uurimismetoodika, sealhulgas ankeetküsimustik.
- 4) Viia läbi ankeetküsitlus, mille käigus selgitada välja tegevväelaste motivatsioonifaktorite ja teenistussoorituse komponentide eripärad Eesti Kaitseväe Logistikapataljonis.
- 5) Selgitada välja motivatsioonifaktorite seosed teenistussoorituse komponentidega Eesti Kaitseväe Logistikapataljonis.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

Kaitseväes alustavad tegevväelastena tööd heas füüsilises ja vaimses vormis Kaitseväe Akadeemias 3 aastat õppinud ja edukalt lõpetanud noored ohvitserid, kelle seast mitmed kaotavad juba esimestel tööaastatel töörõõmu ning innustuse. Kahjuks seatakse tihti plaane lahkumiseks ka peale kohustuslikku tööaega (3 aastat peale KVA lõpetamist), mis viitab teenistusmotivatsiooni langemisele. Ohvitseride lahkumine teenistusest on Eesti Kaitseväele ressursikulukas ja muudab oluliseks nende motivatsiooni ja töörahulolu tegurite uurimise.

Töö autori arvates igapäevaste ülesannete täitmiseks kulub ka palju ületunde, selline töökorraldus on tegevväelastele koormav ning heaolu mittesoosiv. Uuringutes (Toppa, 2015) on leitud, et militaartöökeskkonnas võiksid olla protsessid tervikuna paindlikumad, tööseosed vähem hierarhilised, et tegevväelased tunnetaksid, et nad on pädevad tegevväelased ning saavad ise teha mõistlikke otsuseid ülesandeid täites. Adosoni (2021) poolt Eesti Kaitseväes läbiviidud töomotivatsiooni uuringus selgus, et tegevväelased tunnetavad sageli struktuuriüksuste omavahelise koostöö nõrkust, kaitseväge ei nähta terviklikult toimiva kooslusena ning indiviidi tasandil ei tunnetata seotust kogu organisatsiooniga.

Käesoleva töö autori arvates teenistussoorituse ajaline ülekoormus ei kajastu tihti tasustamissüsteemis ja tegevväelastel puudub aegajalt julgus konstruktiivse kriitika tegemiseks. Tegevväelasena tunnetatakse vastuolu organisatsioonipsühholoogia trendidega kaasaegses töökultuuris, milles üha enam peetakse oluliseks töörõõmu aspekti ja horisontaalset juhtimist, mis eeldavad autonoomsemaid otsuseid töösituatsioonides, et omada kontrolli enda tegevuste üle, samas tunda end pädeva töötajana ning kuuluda organisatsiooni kui sotsiaalsesse gruppi ning olla seal aktsepteeritud.

Käesolevas töös kasutatakse termini töösooritus (ingl *job performance*) asemel terminit teenistussooritus. Selline terminikasutus on tingitud kontekstist ja põhineb seadusandlusel, mis defineerib töö avaliku sektori ametiasutustest kui teenistuse (ATS § 1). Samuti on sõna teenistus igapäevases kasutuses Kaitseväes.

Käesolev magistritöö keskendub ohvitseride kui tegevväelaste motivatsiooni ja teenistussoorituse seoste analüüsimisele, tuginedes Edward. L. Deci ja Richard. M. Ryani (1985) poolt loodud enesemääratlemise teooriale, mida on edasi arendatud Vansteenkiste & Ryan (2013) jt. Tegevväelaste motivatsiooni militaarkeskkonnas on viimastel aastatel uuritud enesemääratlemise teooria võtmes nii Eestis kui ka maailmas (Karton, Männiste, Tepp, & Kornilov, 2018; Lementa 2020; Adoson, 2021), kuna antud teooria eristab motivatsiooni liike

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

vastavalt nendele eesmärkidele, miks inimene midagi teeb ja töö autori arvates sobitub see ka Eesti Kaitseväge teenistusmotivatsiooni ja teenistussoorituse analüüsimise konteksti, kus seda meetodikat on rakendatud ning ka sobivaks peetud.

Kornilov (2017) on leidnud varasemas uuringus, et kui kaitseväelaste motivatsioon langeb, on see seotud sellega, kuidas teatud motivaatoreid oma teenistuskohas tajutakse ning seda, et motivatsiooni hoidmiseks teenistuse vältel on oluline saavutada psühholoogiliste põhivajaduste rahuldamine.

Olla motiveeritud, tähendab olla innustatud midagi tegema ja isik, kes ei ole innustunud midagi tegema, loetakse alamotiveerituks ehk amotiveerituks (Deci & Ryan, 2000a). Motivatsioon on omakorda mõjutatud nii sise- kui ka väliskeskonna teguritest.

Enesemääratlusteooria (ingl *Self-Determination Theory*) selgitab, et inimesed tajuvad organisatsioonis töötades erinevaid motivatsiooni tüüpe (Manganelli, 2018) ja indiviidi käitumine tuleneb sisestest või välistest põhjustest (Deci & Ryan, 2000b). Enesemääratlusteooria keskendubki sisemise- ja välimise motivatsiooni käsitlemisel, kus sisemine motivatsioon on inimesel siis, kui ta naudib tegevust mida ta teeb, välimine motivatsioon tekib siis, kui inimene teeb tegevusi välistest teguritest tingituna (Gagne & Deci, 2005).

Ulstad, Halvari ja Deci (2018) hinnangul on oluline luua tingimused, mis toetavad tegevväelaste tunnetust kolmele põhilisele psühholoogilisele vajadusele, milleks on autonoomsus, kompetentsus ja seotus, kuna need on vundamendiks positiivsele suhtumisele ja pühendumisele, soodustavad loovust ülesannete täitmisel ning ka saavutusrõõmu. Kui mõni neist kolmest vajadusest on aga rahuldamata, on sellel pidurdav mõju inimese heaolule ning seega ka motivatsioonile.

Töösooritust ja motivatsiooni on käsitletud Eesti KVA erinevates uuringutes (Karton, Männiste, Tepp, & Kornilov, 2018; Lementa, 2020; Adoson, 2021). Viimastes on vaadeldud just kaitseväge omapärast tulenevat motivatsiooni ja teenistuse seoseid ning töö tulemuslikkust. Uurimisülesannete täitmiseks analüüsib autor erialast teaduskirjandust, kuid ka rahvusvaheliste ekspertide ja organisatsioonide raporteid ning hinnanguid. Töö teoreetilises osas antakse ülevaade motivatsioonist ja enesemääratlusteooriast ja teenistussooritusest militaarkeskkonnas ning keskendutakse nende vaheliste seoste käsitlemisele. Teoreetilised lähtekohad on töö autori

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

poolt seostatud just sõjaväelise eripäraga, kuna kaitseväge olemus erineb spetsiifikalt teistest töökeskkondadest.

Autor on toonud töösse ka aktuaalse ja meid kõiki puudutava sõjatemaatika Ukrainas, kus sõjaväelaste arvatavad motivatsioonitegurid ja kaitsetahe loovad pildi teenistussoorituse erinevustest kahes sõdivas pooles, kes tegutsevad erinevatest motivaatoritest lähtuvalt.

Töö teises, empiirilises osas kasutab autor andmete kogumisel kvantitatiivseid meetodeid. Autor viib läbi kvantitatiivse uuringu logistikapataljonis 38 tegevväelase seas ning annab ülevaate andmeanalüüsiks kasutatud tarkvarast ja meetoditest, mõõdetud töömotivatsiooni ja teenistussoorituse kirjeldavast statistikast, töömotivatsiooni faktoritest ja leiab seosed töömotivatsiooni ja teenistussoorituse vahel.

Magistritöö piiranguteks on suhteliselt väike valim 41 vastanut (3 katkestasid küsimustiku täitmise) 52 tegevväelase seast pataljonis. Kuigi magistritöö keskendub ühe pataljoni kaitseväelaste teenistussoorituse ja motivatsiooni uurimisele arvab autor, et teema on aktuaalne ning selle käsitlusest võivad kasu saada ka ülejäänud Eesti Kaitseväge allasutused. Magistritöö autor tänab juhendajat professor Kulno Türki süsteemse, operatiivse ja sisuka toetuse eest töö koostamisel. Lisaks tänab autor kolleege, kes osalesid uuringus.

Antud uurimistöö teematikat võiks edasi uurida kvalitatiivses võtmes logistikapataljonis, et välja selgitada, kuidas mõjutada tegevväelaste psühholoogilisi baasvajadusi seoses töösooritusega erinevate vanuseastmete ja erineva tööstaaži vaates.

Samuti võiks teenistussoorituse seost töömotivatsiooniga uurida põhjalikumalt kogu kaitseväge isikkoosseisu osas, et leida, millised motivaatorid mõjutavad positiivselt tegevväelaste teenistussooritust.

Märksõnad: tegevväelane, sisemine ja väline motivatsioon; enesemääratlusteooria, teenistussooritus

CERCS kood S189 Organisatsiooniteadus

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

1. Tegevväelaste motivatsioon, enesemääratlusteooria ja teenistusooritus

Töö teoreetilises osas antakse ülevaade indiviidi motivatsioonist, enesemääratlusest ja teenistusooritusest ning keskendutakse nende vaheliste seoste mõtestamisele. Teoreetilised lähtekohad on töö autori poolt seostatud ning täiendatud ka kaitseväge eripäraga, kuna kaitseväge olemus erineb spetsiifikalt teistest töökeskkondadest.

1.1 Tegevväelaste sisemine ja välimine motivatsioon

Motivatsiooni terminile on antud mitmeid erinevaid definitsioone. Oxfordi veebisõnaraamatus (2010) on seletatud motivatsiooni psühholoogilise käitumise põhjendusena, mis ajendab inimesi mingil kindlal viisil tegutsema. On leitud, et inimene tegutseb olemuselt selleks, et rahuldada enda psühholoogilisi vajadusi (Reeve, 2014) ja mida enam on põhivajadused rahuldatud, seda motiveeritum ja rahulolevam inimene on (Rigby & Ryan, 2018).

Armstrong M (2014) on kirjeldanud motivatsiooni, kui eesmärgipõhist käitumist ja indiviidid kas motiveerivad ennast või motiveerivad teisi, et saavutada ihaldatud eesmärk. Veel on motivatsiooni terminit käsitletud kui jõudu, mis suunab inimese eesmärgi või taseme saavutamisele (Schermerhorn, 1996). Ameerika Ühendriikide lahinguvälja eeskiri kirjeldab motivatsiooni aga kui nähtust, mis annab alluvatele tahte täita ülesanne ning motivatsioon peaks andma neile justkui omapoolse initsiatiivi tegutsemiseks (FM 6-22, 2022).

Enesemääratlusteooria keskendub sisemise- ja välimise motivatsiooni käsitlemisele. Sisemine motivatsioon on indiviidil siis, kui ta naudib tegevust mida ta teeb, välimine motivatsioon tekib, kui inimene teeb tegevusi välistest teguritest tingituna (Gagne & Deci, 2005). Teooriat käsitletakse põhjalikumalt peatükis 1.2.

Samas on kasutusel ka amotivatsiooni mõiste, mis on kirjeldatud kui apaatiat, milles inimene ei tunneta enda jaoks tegevuste eesmärke (Cheon & Reeve, 2015). Tajutud kompetents on puudulik, puudub ka soov kulutada energiat mitte huvitavatele ja mitteväärtustatavale tööle ning on teada, et amotiveeritud inimesed ei ole sisemiselt ega ka väliselt motiveeritud, nad on pigem mitte üldse motiveeritud ja neil puudub eesmärgitunnetus ning nad on tavaliselt madala enesehinnanguga (Vallerand & Bissonette, 1992). Amotivatsiooni iseloomustabki indiviidi motivatsiooni puudumine, puudub ka kavatsus töö tegemiseks Deci ja Ryan (1985) ning Cheon ja Reeve (2015) on kirjeldanud amotivatsiooni kui apaatiat, milles inimene ei tunneta enda jaoks eesmärke ning puudub huvi tegevuste läbiviimiseks. Tajutud kompetents on puudulik,

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

puudub ka soov kulutada energiat, mitteatraktiivsele ja mitteväärtustatavale tööle (Cheon & Reeve, 2015). Inimesed on amotiveeritud kui nad tunnetavad oma käitumises ja tulemustes ebakindlust, kui nad ei saa kontrollida ise olukorda ning ka siis, kui nad tajuvad oma tegemistes ebakompetentsust (Vansteenkiste & Sheldon, 2006).

Parema ülevaate saamiseks koondas autor erinevad motivatsiooni alajaotused tabelisse 1.

Tabel 1

Motivatsiooni alajaotused

	Amotivatsioon	Väline motivatsioon				Sisemine motivatsioon
Protsessi reguleeritavus	Ei ole reguleeritav	Väline reg	Ülekantud reg	Omaks- võetud reg	Integreeritud reg	Sisemine reg
Tajutud põhjalikkus	Tähtsusetus Madal enesehinnang Madal pädevus Tahte ja initsiatiivi puudus	Tasu Karistus Allumine	Sisemised tasud või karistused Teiste hinnangu väärtustamine	Enda jaoks eesmärkide ning ülesannete seadmine ja nende väärtustamine	Organi- satsiooni eesmärkide omaksvõtt	Innustus tegevuse vastu Rahulolu tehtust
Tajutud põhjalikkuse regulatsioon	Neutraalne Minaga liitumist ei ole toimunud Puudub ego seos	Väline “pean tegema”	Pigem väline “pigem pean tegema”	Pigem sisemine (“pigem tahan teha”)	Sisemine (“tahan seda teha”)	Sisemine (“tahan teha”)
Motivatsi- oon	Puudub	Kontrolli- tud	Mõõdukalt	Mõõdukalt	Iseseisev motivatsi- oon	Iseseisev

Koostatud Deci & Ryan (2000a), Vallerand & Bissnote (1992), Gagne & Deci 2005 põhjal, autori täiendatud.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

Sisemine motivatsioon ja välimine motivatsioon on mõlemad seotud tulemuslikkuse, rahulolu, usaldusega kohustuste täitmisel ja teenistussoorituse läbiviimisel, kuid enesemääratletud käitumise puhul on põhjuseks inimese enda seest tulenev valik (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan, 1991). Kontrollitud käitumise puhul tuleneb põhjus väliskeskkonnast. Mõlemal juhul on käitumine motiveeritud ja tahtlik, aga põhjust reguleerivad protsessid on väga erinevad (Deci & Ryan, 2008).

Väline motivatsioon on suunatud indiviidi kohustustele, kus motivaator ei tule indiviidi enda seest, vaid põhjuseks on väline faktor, tavaliselt mingi väljast tulev nõudmine, millega kaasnevad pigem negatiivsed emotsioonid (Deci, Vallerand, Pelletier, & Ryan, 1991). Väliselt motiveeritud inimene lähtub aga oma tegevuses välistest teguritest, näiteks tasust, et saavutada mingi väline eesmärk, mis ei ole juhitud huvist oma tegevuse ja selle tulemuste vastu ning nad tegutsevad pigem tulemuste saavutamise või ebasoovitavate tulemuste vältimise nimel, näiteks töötatakse ainult siis, kui ülemus on vahetus läheduses ja jälgib teenistussooritust (Gagne & Deci, 2005).

On leitud, et kõrge motivatsioon, rahulolu tööga ja moraal on komponendid, mis on vajalikud just militaarsektoris, et värvata ja hoida tegevteenistuses kvaliteetset personali (Motowidlo S. J, 1976). Samuti on motivatsioon oluline ka tööandjatele, kuna motiveeritus on omavahelises seoses tööefektiivsusega (Manganelli, Thibault-Landry, Fores, & Carpentier, 2018). On leitud, et motivatsioon võib erineda ka isikuomaduselt, tööpõhiselt, sõltuvalt töökeskkonnast ning ka suhetest alluvatega (Macovei & Argintaru, 2016).

Ühendriikides viidi läbi aastal 2020 uuring, mille kohaselt sõltub kaitsevälase töömotivatsioon lisaks muudele faktoritele ka organisatsiooni poolt pakutavatest hüvedest ning leiti, et hüved on olulised komponendid, motiveerimaks inimesi tegevvälaseks hakkama ja tegevvälaseks jääma (Helmus, et al., 2018). On ka leitud, et pädeva personali värbamiseks või pikaajalisemalt teenistuses hoidmiseks on militaarorganisatsioonides tavaks pakkuda erinevaid hüvesid, mis on olemuselt olulisteks välisteks motivaatoriteks (Pasztor & Valent, 2016).

Ashkanani (2012) on väliseid motivaatoreid seletanud kui lihtsamaid vahendeid organisatsioonis distsipliini ja sooritusvõime suurendamiseks, mille läbi täidetakse ülesanne küll pigem suhtumisega, et ülesandega kiiresti ühele poole saada, selle asemel, et anda endast parim ja nautida tehtut.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

Töö autori arvates on sisemise motivatsiooni ajal tegutsevad tegevvälased initsiatiivikamad ning positiivsema hoiakutega, nende teenistussooritus lähtub enda sisemisest huvist ja on justkui iseenda ning kaitseväge arengu jaoks. Nad tunnevad sisemist rahulolu tehtust, mitte ei oota tehtu eest alati just välist tasu. Väliselt motiveeritud on aga sihiks tulemused, mis isikut sisemiselt ei pruugi rõõmustada ning pakkuda rahuldust. Tegevused, mis ei ole huvipakkuvad ja isiku vaates mõistlikud, nõuavad ka välist motivatsiooni.

Väline motivatsioon jaguneb neljaks alaliigiks, mis sõltuvad, millisel määral käitumine on inimese enda minaga liitunud (Deci & Ryan, 1985), alaliikideks on: väline regulatsioon; ülevõetud regulatsioon; omaksvõetud regulatsioon ja integreeritud regulatsioon. Enesemääratlusteoorias on minaga liitmine motiveeritud protsess. Inimesed on sisemiselt huvitatud ebahuvitavate tegevuste liitmisest iseenda minaga, et muuta see kasulikuks toimimiseks sotsiaalses keskkonnas, kus nad ise viibivad.

Nende jaotumine enesemääratlemise kontiinumis on välja toodud joonisel 1.

Joonis 1

Enesemääratlemise kontiinum.

Motivatsiooni tüüp	Motiveerimata	Väliselt motiveeritud			Sisemiselt motiveeritud
Regulatsiooni tüüp	Reguleerimata	Väline Integreeritud	Ülevõetud	Omaksvõetud	Sisemine regulatsioon
Käitumise viis	Väliselt kontrollimata				Sisemiselt Kontrollitud

Koostatud E. Deci ja R. Ryani joonise järgi (Deci & Ryan, 2002).

Väline regulatsioon (ingl *external regulation*) on olemuselt vähese autonoomsusega välise motivatsiooni vorm, kus ülesande sooritamisel indiviid tunneb välist survestamist (Deci & Ryan, 2000a) ning sellisel juhul käitumist reguleerib väline faktor. Välise regulatsiooni allikad saab omakorda jagada kaheks: materiaalsed nagu tasu või karistus ning sotsiaalsed nagu teiste heakskiit, kriitika, austus. Sellist jagamist on kasulik rakendada juhul, kui on vaja mõõta motivatsiooni töö ja teenistussoorituse kontekstis (Stajkovic & Luthans, 1997; Gagné, et al., 2015).

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

Välise regulatsiooni puhul on tegu kõige vähem iseseisva regulatsiooniga ja täielikult kontrollitavamana (läbi tasu või karistuse) (Gagné, et al., 2015) ning välimine regulatsioon on kõige vähem enesemääratletud motivatsiooni liik (Gagne & Deci, 2005). Näiteks tegevvälase sihiks on saada tunnustust, kuna sellest sõltub tema positsioon ja teiste hinnang. Sellisel juhul on tegevvälane väliselt kontrollitud ning suunatud ja autonoomsus puudub.

Välise regulatsiooni üle võetud regulatsioon (ingl *introjected regulation*) on olemuselt indiviidi poolt küll omaks võetud, kuid mida täielikult sisemiselt ei aktsepteerita, sellise nähtuse suunajaks on väline motivatsioon (Gagne & Deci, 2005). Üle võetud regulatsioon on inimese poolt veel mitte aktsepteeritud, kuid käitatakse iseseisvalt. Näiteks tegevvälane küll täidab tööülesannet kohusetundlikult, kuid see on tingitud ikkagi välisest survest, näiteks juhtide survest või kolleegide soovist.

Omaksvõetud regulatsioon (ingl *identification regulation*) on olemuselt pigem autonoomne enesemääratletud regulatsiooni vorm, kus indiviid on hakanud mingit käitumist teadlikult väärtustama ja regulatsioon on muutunud talle omaseks, ta on aktsepteerinud selle ning omaks võetud protsess on muutunud rohkem osaks inimese enda sooviga kui eelnevad regulatsioonid ja ka käitumine on rohkem vabatahtlik. Selliselt reguleeritud käitumised on enam autonoomsed ja enesemääratletud võrreldes eelnevatega, sest indiviid tunneb, et tal on tehtud oma valik ja tal on tahe teatud viisil ka käituda (Gagne & Deci, 2005). Näiteks kui tegevvälane teostab midagi vabatahtlikult, et mitte alt vedada grupiliikmeid ja sooritada ülesanne hästi meeskonnatöös.

Integreeritud regulatsioon (ingl *integrated regulation*) on olemuselt kõige autonoomsem välise motivatsiooni vorm, kus indiviidid tajuvad, et käitumine kuulub nende isiksuse tervikpilti ja on tingitud nende enese tajust. Regulatsioon on osa inimese olemusest ja on ka enesemääratletud, kuid käitumine ei ole seejuures sisemiselt motiveeritud, sest käitumine on tingitud küll isiklikust algest, kuid välisest väärtusest (Gagne & Deci, 2005) ja indiviid teeb tööd, kuna organisatsiooni väärtused ühilduvad tema enda sisemiste väärtustega (Deci & Ryan, 2000b). Näiteks tegevvälane tunneb, et töö tegemine ühtib tema väärtuste ja tõekspidamistega, milles oluline on just saavutatav tulemus, ta sooritab tööülesandeid pühendunult teades, et iga sooritus antud hetkes on tugevaks sisendiks järgmistele etappidele tervikprotsessis nii professionaalsetes väljakutsetes kui ka indiviidi tasandi arenguteekonnal. Autori arvates

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

toimub sellisel juhul tegevväelase sisemine teadlik areng ja teenistussooritus on indiviidile positiivne väljakutse.

Integreeritud regulatsioon on arenguliselt kõige hilisem välise motivatsiooni vorm, mille puhul on regulatsiooniprotsessid indiviidi minasse (ingl *sense of self*) täielikult integreeritud. See tähendab, et indiviidi väärtused, vajadused ja identiteeti on muutunud vastastikku kokku sobivateks koosluseks. Integreeritud regulatsiooni puhul on käitumine täielikult ennast määratlev ja ilmneb tavaliselt alles täiskasvanu arengustaadiumis (Gagné, et al., 2015) ning on sarnane sisemisele motivatsioonile, sest mõlemad eneseregulatsiooni vormid esindavad autonoomset käitumist. Sellegipoolest on sisemine motivatsioon ja integreeritud regulatsioon erinevad, sest sisemine motivatsioon tähendab, et inimesel on mingi tegevuse vastu isiklik huvi, aga integreeritud regulatsioon seda, et tegevus on inimesele isiklikult tähtis soovitud tulemuse saavutamisel (Deci & Ryan, 2000a).

Töö autori arvates on tegevväelaste jaoks militaarses töökeskkonnas olemas nii sisemine kui ka väline motivatsioon ja mõlemad on ka olulised, neid ei saa alahinnata, kuigi sisemise motivatsiooni ajal tegutsemine annab tegevväelastele märksa suurema tööõõmu, töösoorituse mõtestatuse tajumise ja ka rahulduse tehtust. Samuti võib indiviidi töötegemine olla motiveeritud sisemistest motivaatoritest nagu väljakutsetele julgustamine, enesehinnangu tõstmine või isikliku eesmärgini jõudmine (Gagné, et al., 2015).

Ashkanani (2012) on leidnud, kui inimesed töötavad koos ühise mõtestatud eesmärgi nimel ja vastutus on jagatud ka terve grupi peale, julgustab see gruppi vastu võtma rohkem positiivseid riske ning võib suurendada seeläbi ka sisemist motivatsiooni, kuna inimesed töötavad koos eesmärgi nimel sisemise rahulolu saavutamiseks. Seetõttu on positiivselt tajutud koostööl oluline roll sisemise motivatsiooni tekitamisel ja hoidmisel. Autori hinnangul on eelkirjeldatud viis Eesti Kaitseväes olulise tähtsusega, kuna seeläbi saab luua eeldused tegevväelaste välimise motivatsiooni tekkimiseks ja edaspidi selle sisemiseks motivatsiooniks kujundamiseks koostöös kolleegidega.

Deci & Ryan (1985) on leidnud, et välimise motivatsiooni kujundamine sisemiseks ehk teisisõnu enesemääratlemise suurendamine on protsess, kus isik omandab suhtumise, arvamuse või käitumusliku regulatsiooni ja arendab selle isiklikuks väärtuseks, eesmärgiks või seostab enda maailmavaatega. Seda saab kirjeldada ka kui arenemise protsessi, mille läbi isik omandab ühiskonnalt nõudmised ja väärtused. Seega võib seda protsessi iseloomustada ka kui nähtust,

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

kus isik võtab üle väljastpoolt tema mõttemaailma tulevaid väärtusi ja nõudmisi. Tegevväelaste puhul saame siin rääkida väärtustest ja hoiakutest, mis on ühtinud organisatsiooni väärtustega igapäevaste teenistusülesannete täitmisel ja organisatsiooni kui terviku kaitsetegevuse läbiviimisel.

1.2 Enesemääratlusteooria

Herzberg (2017) on leidnud, et olulisemaid põhjuseid teenistusmotivatsiooni mõõtmiseks on aru saada, mida töötaja tahab saada oma tööst. Enesemääratlusteooria selgitab, et inividid tajuvad organisatsioonis töötades erinevaid motivatsiooni tüüpe (Manganelli, Thibault-Landry, Forest & Carpentier, 2018) ja tema käitumine tuleneb sisestest või välistest põhjustest (Deci & Ryan, 2000b). Pakkudes mitmekülgset lähenemist motivatsioonile, saab antud teooriale toetudes hinnata inimeste motivatsiooni kvaliteetsust kui ka taset (Gagné, et al., 2015).

Deci ja Ryan (2008) on leidnud, et enesemääratlusteooria tugineb teadmisele, et inimesel on kolm psühholoogilist baasvajadust: autonoomsus – omada kontrolli ja otsustusõigust omaenda tegevuste üle; seotus – kuuluda sotsiaalsesse gruppi ja olla aktsepteeritud; kompetentsus – vajadus saada tegevustega hästi hakkama ning need kolm kas toetavad indiviidi motivatsiooni tekkimist või hoopiski pärsivad seda. Need kolm baasvajadust peavad olema rahuldatud, et inimene saaks tegutseda efektiivselt (Deci & Ryan, 2017).

Parema ülevaate saamiseks on autor koondanud psühholoogilised põhivajadused, nende seose enesemääratlusteooriaga ja tegevväelaste teenistussooritusega (Tabel 2).

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

Tabel 2

Põhilised psühholoogilised vajadused Deci ja Ryani (2000a) järgi ning seos enesemääratlusteooriaga ja tegevväelaste teenistussooritusega.

Psühholoogilised põhivajadused	Seos enesemääratlusega	Olulisus tegevväelaste teenistussooritusele
Kuuluvus	<p>Kuuluvuse vajadus eeldab, et inimene tunneb ennast teistega seotuna ning tekib grupikuuluvustunne (Deci & Ryan, 2002).</p> <p>Sidusus sotsiaalse keskkonnaga ja seeläbi üldine turvatunne loovad soodsad tingimused sisemise motivatsiooni tekkimiseks (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan, 1991).</p>	<p>Tunnetatakse, et ollakse organisatsiooni või grupi liige ja aktsepteeritakse teiste seas.</p> <p>Tunnetatakse, et on samad reeglid ja väärtushinnangud, mis tema kaaslastel, sest nad kuuluvad ühtsesse toimivasse tervikusse, see tagab ka turvatunde.</p>
Autonoomsus	<p>Indiviidi isiklikust huvist põhjustatud käitumine, mis on tekkinud tema enda välja kujunenud väärtushinnangutest (Deci & Ryan, 2002)</p> <p>Indiviid tunneb ennast autonoomsena, kui ta tunnetab, et ta on algatanud ise oma tegevused või ülesande sooritused (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan, 1991).</p>	<p>Saab otsustada ja teha võimalusel valikuid, kuidas ülesandeid kõige mõistlikumalt täita.</p>
Kompetentsus	<p>Indiviidil on vajadus tunda teatud ülesande sooritamisel seda, et ta saab selle lahendamise hästi hakkama, see tagab heaolutunde (Vansteenkiste & Ryan, 2013)</p>	<p>Saab ülesannetega hästi hakkama, tunnetatakse, et teenistussooritus on jõukohane ja tundub positiivse väljakutsena.</p> <p>Võimetekohased ülesanded annavad juurde enesekindlust võtta vastu uusi väljakutseid, sest tunnetatakse end kompetentsena ja puudub hirm ebaõnnestumise ees</p>

Autori koostatud.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

Oluline on, et sisemiselt motiveeritud tegevuste eeldusteks on psühholoogiline põhivajaduse rahuldamine, mis toetab indiviidi soovi tegutseda nii, et ta tunneks enda arengut ja rahulolu (O'Donnell, Reeve & Smith, 2007).

Enesemääratlemise teooria oluliseks osaks on autonoomse ja kontrollitud motivatsiooni eristamine. Sisemine motivatsioon on näide autonoomsest motivatsioonist. Kui inimesed tegutsevad põhjusel, et nende jaoks on tegevus huvitav, siis nad teevad seda vabatahtlikult. Vastupidiselt aga kontrollitud motivatsioonil on tegevuse algatajaks pingetajumine, kus inimene leiab, et ta peab tegutsema tingitud välistest mõjutajatest (Gagne & Deci, 2005).

Oluline on ka, et enesemääratlemise teooria keskendub aktiivsele arengule suunatud inimesele ja teda ümbritsevatele sotsiaalsele keskkonnale, mis toetab või kärbib arengut seoste loomiseks ja iseendast arusaamiseks (Deci & Ryan, 2002). Motivatsiooni määr sõltub aga sellest, kuidas individ tajub neid põhivajadusi, milleks on autonoomsus (võimalus ise otsustada), kompetentsus (tahe tegutseda hästi ja olla pädev) ning seotus (vajadus ühtekuuluvustunde järele) (Deci & Ryan, 2008), ka on leitud, et sisemise motivatsiooni kasvuks peavad olema rahuldatud kõik kolm psühholoogilist põhivajadust.

Kompetentsuse all mõeldakse, et indiviidil on vajadus tunda teatud ülesande sooritamisel seda, et ta saab selle lahendamisega hakkama (Vansteenkiste & Ryan, 2013). Autori arvates on väga oluline, et tegevvälane tunneb, et ta on pädev ülesandeid täites ja need on talle ka jõukohased. Kui on vastupidine tunne, et kõik käib üle jõu, kaob ka motivatsioon teha hästi ning lüüaksegi käega. Võimetekohased ülesanded annavad aga tegevvälasele juurde enesekindlust võtta vastu uusi väljakutseid, sest ta tunneb end kompetentsena ja puudub hirm ebaõnnestumise ees.

Kuuluvuse vajadus eeldab, et inimene tunneb ennast teistega seotuna ning tekib grupikuuluvustunne (Deci & Ryan, 2002). Ka on leitud, et sidusus sotsiaalse keskkonnaga ja üldine turvatunne loovad soodsad tingimused sisemise motivatsiooni tekkimiseks (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan, 1991).

Autori arvates on kuuluvuse tunne sõjaväelises keskkonnas väga oluline, sest tegevvälane peab tunnetama, et on suure kollektiivi või ka grupi oluline liige, kellega lahendatakse koos olulisi ülesandeid. Ka on vajalik tunnetada, et tal on samad reeglid ja väärtushinnangud, mis tema kaaslastel, sest nad kuuluvad ühtsesse toimivasse tervikusse, see tagab ka turvatunde.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

Autonoomsuse all mõistetakse indiviidi isiklikust huvist põhjustatud käitumist, mis tavaliselt on tekkinud tema enda välja kujunenud väärtushinnangutest (Deci & Ryan, 2002) ning autonoomsus loob tingimused enese poolt määratletud tegevuseks, mis suurendab omakorda sisemist motivatsiooni. Indiviid tunneb ennast autonoomsena, kui ta tunnetab, et ta on algatanud ise oma tegevused või ülesande sooritused (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan, 1991). Autori arvates on autonoomsus oluline, sest sõjaväelises reglementeeritud keskkonnas ei tohiks kaitsevälane kujuneda piiratud tegevusväljaga käsutäitjaks, tal peaks olema võimalus analüüsida oma teenistussoorituse tegevuse mõtekust ja viisi, kuidas toimida teatud olukorras ning käituda neis kõige mõistlikumalt.

Deci ja Ryan (1985) leidsid, et välimise motivatsiooni kujundamine sisemiseks on võimalik ja see on olemuselt nähtusena enesemääratlemise suurendamine, kus indiviid omandab käitumusliku regulatsiooni ja seostab selle siis enda maailmavaatega, mille läbi toimuks justkui sisemise arenguprotsess. Nii omandatakse väljastpoolt (ühiskonnast, organisatsioonist) tulenevad nõudmised või väärtused, kus isik võtab üle väljastpoolt tema mõttemaailma tulevaid väärtusi ning enesemääratlemise teooria järgi on väliste regulatsioonide kaudu võimalik mõjutada sisemise ja välimise motivatsiooni määra (Deci & Ryan, 2000a).

Oluline on, et tegevälaste teenistusmotivatsioon näitab ka suhtumist kaitsevärke kui organisatsiooni ning on leitud, et hästi toimiv organisatsioon peaks looma optimaalse kombinatsiooni indiviidide sisemise ja välise motivatsiooni vahel (Ashkanani, 2012) ning et sisemise ja välise motivatsiooni vastastikune mõju hindamine annab tõhusa organisatsioonilise käitumise motiveerivate aluste mõistmiseks (Gagne, 2005).

Herzberg (2017) on öelnud, et üks olulisemaid põhjuseid töömotivatsiooni mõõtmiseks on mõista, mida töötaja tahab saada oma tööst. Enesemääratlusteooria järeldebki, et indiviidid tajuvad organisatsioonis töötades erinevaid motivatsiooni tüüpe (Manganelli, Thibault-Landry, Forest & Carpentier, 2018) ja inimese käitumine tuleneb sisestest või välistest põhjustest (Deci & Ryan, 2000b).

On leitud, et vastupidi kontrollitud motivatsioonile on tegevälaste teenistusmotivatsioon seotud nii vahetu kui ka kaudse organisatsioonilise toe tajumise ja suurema heaoluga (Chambel, Castanheira, Oliveira-Cruz & Lopes, 2017). Uuringutes on leitud, et kaitsevälased saavad sõjaväelises keskkonnas vähendada personali väljalangevust ja amotiveeritust suuresti just autonoomia toetamisega ning kui osatakse luua töökeskkond, mis

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

toetab indiviidi autonoomiat, sisemisi huve ja aitab arendada isiklikke pädevusi, hindavad tegevväelased seesugust tegevust rohkem (Delahaij, Theunissen & Six, 2014).

Griffith (2008) rõhutas autonoomia olulisust sõjalises väljaõppes jälgides USA armees toimuvat ja leidis, et sisemise motivatsiooni ja omaksvõetud välise regulatsiooni toetamisega on võimalik tugevdada tegevväelaste head tahet ning Hollandi armee uuringutes kinnitati, et suurem autonoomsus ja kõrgem iseseisvuse toetus organisatsiooni poolt tagab kaitseväelaste pühendumise (Delahaij, Theunissen & Six, 2014).

Vansteenkiste ja Sheldon (2006) leidsid, et inimene võib igal ajal sobivate faktorite olemasolul uue välise motivatsiooni regulatsiooni täielikult omandada, mis annab kindlust seisukohale, et kui keskkond toetab, on indiviidi teenistusmotivatsioonis positiivsed arengud igati võimalikud.

Antud töö autori arvates rakendades enesemääratlemise teooriat ja kaasates soodustavaid teenistuskeskkonna tingimusi kaitseväes on võimalik tegevväelaste arengut ning töötulemusi soodustada, kuid on oluline siiski ka arvestada, et tegevväelased on täiskasvanud ja olemuselt juba väljakujunenud isiksused. Eeldatavasti kaitseväeline töökeskkond võib siiski muuta ka nende seniseid harjumusi ja hoiakuid.

Töö autori arvates tegevväelase motivatsiooni teenistussoorituse puhul ja suhtumist saab muuta läbi töö sisu, keskkonna, väärtuste, ühtsustunde ning selge teenistussoorituse tulemuste hindamissüsteemi ning läbi juhtide ja kolleegide isikliku eeskuju. Samuti on oluline mõjutegur positiivne, julgustav ja toetav organisatsiooniline keskkond. Autori arvates on just positiivsus tööprotsessides toetavaks faktoriks.

1.3. Tegevväelaste teenistussooritus ja selle seos motivatsiooniga

Personalil on suur roll organisatsiooni toimimise tulemuslikkusel ja iga üksikisik saab kaasa aidata läbi individuaalse teenistussoorituse organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (Campbell & Wiernik, 2015). Ka on leitud, et just üksikisiku teenistussoorituse tulemuslikkus on võtmetegur organisatsiooni edus (Alshery, Ahmad & Kaid Al-Swidi, 2015).

Scarpello ja Campbell (1983) leidsid, et teenistussooritust defineeritakse kui taset, mis kirjeldab, kuidas isik aitab organisatsioonil saavutada seatud eesmärke ja teenistussoorituse hindamise mõtteks on selgitada edukateks ja mitte edukateks osutunud käitumised ja töö tulemuslikkus ning kasutada neid tulemusi isikute arendamiseks, edutamiseks ja ergutamiseks või ka karistussüsteemi osana.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

Oluline on ka teenistussoorituse hindamisega seotud temaatika. Türk (2015) on leidnud, et järjest olulisemaks peetakse organisatsioonides teenistussoorituse hindamist, mille eesmärgiks on ühendada töötajate või allüksuste sooritusnäitajad organisatsiooni eesmärkidega, samas ka hinnata ja tagasi sidestada töötajaid või allüksusi nende tulemuslikkuse tõstmiseks ja arendamiseks.

Teenistussoorituse juhtimine aga tähendab organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest lähtuvat tööjõu planeerimist, töötajate hindamist, neile tagasiside andmist ja nende tasustamist. Seejuures järjest enam on hakatud tähelepanu pöörama teenistussoorituse juhtimise kvalitatiivsetele koostisosadele, nagu eestvedamine, tagasiside, eesmärgid nii töötajate kui kogu ettevõtte tasandil ja sotsiaalne kontekst, mis eelkõige hõlmab endas kommunikatsiooni tagamist, töötajatega suhtlemist ja väärtuste loomist. (Türk, 2015)

Poggi (2010) on leidnud, et töötingimused on oluliseks mõjuriks teenistussooritusel ja selleks, et suurenda tööga rahulolu, tulemuslikkust ja pühendumust, tuleb organisatsioonil rahuldada töötajate vajadused, tagades head töötingimused. Halb töökeskkond piirab võimete rakendamist ja potentsiaali saavutamist. Töökeskkonna mõistet nähakse aga laiemana, hõlmates füüsilist keskkonda, töötingimusi, tööaega, ohutust ja turvalisust, suhteid töökaaslastega ja märkamist tippjuhtide poolt (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Oluline on, et teenistussooritust mõjutab ka organisatsioonisisene keskkond ning on leitud, et mida positiivsem on õhkkond, seda paremad on ka tulemused.

Biron, Farndale & Paauwe (2011) on leidnud, et teenistussoorituse juhtimine hõlmab ka väärtuste kujundamist, töötajate võimustamist ja eestvedamist, lähtuda tuleb seejuures strateegiast ja taktikalistest elementidest ning tippjuhtkond tuleb kaasata soorituse juhtimisse, sest järjest olulisemaks peetakse ka töötajate kaasamist organisatsioonis muudatuste tegemisel.

Anitha (2014) on leidnud, et töötajate kaasamine on üheks teguriks, mis mõjutab nende töösooritust ning selle taset ning Nazir-i ja Islam-i (2017) uuringus leiti, töötajate kaasamine mõjutab positiivsel viisil teenistussooritust, kui töötajat kaasatakse ka organisatsiooni otsustustegevusse. Kaasamine toetab töötaja tunnetust, et tema arvamus on oluline ja seda võetakse arvesse. See omakorda toetab töötaja motiveeritust saavutamaks vajalikke tulemusi.

Teenistussoorituse juures peetakse oluliseks ka teenistusmotivatsiooni, mis on seotud organisatsioonis töötatud ajaga ning kogemustega. Boumans, Janssen ja Jong (2011) järgi võib väiksema staažiga töötajatel motivatsioon erineda suurema staažiga töötajatest. Sellest

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

tulenevalt võib olla erinev ka tööga seotus ning pühendumus, seetõttu motivaatorite muutumine ja teenistussoorituse tulemuslikkus võib olla ka seotud teenistusajaga.

Teenistussoorituse tulemuslikkus on seotud siiski väga mitmete aspektidega, Robbins ja Judge (2013) on leidnud, et teenistussooritus on seotud ametijuhendites kirjeldatud põhiülesannete ja kohustuste täitmisega ning (Muchhal, 2014) seda, et lisaks ka soodsa sotsiaalse ja psühholoogilise keskkonna loomise ja hoidmisega, suurendades seeläbi organisatsiooni põhiülesande täitmise tulemuslikkust.

Motowidlo, Borman & Schmit (1997) on leidnud, et teenistussooritus on seotud ka teadmiste, oskuste ja harjumustega, kuid eelkõige nendega, mis ei ole otseselt seotud põhiülesande täitmisega, vaid mis väljenduvad protseduuride teadmises ja kasutamises seal, kus on vaja näiteks lahendada konflikte, olla entusiastlik, vabatahtlik ning samas järgida ka reegleid hoolimata nende ebamugavusest, aga eesmärgiks on kaitsta ja toetada organisatsiooni. Nende hinnangul jaguneb teenistussooritus kaheks: ülesande soorituseks ja (*task performance*) ja kontekstuaalseks soorituseks (*contextual performance*). Nende erinevus seisneb selles, et kui ülesande sooritus on seotud eelkõige töötajate teadmiste, oskuste ja kogemustega, mis seisnevad põhiülesannete täitmiseks faktide ja protseduuride teadmises ning kasutamises, siis kontekstuaalne sooritus on seotud soodsa sotsiaalse ja psühholoogilise keskkonna loomisega, mis aitab kaasa organisatsiooni põhiülesannete täitmise tulemuslikkusele, kuigi on ka seotud samuti teadmiste, oskuste ja harjumustega, kuid nendega, mis ei ole otseselt seotud põhiülesande täitmisega. Viimane sooritus toimub olukordades, kus on vaja näiteks teisi abistada, lahendada konflikte, olla entusiastlik. Borman ja Motowidlo (1993) leidsid ka, et ülesande sooritus ja kontekstuaalne sooritus on üldises töösoorituses võrdse tähtsusega ning kontekstuaalne sooritus on pigem seotud isiksuseomadustega ning ülesande sooritus pigem töötajate kognitiivsete võimetega ning motivatsioon on seotud siiski võrdväärselt mõlema sooritusega.

Seega teenistussooritus tegevuste kogumina saab olla märksa laiem, kui vaid ametijuhendites kirjeldatu, siia kuulub väga erineva sisuga tegevusi, näiteks tegevväelane peab valmis olema ning loovalt lahendama erinevaid ülesandeid töösituatsioonides, et toetada kaitseväes organisatsiooni eesmärke. Siin saab näitena välja tuua igapäevase teenistussooritusega seotud väga erinevaid tegevusi, mis eeldavad indiviidilt erinevaid teadmisi ning ka oskusi (peab täitma korraga nii pedagoogi, juristi, psühholoogi, arsti, logistiku ja

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

bürokraadi rolli) ja olema seega kompetentne väga erinevates valdkondades, mis on tegevväelaste jaoks olnud seni üsna suureks väljakutseks.

Teenistussooritusel peetakse oluliseks tööga seotuse tunnetust ja see toimub, kui inimesed pingutavad oma töös saavutamaks häid tulemusi, nad on pühendunud enda tööle ja organisatsioonile (Armstrong M, 2014). Samuti sõltub see ka inimeste enda tunnetusest hüvede väärtuse vastu (Gagné, et al., 2015), kui suurel määral oleksid välised motivaatorid seotuse ja pühendumise eeltingimusteks.

Teenistussoorituse tulemuslikkus sõltub ka sotsiaalsest kontekstist, nii on Schermerhorn jt (2002) leidnud, et organisatsioonilise käitumise raames peetakse edukaks olukorda, kus tulemuslikkusele lisaks iseloomustavad selle liikmeid kõrge rahulolulase ja soov jätkuvalt teha kolleegidega koostööd. Ülesanded on kvaliteetselt täidetud ja teenistujad peavad saanud kogemust positiivseks ning oma panust teenistusprotsessides oluliseks. Teenistussooritust tunnetatakse kui rahuldust pakkuvat ja mõtestatud tegevust ning töös tajutakse meeldivatena nii saavutusi kui ka inimsuhteid, mistõttu edasise koostöö jätkumises teenistussooritusel probleeme ei nähta.

Autori arvates saab siit järeldada, et sotsiaalne sidusus ja positiivne kuuluvustunne tagavad teenistusprotsessides rahuldustunde ning kaitseväes saab seotust soosida läbi erinevate kollektiivsete tegevuste ülesannete täitmisel. Seega välise regulatsiooni sotsiaalsed allikad nagu kolleegide heakskiit, kriitika ning austus on indiviidile väga olulised suhestumiseks teenistuskeskonna ja organisatsiooniga ning neid seoseid saab mõõta motivatsiooni ja teenistussoorituse kontekstis (Stajkovic & Luthans, 1997; Gagné, et al., 2015).

Teenistusega seotud väliseks motivaatoriks on peetud eelkõige töötasu. Alwaki (2018) on leidnud, et enamus indiviide töötavadki siiski tasu nimel, see võib olla nii kindel töötasu või mõni muu hüve teatud töötulemuste eest ja töö tulemuslikkust mõjutab kindlasti töötasu, mis on ju oluline ja elementaarne äraelamiseks. Calvin (2017) on leidnud, et töötasu on olemuselt vahend, mille läbi pakutakse tunnustust, samas eeldab õiglast käsitlemist organisatsiooni töötajate vahel ning palgad, töötasud, lisatasud ning muud stiimulid toimivad töötajate motivatsioonivahenditena ja mõjutavad töösoorituse mõistes ka tulemuslikkust.

Lisaks on tõendatud, et töötasu on oluline motivaator ja vahend mõjutamiseks seoseid militaarkeskonnas juhtimise ning tegevväelaste teenistussoorituse tulemuslikkuse vahel (Prasetyo, Thoyib, Aisjah & Wijayanti, 2021), seetõttu ei saa tasu kui välist motivaatorit

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

alahinnata. Nii on kaitsevaelises töökeskkonnas pädeva personali teenistuses hoidmiseks pakutud väliseid motivaatoreid erinevate hüvedena (Pasztor & Valent, 2016), mille eesmärgiks on parandada töötajate elukvaliteeti ja mille läbi saab tõsta omakorda töötajate töömotivatsiooni (Prasetyo, Thoyib, Aisjah & Wijayanti, 2021). Samuti on teada, et organisatsiooni poolt pakutavate hüvede eesmärkideks on, et töötav personal saaks õiglaselt tasustatud ja olla väliselt konkurentsivõimeline teiste organisatsioonidega, see aitab värvata ja hoida heal tasemel kompetentset ja pühendunud personali (Armstrong M, 2014).

Masso ja Karatom (2011) toovad Eesti tööelu uuringus välja, et organisatsioonis rakendatavast töökorraldusest sõltub nii töö tulemuslikkus kui ka see, kui hästi töötajad ennast tööl olles ja tööd tehes tunnevad ning hea töökorralduse puhul väärtustab töötaja ennast ja oma tööd rohkem, on vastutustundlikum, tajub paremini oma positsiooni tööjaotusprotsessis ning seda, kuidas teised tema tööd hindavad. Seega kolme psühholoogilise põhivajaduse rahuldamine teenistussooritusel saab määravaks indiviidi tööga rahulolu enda kui eduka ning kompetentse teenistuja tunnetamisel.

Mohd Bokti ja Abu Talib (2009) on leidnud, et kaitsevägi kui töökeskkond erineb tsiviil-töökeskkonnast ja seetõttu militaarses süsteemis ei saa kasutada traditsioonilisi tsiviilmaailma töövõtteid, sest võrreldes neid omavahel erinevad nii töökeskkond, töö iseloom, protsessid ja organisatsiooni traditsioonid, mis omakorda mõjutavad tööga ja teenistussooritusega rahulolu täiesti erinevalt. Tomforde ja Keller (2005) on leidnud, et militaarpraktikute seas on ühine arusaam, et tegevväelaste motiveeritus kombineerituna kvaliteetse treeningu, varustuse ja sõjaväelise juhtimisega mõjutab kaitseväge toimimise efektiivsust. Seega saab järeldada, et tegevväelase rahulolu teenistussooritusega on seotud sellega, kuidas motivaatoreid kaitsevaelises keskkonnas tajutakse ja neid tervikuna enda teenistussooritusega seostatakse.

On leitud, et teenistussooritus peaks olema sõjaväelase jaoks eesmärgistatud ja selge väärtusega, see eeldab kordaminekut, mis lisab õppeprotsessile ja töösooritusprotsessile positiivset minatunnetust ja seeläbi ka tööle ja organisatsioonile pühendumist (Wrzesniewski, et al., 2014). Oluline on ka see, et kuna motivatsiooni peetakse tegutsemistahte platvormiks, siis kaitsevaelises õpi, arengu- ja ka töökeskkonnas tegutsevate indiviidide endi sisemine motivatsioon peaks toetama paremini tulemuslikku väljaõpet ja teenistussooritust kui väljaõppe rakendust (Frade & Veiga, 2014), seetõttu autori arvates tuleks uurida sõjaväelise

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

teenistuskeskkonna omapärast tingitud tegureid, mis aitaksid kaasa sisemise motivatsiooni kujunemisele ja säilimisele, mis on eelduseks toimiva ja heal tasemel kaitseväge isikkoosseisule.

Kuid teenistussooritusel on ka negatiivne aspekt, selle valdkonna laiema käsitlusena on tõstetud (Gruys & Sackett, 2003) esile erinevat liiki ebasoovitavat käitumist teenistussoorituse protsessis, kuhu kuuluvad näiteks varastamine; varade hävitamine; info väärkasutus; aja ja ressursi kulu; ohutusnõuete eiramine ehk ohtlik käitumine; töölt puudumine; halb töö kvaliteet; moraalne ja füüsiline väärkohtlemine. Need on väga negatiivsed näited, kuid töö autori arvates saame ka Ukraina sõja näidetel tuua siin ebasoovitava käitumisega paralleele Vene vägede isikkoosseisu käitumismustritega Ukrainas nii lahingtegevuses kui ka tsiviilelanike osas, mis on selge märk madala sisemise ja välise motivatsiooni ning halva teenistussoorituse ja halva töökäitumise negatiivsetest mõjudest ja koostoimest.

Teoreetilise osa kokkuvõtteks võib öelda, et enesemääratlemise teooria on keskendunud indiviidi arengule ja sotsiaalsele keskkonnale, mis kas pidurdab või siis toetab indiviidi katseid endast paremaks arusaamiseks ning seoste loomiseks oma tegevustega.

Teenistussooritus protsessina peaks olema kaitseväge jaoks selge eesmärgi ja selge väärtusega, mida saab suunata õige juhtimisstiiliga, see tagab positiivse minatunnetuse ja teenistusega seotud pühendumise. Ka on oluline, et tegevväelane tajuks kolme psühholoogilise baasvajaduse rahuldamist-ta saab teenistussooritusega hakkama, ta kuulub meeskonda, kus teda väärtustatakse ja ta saab teha ise võimaluse piires otsuseid ning juhtida oma eesmärgistatud tegevust.

Seega kaitseväge töökeskkonnana peaks üha enam suunama oma tegutsemismudeli tegevväelaste sisemist motivatsiooni toetavaks ja seda järgides on alust arvata, et meie kaitseväes on loota edaspidi positiivsetele trendidele inimressursiga seotud küsimustes, kuna tööprotsesside planeerimisel arvestatakse järjest enam baasvajaduste rahuldamise võimalikkusega. Ka on oluline hoida tegevväelaste pikaajalist motivatsiooni ja sidet kaitsevägega ning toetada nende ajas kestvat pühendumist.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

2. Tegevväelaste sisemine ja välimine motivatsioon ja töösooritus ning nende vahelised seosed Eesti Kaitseväge logistikapataljonis

Käesolev uurimistöö põhineb kvantitatiivsel küsitlusuuringul, mis koosneb töömotivatsiooni ja teenistussoorituse erisuste ja seoste uurimisel enesemääratlusteooriast lähtuvalt. Uuringu käigus selgitatakse välja Eesti Kaitseväge Logistikapataljoni tegevväelaste motivatsiooni ja teenistussoorituse eripärasid ning nendevahelised seosed, kirjeldatakse uuringuga seonduvat, antakse ülevaade käsitletavatest andmetest ja rakendatud meetoditest ning küsitluse tulemustest.

2.1 Uurimismetoodika ja valim

Eesti Kaitsevägi on oluline institutsioon meie riigikaitseliste eesmärkide saavutamisel. Kaitsevägi asub Kaitseministeeriumi valitsemisalas ning Kaitseväge ülesehitus, struktuuriüksuste põhiülesanded, paiknemine ning väeliikide ja struktuuriüksuste ülemate õigused ning kohustused määratakse kindlaks Kaitseväge põhimääruses, mille kehtestab Vabariigi Valitsus. (Kaitseväge põhimäärus, 2018)

Kaitseväge struktuurüksused paiknevad Tallinnas, Pärnus, Tartus, Tapal, Ämaris, Võrus ja Paldiskis. Viimases paikneb logistikapataljon, kus empiiriline uuring teostati, mis kuulub Toetuse Väejuhatuse alla ning on sõjaaja üksus ja alaliselt tegutsev struktuuriüksus, mille põhiülesanneteks on allüksuste lahinguvalmiduse tagamine, logistiliste ülesannetega sõjaaja üksuste formeerimise korraldamine, allüksuste ettevalmistamine, kaitseväge struktuuriüksustele logistilise toetuse osutamine, sõjaväelise väljaõppe korraldamine ja kaitseväge logistilise erialaväljaõppe toetamine (Kaitseväge põhimäärus, 2018). Tegevväelased kui kaitsevaelased töötavad sõjaväelise auastmega ametikohal. Sellised ametikohad eeldavad kaitseväge nõuetele vastavaid teadmisi, oskusi, vilumusi ja hoiakuid (Kaitseressursside Amet, 2022).

Tegevväelane võetakse alguses tegevteenistusse tähtajaliselt ja tegevteenistuse pikkus sõltub ametikoha eripärast ja struktuuriüksuse vajadustest. Tegevteenistusse võib võtta sama isikut mitu korda. Tähtajaline tegevteenistussuhe tagab mõlemale osapoolle kindluse ja stabiilsuse konkreetseks ajaks. Kaitseväes töötab ca 4000 inimest, kellest neljandik on tsiviilteenistujad. Tegevväelaste eesmärk on suurendada Eesti kaitsevõimet ja koostööd NATO-s. (Eesti Kaitsevägi, 2022; Kaitseväge korralduse seadus, 2008)

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

Logistikapataljonis läbi viidud töömotivatsiooni ja teenistussoorituse ankeetküsimustik on olemuselt struktureeritud küsimustik ja koosneb kolmest osast ning on koostatud e-õppe keskkonnas ILIAS.

Enne põhiküsitluse läbiviimist viis autor läbi tõlkeprotsessi ning pilootuuringu, mille eesmärgiks oli kontrollida küsimustiku sõnastust, arusaadavust ning ajalist mahtu. Pilootküsitlus viidi läbi töö autori allüksuses kaasates kolme isikut, pärast mida tegi autor üksikud korrektuurid sõnastuses. Küsimustiku täitmine võttis maksimaalselt aega 7 ja minimaalselt 4 minutit. Autor tagas anonüümsuse kõigile vastajatele kasutades e-õppe portaali ILIAS erinevaid seadistusi nii, et vastajad ei pidanud täitma erinevaid personaalseid isikuandmeid ega ka ennast valideerima. Andmeid kasutati eesmärgipäraselt ning konfidentsiaalselt.

Küsitluse viis autor läbi kahes osas, esimesel korral (põhiküsitlus) kogus autor andmeid Logistikapataljoni tegevväelastelt ajavahemikul 14.03.2022-18.03.2022 ning teine korje toimus 21.03.2022-25.03.2022. Teise korje põhjus oli, et esimesel korral vastanute hulk oli väike, teisel korjega vastanute hulk paranes.

Küsimustiku link mõlema korje puhul saadeti Logistikapataljoni tegevväelastele läbi *outlook* meiliprogrammi. Küsimustik edastati kõigile Logistikapataljoni tegevväelastele ja vastas neist 41, mida saab lugeda heaks tulemuseks, kuigi vastanute arv kokku ei ole ehk piisav usaldusväärsete seisukohtade koondamiseks. Teadmata põhjusel katkestas küsitluse täitmise 3 isikut, vähendades vastajate arvu 38-ni.

Uuringu läbiviimine on kooskõlastatud Logistikapataljoni ülemaga ja Toetuse Väejuhatuse personaliohvitseriga.

Esimeses küsimustiku osas on küsimused küsitletavate taustaandmete kohta (vanus, sugu, tööstaaž ja teenistusaste).

Teine osa koosneb töömotivatsiooni skaalast pärinevatest väidetest, mis on tõlgitud eesti keelde. Multidimensionaalne töömotivatsiooni skaala pärineb Gagne (2015) teooriast, mis mõõdab tegevväelaste motivatsiooni tegureid nagu sisemine motivatsioon; omaksvõetud motivatsioon, ülevõetud motivatsioon, väline sotsiaalne motivatsioon, väline materiaalne motivatsioon ja amotivatsioon (Gagné, et al., 2015). Integreeritud regulatsiooni töömotivatsiooni skaalal ei mõõdata, kuna puudub piisav teaduslikult põhjendatud alus, et integreeritud regulatsioon oleks selgelt eristatav sisemise ja ülevõetud regulatsioonide kõrval,

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

mistõttu selle kohaste väidete lisamine motivatsiooni mõõtva küsimustiku juurde suurendaks küsimustiku mahtu märkimisväärselt. Gagné, jt (2015) kasutasid uuringutes varasemalt esimese vooru andmete kogumisel 9 integreeritud väidet, aga kuna faktoranalüüsist selgusid eelnevalt nimetatud probleemid, siis väited kustutati. Käesolev töömotivatsiooni skaala on varasemalt valideeritud ja kasutatud samuti ka Eesti Kaitseväes (Sirel, 2018; Udeküll, 2018; Lementa 2020; Adoson, 2021).

Teoreetilised seisukohad enesemääratlusteooria käsitlemises on, et sisemine motivatsioon on indiviidil siis, kui ta naudib tegevust mida ta teeb, välimine motivatsioon tekib, kui inimene teeb tegevusi välistest teguritest tingituna (Gagne & Deci, 2005) ja väliste regulatsioonide (väline, ülevõetud, omaksvõetud, omandatud regulatsioon) kaudu on võimalik mõjutada nii sisemise ja kui ka välise motivatsiooni määra (Deci & Ryan, 2000a).

Töö autori arvates on siin heaks näiteks Ukraina sõjas toimuv-Ukrainlased kaitsevad sõjas oma kodumaad (sisemiselt motiveeritud tegutsemine) ning Vene armee isikkoosseis täidab suuresti käsku naaberriiki sisse tungimisel (väliselt motiveeritud ja sisemiselt amotiveeritud tegutsemine).

Välise regulatsiooni puhul mõjutavad inimeste käitumist välised tingimused (ma teen kaasa, mida kästakse, sest muidu saan karistada). Ülevõetud regulatsioonid on küll inimese sees, kuid neid kontrollib väline motivatsioon (ma töötan tulemuslikult, sest siis ma tunnen end väärilise tegevälasena). Üle võetud regulatsioon on inimese poolt veel mitte aktsepteeritud, kuid käitatakse iseseisvalt. Näiteks tegevälane küll täidab tööülesannet kohusetundlikult, kuid see on tingitud ikkagi välisest survest (Deci & Ryan, 2000b).

Gagné & Deci (2005) on leidnud, et omaksvõetud regulatsiooni korral hakkab indiviid mingit teatud käitumist teadlikult väärtustama ning seega on regulatsiooniprotsessid muutunud rohkem inimese enda „minatunnetuse“ osaks. Omandatud regulatsioon on enim arenenud välise motivatsiooni vorm ja jagab teatud omadusi teist tüüpi autonoomse motivatsiooniga, milleks on sisemine motivatsioon.

Vansteenkiste ja Sheldon (2006) leidsid, et inimene võib igal ajal uue välise motivatsiooni regulatsiooni täielikult omandada, mis annab kindlust seisukohale, et kui keskkond toetab, on indiviidi teenistusmotivatsioonis positiivsed arengud igati võimalikud.

Sisemine motivatsioon ja välimine motivatsioon on mõlemad seotud tulemuslikkuse, rahulolu, usaldusega kohustuste täitmisel ja teenistussoorituse läbiviimisel, kuid

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

enesemääratletud käitumise puhul on põhjuseks inimese enda seest tulenev valik (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan, 1991). Kontrollitud käitumise puhul tuleneb põhjus väliskeskkonnast. Mõlemal juhul on käitumine motiveeritud ja tahtlik, aga põhjust reguleerivad protsessid on väga erinevad (Deci & Ryan, 2008).

Amotivatsiooni on kirjeldatud kui apaatiat, milles inimene ei tunneta enda jaoks tegevuste eesmärke (Cheon & Reeve, 2015). Tajatud kompetents on puudulik, puudub ka soov kulutada energiat mittehuvitavale tööle ning on teada, et amotiveeritud inimesed ei ole sisemiselt ega ka väliselt motiveeritud, nad pole pigem motiveeritud ja neil puudub eesmärgitunnetus (Vallerand & Bissonette, 1992).

Küsimustiku testimiseks leidis autor sisereliaabluse töömotivatsiooni faktorite kohta Cronbach α ($\alpha = .78$), see tõi välja, et kogu töömotivatsiooni väidete sisereliaablus on kõrge, mis näitab kogu töömotivatsiooni väidete suhteliselt kõrget sisemist konsistentsi, mis tähendab, et töömotivatsiooni skaala tulemused on usaldusväärsed.

On teada, et erinevaid instrumente, millel on kõrgem Cronbach Alpha võib kasutada üsna erinevate uuringute tegemiseks, kuna neil on täheldatud väiksemas mahus mõõtmistest tulenevaid vigu, mis omakorda tähendab suuremat statistilist võimet erinevate uuringute tarbeks (Heo, Kim, & Faith, 2015). Seisukoht ja hinnang on, et kui Cronbach Alpha on suurem kui 0.7 võib seda lugeda heaks/kõrgeks (Griethuijsen, et al., 2014). Taber (2017) on teinud uuringu erinevate autorite Cronbach Alpha kasutuste kohta ja tasemete nimetustele teadustöodes ning on moodustanud keskmised vastavalt teadlaste tulemustele milleks on: .93-.94 suurepärase, .91-.93 tugev, .84-.90 reliaabne, .76-.95 üpris kõrge, .73-.95 hea, .70-.77 suhteliselt kõrge, .67-.87 mõistlik, .58-.97 vastuvõetav, .45-.96 piisav ja .40-.55 mitterahuldav. Järgnevalt on kajastatud töömotivatsiooni faktorite sisereliaablus.

Tabel 3

Töömotivatsiooni faktorite sisereliaablus.

Faktor	Cronbach α
Amotivatsioon	.79
Väline sotsiaalne regulatsioon	.87
Väline materiaalne regulatsioon	.56
Üle võetud regulatsioon	.78
Omaks võetud regulatsioon	.93
Sisemine motivatsioon	.88

Autori koostatud.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

Tabelist 3 on näha, et töömotivatsiooni faktorite sisereliaablus jääb vahemikku $\alpha = .56$ kuni $\alpha = .88$. Väikseim sisereliaablus on välise materiaalsel regulatsioonil, mis võib tähendada, et antud väited välist motivatsiooni ei mõõtnud, samas on ka välja toodud, et $.56$ jääb tasemele piisav ja lisaks on kirjeldatud, et Cronbach Alpha taset saaks suurendada konkreetse faktori väidete lisamisel küsimustikku (Taber, 2017).

Töömotivatsiooni skaalas on kasutatud eelnevalt nimetatud faktorid, iga faktori käsitlemiseks oli 3-4 väidet, kokku 19 väidet (Tabel 4) (Lisa A).

Tabel 4

Töömotivatsiooni näited faktorite väidetest

Faktor	Väide
AMOT	„Ma ei pinguta tööalaselt, sest tõesti tunnen, et mu töö on ajaraiskamine“
EXTSOC	„Pingutan tööalaselt, et saada teiste heakskiitu“
EXTMAT	„Ma pingutan piisavalt oma töös vaid siis, kui mind premeeritakse rahalisel“
INTRO	„Tunnen uhkust enda üle, kui ma pingutan oma töös“
IDENT	„Töö nimel pingutamine ühtib minu isiklike väärtustega“
INTRI	„Ma pingutan, sest minu jaoks on lõbus oma tööd teha“

Autori koostatud.

AMOT – amotivatsioon; EXTSOC, väline sotsiaalne motivatsioon; EXTMAT – Väline materiaalne motivatsioon; INTRO – ülevõetud motivatsioon; IDENT – omaks võetud motivatsioon; INTRI – sisemine motivatsioon

Kolmas osa koosneb teenistussoorituse komponentidest, milleks on tagasiside, juhtimisstiil, arutelud, koostöö, muudatuste elluviimine, ülesannete jagamine, üksmeel, õiglane tulemustasu ja eesmärgipärane tulemustasu, kokku 9 väidet (Tabel 5).

Iga väidet hinnati likerti skaalast 7 palli süsteemi alusel (1: Ei nõustu, 2: Nõustun väga vähesel määral, 3: Nõustun vähesel määral, 4: Nõustun mõõdukalt, 5: Nõustun tugevalt, 6: Nõustun väga tugevalt, 7: Nõustun täiesti) nii teenistussoorituse kui ka töömotivatsiooni väidete kohta. Antud teenistussoorituse väiteid on varem kasutatud ja uuritud (Türk, 2008; Lass, 2017) ja autor täiustas varem kasutusel olnud ning leidis uusi, mis sobituksid

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

Logistikapataljoni konteksti ning seejärel kooskõlastas ja kinnitas muutused juhendajaga. Teenistussoorituse küsimustiku väited on tuginenud senistele teoreetilistele seisukohtadele teenistussoorituse tegurite osas.

Tabel 5

Teenistussoorituse väited.

Komponent	Väide
Tagasiside	Tegevväelastele antav tagasiside vahetute ülemate poolt on piisav
Juhtimisstiil	Logistikapataljoni juhtimisstiil toetab pataljoni arengut
Koostöö	Teen meeleldi koostööd uute töövõtete juurutamisel
Arutelud	Vajan rohkem vestlusi ja arutelusid oma juhiga
Muudatuste elluviimine	Tegevväelased saavad oluliselt mõjutada muudatuste elluviimist
Ülesannete jagamine	Tööülesannete jagamine tegevväelaste vahel on hästi korraldatud
Üksmeel	Pataljonis valitseb üksmeelne “meie vaim”
Õiglane tulemustasu	Kalendriaasta lõpus makstav tulemustasu on õiglane ja arvestab tegelikke töötulemusi
Eesmärgipärane tulemustasu	Tulemustasustamisel tuleks lähtuda hindamisvestluse käigus püstitatud eesmärkide täitmisest

Autori koostatud.

Tagasiside temaatikat käsitlev väide „Tegevväelastele antav tagasiside vahetute ülemate poolt on piisav“ sai kaasatud, kuna on leitud, et tagasisidestamine on oluline viis teenistussoorituse hindamisel. Oluline on kommunikatsioon juhi ja tegevväelase vahel kaitsevâes, et indiviid saaks hinnangulist infot oma ülesannete täitmise kohta oma juhtidelt ning samas kajastada tulemusi enda vaates. Piisav tähendab siin väites, et indiviid on rahul tagasisidestamise protsessiga. Türk (2015) viitab, et tagasiside andmine on oluline komponent teenistussoorituse juhtimises, kuna tähelepanu pööratakse suuresti teenistussoorituse juhtimise kvalitatiivsetele koostisosadele, nagu eestvedamine, tagasiside, eesmärgid nii töötajate kui kogu ettevõtte tasandil ja sotsiaalne kontekst, mis eelkõige hõlmab endas kommunikatsiooni tagamist, töötajatega suhtlemist ja seeläbi väärtuste loomist.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

Türk (2015) on ka leidnud, et juhtimisstiili, mis toetab organisatsiooni arengut ja väärtusi peetakse organisatsiooni arengu ja töötajate rahulolu oluliseks komponendiks, seetõttu on kaasatud väide „Logistikapataljoni juhtimisstiil toetab pataljoni arengut“, mis peaks kajastama tegevväelaste hinnangut pataljonis esinevale juhtimisstiilile.

Ka on leitud, et teenistussoorituses seisneb kommunikatsioon suuresti juhi-alluva vahelistel aruteludel ja need on olulised, kuna nii ei kao inimlik vahetu kontakt. Väide „Vajan rohkem vestlusi ja arutelusid oma juhiga“ tagasisidestab tegevväelase rahulolu, kas juhiga läbiviidud vestlused on teenistusprotsessides piisavad või pigem mitte.

Koostööd puudutav väide „*Teen meeleldi koostööd uute töövõtete juurutamisel*“ on oluline aspekt teenistussoorituses, sest selle tulemuslikkus sõltub ka sotsiaalsest kontekstist, nii on Schmemmerhorn jt (2002) leidnud, et organisatsioonilise käitumise raames peetakse edukaks olukorda, kus tulemuslikkusele lisaks iseloomustavad selle liikmeid kõrge rahulolulase ja soov jätkuvalt teha kolleegidega koostööd. Teenistussooritust tunnetatakse kui rahuldust pakkuvat ja mõtestatud tegevust ning töös tajutakse meeldivatena nii saavutusi kui ka inimsuhteid, mistõttu edasise koostöö jätkumises uutes väljakutsetes teenistussooritusel probleeme ei nähta.

Muudatuste elluviimist puudutav väide: „Tegevväelased saavad oluliselt mõjutada muudatuste elluviimist“ viitab tegevväelaste kaasamist muudatuste protsessi ning hinnangut, et nende kaasamine mõjutab oluliselt arenguprotsesse. Muudatuste juhtimist on defineeritud kui protsessi, mille käigus uuendatakse organisatsiooni suunda, struktuuri ja võimekust (Todnem, 2005) ning vastavalt juhtimisstiilile saab see olla nii juhtkonnapõhine või kaasamisel põhinev muudatus. Kaasamisel põhineva muudatuse korral on võim ja kohustused jagatud töötajate ning juhtide vahel, mida iseloomustab informatsiooni jagamine ning töötajate kaasamine otsuste tegemise protsessis (Brown & Cregan, 2008).

Väide „*Tööülesannete jagamine tegevväelaste vahel on hästi korraldatud*“ kajastab tegevväelaste hinnangut kuivõrd hästi on tööülesanded jagatud kolleegide vahel. Schermerhorn jt (2002) on leidnud, et sotsiaalne sidusus ja kuuluvustunne tagavad teenistusprotsessides rahuldustunde ning selle eelduseks on koostöö, seetõttu hästi korraldatud ning õiglase tööülesannete jagamine on teenistussoorituse tulemuslikkusel ja tegevväelase rahuloluks väga olulised.

Väide „*Pataljonis valitseb üksmeelne “meie vaim”*“ annab aimu sellest, kuidas tegevväelane tunnetab meeskonna toimimist ja ühtekuuluvustunnet. „Meie vaim“ on tugevaks

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

motivaatoriks teenistussoorituse protsessides, seda eriti väljakutseid nõudvates olukordades, näiteks lahingõppustel. Ka on teada, et välise regulatsiooni sotsiaalsed allikad nagu kolleegide heakskiit, kriitika ning austus on indiviidile väga olulised suhestumiseks töökeskkonna ja organisatsiooniga ning neid seoseid saab mõõta töömotivatsiooni ja teenistussoorituse kontekstis. (Stajkovic & Luthans, 1997; Gagné, et al., 2015)

Väide „*Kalendriaasta lõpus makstav tulemustasu on õiglane ja arvestab tegelikke töötulemusi*“ viitab hinnangule õiglase tulemustasu osas. Calvin (2017) on leidnud, et töötasu on olemuselt vahend, mille läbi pakutakse tunnustust ja samas eeldab õiglustunnet organisatsiooni töötajate vahel ja palgad, töötasud, lisatasud ning muud stiimulid toimivad siiski ka töötajate motivatsioonivahenditena ning mõjutavad töösoorituse mõistes ka tulemuslikkust.

Väide „*Tulemustasustamisel tuleks lähtuda hindamisvestluse käigus püstitatud eesmärkide täitmises*“ viitab tegevväelase hinnangule hindamisvestluse eesmärgipärasusele, jätkusuutlikkusele ning tegeliku tulemustasustamise osas ning kajastab, kui õiglane on hindamisvestluse tulemus ja selle tagajärg. Tasu peaks olema justkui tehtud töö positiivne tulemus, mille Schermerhorn (1996) jaotanud kaheks tasu liigiks, milleks on väljast tulenev tasu ja sisemine tasu. Väljast tulenev tasu on nii teiste inimeste poolt antud privilegid, materiaalne kui ka verbaalne tasu. Sisemine tasu on kompetentsuse ning pädevuse tunne, enesega rahulolu.

Uuringu valimi moodustamisel jälgis autor vastajate jaotust tööstaaži alusel.

Tabel 6

Vastajate jaotus tööstaaži alusel.

Tööstaaži vahemik	Laekunud vastused valimilt
0-5	11
6-10	14
11-15	8
16-20	1
21-25	3
26-30	1

Autori koostatud.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

Tabelist 6 on näha, et küsitlusele vastanute hulgast kõige sagedasemini vastasid tegevväelased tööstaažiga vahemikus 6-10 aastat, millele järgnes 0-5 ja 11-15 aastase tööstaažiga tegevväelased. Kõige vähem esines vastajate seas 16-20 ja 26-30 aastase tööstaaži ning 3 vastajat, kes olid ära märkinud enda taustaandmed, kuid ei lõpetanud küsitlust, jättis autor uuringu tulemustest välja.

Järgnevalt on kajastatud vastajate vanuseline jaotus.

Tabel 7

Vastajate vanuseline jaotus.

Vanus	Laekunud vastused valimilt
21-30a.	18
31-40a.	15
41-50a.	5

Autori koostatud.

Tabelist 7 saab järeldada, et kõige rohkem vastanuid oli vanusegrupis 21-30 aastat ning kolme võrra vähem vastajaid oli vanuses 31-40. Vanuses 41-50 aastat vastajaid oli ainult 5, kuid teades Logistikapataljoni tegevväelaste koosseisu on tulemus aktsepteeritav ja lisaks on valimi vanuseline jaotuse enamik just 21-40 aastaste seos.

Järgnevas tabelis on välja toodud vastajate teenistusastmeline jaotus.

Tabel 8

Vastajate teenistusastmeline jaotus.

Teenistusaste	Laekunud vastused valimilt
Nooremallohvitser	7
Vanemallohvitser	20
Nooremohvitser	10
Vanemohvitser	1

Autori koostatud.

Tabelist 8 on näha, et kõige rohkem vastajaid on vanemallohvitseri teenistusastmest, mis on ka oodatav tulemus, sest vanemallohvitseri on Logistikapataljonis kõige arvukamalt. Järgnes nooremohvitserid ja nooremallohvitserid. Sõdureid Logistikapataljonis tegevteenistuses ei ole.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

2.2. Motivatsiooni ja teenistussoorituse erisused

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate andmeanalüüsiks kasutatud tarkvarast ja meetoditest, mõõdetud töömotivatsiooni ja teenistussoorituse kirjeldavast statistikast, võrreldud töömotivatsiooni faktorite aktuaalsusest omavahel. Tulemuste kirjeldava statistika loomiseks ja keskmiste võrdluseks kasutas autor tarkvara IBM SPSS Statistics 20 ja Excel 2016. Lisaks viis autor läbi ka normaaljaotusele vastavuse testid, kuna aga valim on väike kogutud andmete osas, ei vasta need normaaljaotusele ja kasutama peaks analüüsis mitteparameetrilisi teste (keskmiste võrdlusel Mann-Whitney U).

Töömotivatsiooni keskmiste võrdluseks (Mann-Whitney U) on käesoleva töö autor jaganud vanuselise, tööstaaži ja teenistusastme grupid kaheks. Vanuselise jaotuse gruppideks moodustas autor 20-30a tegevväelastest grupi ja 31-50a grupi, et tekiks kaks selgelt eristatavat vanuselist vahemikku, mida võrrelda. Tööstaaži grupid on 0-10a ja 11-30a, samuti nagu vanuselises jaotuses on ka tööstaaži alusel autori arvates mõistlik liita kokku valimi tööstaažiga 11-30a, et tekiks kaks selgesti eristatavat gruppi, mida omavahel võrrelda. Teenistusastmelises jaotuses võrdles autor ainult vanemallohvitseri ja nooremohvitseri kuna nimetatud teenistusastmed valimis olid kaks kõige selgemini eristatavad grupid.

Tabel 9

Töömotivatsiooni faktorite keskmised ja standardhälbed (N=38).

Faktor	M	SD
Amotivatsioon	1.57	1.01
Väline sotsiaalne	3.69	1.72
Väline materiaalne	2.59	1.42
Üle võetud regulatsioon	4.56	1.67
Omaks võetud regulatsioon	5.02	1.45
Sisemine motivatsioon	4.16	1.57

Autori koostatud.

Tabelist 9 on näha, et töömotivatsiooni faktorite keskmiste alusel esineb mõningal hulgal erinevusi, kui võrrelda faktoreid omavahel terve valimi põhjal. Ankeetküsimustiku tulemustest on näha, et kõige tugevamini on tegevväelased hinnanud töömotivatsiooni omaks võetud regulatsiooni (M = 5.02; SD = 1.45), millele järgneb ülevõetud regulatsioon ja sisemine

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

motivatsioon. Väline sotsiaalne ja väline materiaalne regulatsioon aga tegevväelaste töömotivatsioonis tugevalt enam ei avaldu ja kõige vähem avaldus amotivatsioon ($M = 1.57$; $SD = 1.01$). Kõige rohkem esines vastustes varieerumist välise sotsiaalse regulatsiooni puhul ($SD = 1.72$), kõige vähem amotivatsiooni puhul. Sellest võib järeldada, et üldine valim ei ole amotiveeritud ja amotivatsiooni väiteid on hinnatud pigem sarnaselt.

Kõige tugevamalt on omaksvõetud regulatsiooni hinnanud kuni 10a tööstaažiga tegevväelased võrreldes 11-15a tööstaažiga tegevväelastega (vt lisa C). On teada, et olenevalt sellest, kas tegevväelane tegutseb sisemise või välise motivatsiooni ajal, on töösoorituse viis ja ka saadud kogemus erinevad. Omaks võetud regulatsioonis tajutakse oma enda käitumist rohkem vabatahtlikuna ja teadlikult väärtustatuna ning seotuna iseenda ja teenistusprotsessiga. Tulemustest võib järeldada, et selline enesemääratlus on kõrgema tööstaažiga tegevväelastel ilmselt languse trendis ehk see langeb ajas.

Kui võrrelda vanuselist jaotust (Lisa B) siis on aga näha, et kõik vanusegrupid on hinnanud omaks võetus regulatsiooni pigem sarnaselt, seetõttu saab järeldada, et siin ei mängi rolli vanus, vaid pigem teenistussoorituse tööstaaž.

Tabel 10

Teenistussoorituse komponentide keskmised ja standardhälbed (N=38).

Komponent	M	SD
Tagasiside	3.36	1.38
Juhtimisstiil	2.57	1.36
Koostöö	4.86	1.09
Arutelud	3.60	1.48
Muudatuste elluviimine	4.0	1.67
Ülesannete jagamine	3.18	1.24
Üksmeel	2.47	1.37
Õiglane tulemustasu	2.89	1.37
Eesmärgipärane tulemustasu	3.13	1.57

Autori koostatud.

Vaadates teenistussoorituse väited ja võrreldes keskmisi näeme, et *koostööd* ($M = 4.86$; $SD = 1.09$) on hinnatud enam võrreldes teiste soorituskomponentidega (Tabel 10). See võib tähendada, et *koostöö* on oluline tegur tegevväelaste jaoks teenistusmotivatsiooni võtmes ja

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

seda vajatakse ka logistikapataljonis. Koostöö innustab uusi väljakutseid vastu võtma ja väline sotsiaalne aspekt on oluline just nooremate tegevväelaste seas. Läbi positiivselt meelestatud ühistegevuste tekib koostöösünergia, millest võib järeldada, et ka ühise „meie vaimu“ tunnetamine.

Võrreldes vanusegruppide, teenistusastme kui ka tööstaaži vastuseid *koostöö* komponenti kohta, siis ilmneb, et gruppide hinnangud väidetele on enamasti pigem sarnased (vt lisa B/C/D) ja keskmiste tulemuste vahel ei ole statistilist erinevust.

Võrreldes teiste vastustega ja soorituskomponentidega on kõige madalamalt hinnatud *üksmeelt* („Pataljonis valitseb üksmeelne “meie vaim”), millest saame aga järeldada, et logistikapataljonis *üksmeele* tunnetamine vajab ilmselt arendamist, sest kollektiivset ühistunnetust tõenäoliselt ei tajuta piisaval määral, mis takistab aga toimivat koostööd. Autori arvates oleks vaja mõelda, kuidas ja missuguste meetoditega aidata kaasa pataljonis üksmeele tekkimiseks, tajumiseks ja ka edasiseks arendamiseks. *Üksmeele* hinnangutele keskmiste alusel erinevust pole, kui vaadata vanuselise ja teenistusastme gruppide keskmisi, kuid erinevus on tööstaaži gruppide vahel. (vt lisa B/C/D) Kõrgemalt on hinnanud *üksmeelt* just väiksema tööstaažiga tegevväelased, mis võib tähendada, et esimestel tööaastatel tunnetatakse üksmeelt rohkem ning ilmselt peetakse kolleegidega ühtekuuluvustunnet ka olulisemaks ning soovitakse olla aktsepteeritud meeskonna liige.

Oluline on ka märkida, et uuringus osalenud tegevväelased ei olnud rahul *tulemustasu õigluse ja selle eesmärgipärasusega*, kuna leiti, et see on ebaselgelt jagatud tegevväelaste vahel ning ei ole vastavuses hindamisvestlustes püstitatud eesmärkidega. Kuna tasu on siiski oluline väline motivaator igale indiviidile ning tagab olme ja teatud elustandardi, on oluline, et tegevväelane tunnetaks, et tulemustasustamine oleks õiglane ja vastaks kokkulepetele ning arenguestlustest püstitatud eesmärkidele, see innustaks veelgi paremini teenistuskohustusi täitma.

Lisaks on näha, et kõrgelt on hinnatud ja väärtustatud ka *arutelu juhtidega*, mis viitab sellele, et tegevväelastel on soov osaleda organisatsiooni kaasavas arenguprotsessis ning samas ka soov sisemiseks arenguprotsessiks ning arutelud juhiga on selleks olulised infoallikad ning arutelud on selleks formaadilt sobivad tegevused.

Keskmiste tulemusi võrreldes on näha, et erinevus puudub nii vanuselises kui ka tööstaaži gruppides, kui võrrelda *arutelu* ja *tulemustasutamise* komponente. Huvitav on aga

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

märkida, et erinevalt on hinnatud seda just erinevate teenistusastme gruppides ja seda kõrgeimalt nooremallohvitseride hulgas ($M = 4.4$; $SD = 2.07$). See võib aga tähendada, et nooremallohvitserid on rohkem nõus väitega: „*Tulemustasustamisel tuleks lähtuda hindamisvestluse käigus püstitatud eesmärkide täitmisest*“, samas on antud vastustel suur varieeruvus, mis pigem tähendab, et olulisi järeldusi antud tulemustest teha ei saa.

Uuringus tuli välja (Lisa B), et nooremad tegevvälased peavad oluliseks grupivaimu ja kolleegide hinnanguid oma tööle, seega väliseid sotsiaalseid aspekte ei tohiks alahinnata. Seega on oluline tulemuslikkuse osas tagasiside nii kolleegide kui ka juhtide poolt, tegutsemisvabaduse tajumine ning kaasatus, positiivne suhtlus kolleegide ja alluvatega ning koostööle julgustamine.

Autor teostas keskmiste võrdluse (Mann-Whitney U) töömotivatsiooni faktorite vahel ning leidis, et statistiliselt oluline erinevus hinnangutes on amotivatsioonil, ($Sig. = .006$) välisel sotsiaalsel motivatsioonil ($Sig. = .012$) ja sisemisel motivatsioonil ($Sig. = .037$). Vaadates lisa B on näha, et amotivatsiooni on kõrgemalt hinnanud just 31-50a vanuses tegevvälased, hinnangute keskmiste vahe nooremate ja vanemate vahel ei ole küll suur, kuid siiski esineb. Siit võib järeldada, et motivatsioon üldiselt väheneb vanemaalaste tegevvälaste seas. Tööstaaži ja teenistusastmete gruppide keskmiste vahel olulist erinevust ei ole.

Tabel 11

Töömotivatsiooni keskmiste võrdluse tulemused vanuse, tööstaaži ja teenistusastme gruppide lõikes (Mann-Whitney U Põhjal; $Sig. \leq .05$).

Faktor	Vanus	Tööstaaž	Teenistusaste
AMOT	.006	.164	.964
EXTSOC	.012	.025	.030
EXTMAT	.052	.485	.110
INTRO	.298	.988	.552
IDENT	.386	.951	.413
INTRI	.037	.354	.690

Autori koostatud.

Keskmiste võrdlus vanusegruppide vahel (21-30; 31-50); tööstaaži alusel (0-10a; 11-30a); teenistusastme alusel (vanemallohvitser; nooremohvitser). AMOT – amotivatsioon; EXTSOC, väline sotsiaalne motivatsioon; EXTMAT – Väline materiaalne motivatsioon; INTRO –

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

ülevõetud motivatsioon; IDENT – omaks võetud motivatsioon; INTRI – sisemine motivatsioon.

Antud andmeanalüüsi tulemustest selgub, et oluline erinevus esineb sisemises motivatsioonis (Sig = .037), ja seda just vanuselises jaotuses. Vaadates kirjeldavat statistikat (Lisa B) on näha, et nooremad tegevväelased on pigem rohkem sisemiselt motiveeritud, kui seda on vanemad tegevväelased, mis võib tähendada, et seotuse baasvajaduse rahuldamata jätmine tegevväelastel mängib olulist rolli sisemise motivatsiooni languses teenistusaja jooksul, seega see loob negatiivseid trende. Noored tegevväelased on üldiselt kõrgelt motiveeritud oma teenistuse alguses, kuid vaadates Tabelit 11 ja lisa B võime järeldada, et noorte tegevväelaste sisemist motivatsiooni mõjutab väline regulatsioon ja seda just sotsiaalses aspektis. 31-40 aastastel tegevväelastel sisemine motivatsioon on kahjuks languse trendis. Antud vastustest võime järeldada, et tegevväelaste psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamisele tuleks rohkem tähelepanu pöörata ja seda just välise sotsiaalse motivatsiooni aspektis, sest kaaslaste ja kolleegide heakskiitu, tunnustust ja väärtustamist peetakse oluliseks.

Olulisem järeldus tulenevalt keskmiste võrdluse tulemustes, on, et läbivalt erinevate gruppide vahel on erinevus välise sotsiaalse motivatsiooni hinnangutes (Tabel 11). Vaadates ka hinnangute kirjeldavat statistikat (Lisa B/C/D) on näha, et psühholoogiliste baasvajaduste, täpsemalt seotuse, rahuldamist tuleks võtta rohkem tähelepanu alla ning seda just nooremate tegevväelaste seas.

Ka on oluline märkida, et erinevad näitajad sõltuvalt vanusest, mis tähendab seda, et võrreldes vanemate tegevväelastega on eeldused ja väärtused töömotivatsioonis erinevad ja seda tuleks arvestada töökeskkonna loomisel. Nooremate ja vähem staažikate tegevväelaste temaatika on oluline seetõttu, et nende pädevusele ning innustusele on rajatud kaitseväge tulevikupotentsiaal, stabiilsus ning ajateenijate kaitsetahe, sest on ka loogiline kui tegevväelaste psühholoogilised baasvajadused ei ole rahuldatud, ei saa me ka rääkida tööõõmust ja rahulolust. Töö autori hinnangul on tegevväelaste sisemine motivatsioon jõud, mis suunab arengule ja ülesandeid hästi täitma positiivses meelestatutes, samas amotivatsioon on pidurdavaks jõuks kogu protsessis. Seega on väga oluline, et tegevväelased oleksid enesemääratletud ja 3 baasvajadust (autonoomsus, kompetentsus, kuuluvus) teenistussoorituse protsessis oleksid rahuldatud, et oleks vähem amotiveeritud töötajaid kaitseväs.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

2.3 Motivatsiooni ja teenistussoorituse seosed

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate motivatsiooni ja teenistussoorituse vahelistest seostest. Faktorite ja komponentide omavaheliste seoste leidmiseks kasutas autor tarkvara IBM SPSS Statistics 20 ja mitteparameetrilist testi *Spearman*-i korrelatsioonikordajat. Järgnevad korrelatsioonanalüüsi tulemused on autor kirjeldanud vastavalt Ratner (2009) teooriale, mis kirjeldab, et seost kahe näitaja vahel vahemikus 0 - 0.3 loetakse nõrgaks seoseks, 0.3 - 0.7 keskmiseks ja 0.7 ja kõrgem tugevaks seoseks.

Tabel 12

Korrelatsioonanalüüs töömotivatsiooni faktorite vahel. (Spearman)

Faktor	AMOT	EXTSOC	EXTMAT	INTRO	IDENT	INTRI
AMOT		.073	.023	-.293	-.395*	-.568**
EXTSOC			.610**	.194	-.218	.002
EXTMAT				.203	-.051	.189
INTRO					.560**	.531**
IDENT						.403*
INTRI						

* $p < .05$; ** $p < .01$. Autori koostatud.

AMOT – amotivatsioon; EXTSOC, väline sotsiaalne motivatsioon; EXTMAT – Väline materiaalne motivatsioon; INTRO – ülevõetud motivatsioon; IDENT – omaks võetud motivatsioon; INTRI – sisemine motivatsioon

Tabel 12 näitab tugevat negatiivset seost amotivatsiooni, sisemise motivatsiooni ($r = -.568$) ja omaks võetud regulatsiooni vahel ($r = -.395$). Tugevat seos esineb ka välise materiaalse motivatsiooni ja sotsiaalse regulatsiooni vahel ($r = .610$). Nimetatud seosed on pigem kontrollivaks funktsiooniks, sest isik ei saa olla samal ajal amotiveeritud ja sisemiselt motiveeritud. Analoogselt on väline materiaalne motivatsioon ja sotsiaalse regulatsioon, kus mõlemad kuuluvad ühe, välise regulatsiooni alla.

Keskmise tugevusega positiivseid korrelatsioone näeme aga ülevõetud motivatsiooni, omaks võetud regulatsiooni ja sisemise motivatsiooni vahel, mis võib tähendada, et kui isik on endale teadlikult oma töökäitumist teenistussooritusel hakanud mõtestama ning ka väärtustama, on tema käitumine rohkem enesemääratletud ning suurenenas ka isiku

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSD EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

autonoomsus, pädevustunnetus kui ka kuuluvustunnetus ning seeläbi on tõusvas trendis ka tema sisemine motivatsioon.

Tabel 13

Korrelatsioonanalüüs teenistussoorituse komponentide ja töömotivatsiooni faktorite vahel. (Spearman)

Faktor/komponent	AMOT	EXTSOC	EXTMAT	INTRO	IDENT	INTRI
Tagasiside	-.263	.106	.155	.281	.228	.413**
Juhtimisstiil	-.486**	.048	.129	.373*	.268	.512**
Koostöö	-.308	-.031	.139	.163	.311	.321*
Arutelud	.017	.094	.066	.357*	.126	.386*
Muudatuste elluviimine	-.308	.063	.296	.115	.146	.292
Ülesannete jagamine	-.272	.185	.260	.388*	.175	.536**
Üksmeel	-.223	.200	.241	.071	.143	.380*
Õiglane tulemustasu	-.061	.162	.022	.060	.103	.356*
Eesmärgipärane tulemustasu	-.020	.000	.192	-.160	-.067	-.072

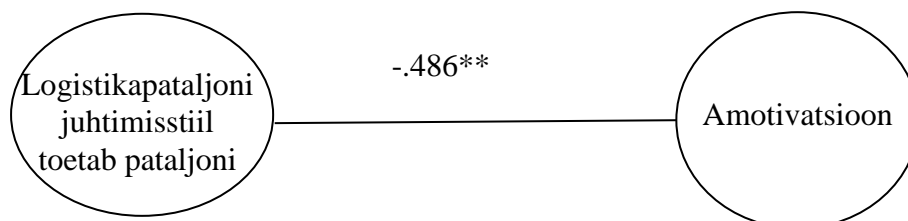
* $p < .05$; ** $p < .01$. Autori koostatud.

AMOT – amotivatsioon; EXTSOC, väline sotsiaalne motivatsioon; EXTMAT – Väline materiaalne motivatsioon; INTRO – ülevõetud motivatsioon; IDENT – omaks võetud motivatsioon; INTRI – sisemine motivatsioon.

Korrelatsioonanalüüsi tulemustest selgus, et amotivatsioon on mõõdukalt negatiivses seoses ($r = -.486$) juhtimisstiili komponendiga (vt joonis 2). See tähendab, et kui juhtimisstiil on kõrgemalt hinnatud ning protsessina tõusvas trendis, siis on ka amotivatsioon languses.

Joonis 2

Amotivatsiooni ja juhtimisstiili komponendi seos.



Autori koostatud.

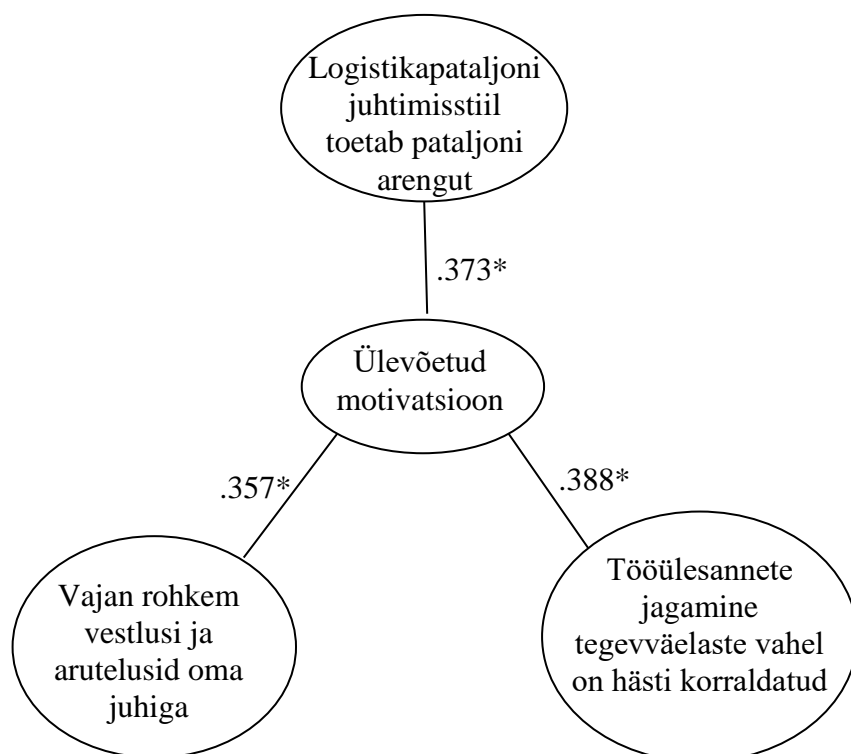
TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

Kui pataljonis on olemas juhtimisstiil, mis toetab kogu organisatsiooni arengut on ka seotus positiivses trendis. See tähendab, et hinnatud ja väärtustatud juhtimisstiilil on oluline roll tegevväelaste töömotivatsiooni mõjutamiseks paremuse suunal.

Edasi uuris autor ülevõetud motivatsiooni faktori seoseid teenistussoorituse komponentidega. Analüüsist selgub (vt joonis 3 ja tabel 13), et esimene positiivne seos ($r = .373$), milleks on *juhtimisstiil* väitega „Logistikapataljoni juhtimisstiil toetab pataljoni arengut“. Teiseks positiivseks seoseks ($r = .388$) on ülevõetud motivatsioonil *ülesannete jagamise* väitega „Tööülesannete jagamine tegevväelaste vahel on hästi korraldatud“ ja kolmas seos ($r = .357$) on *arutelu* väitega „Vajan rohkem vestlusi ja arutelusid oma juhiga“.

Joonis 3

Ülevõetud motivatsioon seosed teenistussoorituse komponentidega.



Autori koostatud.

Ülevõetud regulatsioon tähendab, et isiku käitumine pole veel tema enda poolt aktsepteeritud, kuid käitutakse iseseisvalt. Näiteks tegevväelane täidab teenistusülesannet hästi

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

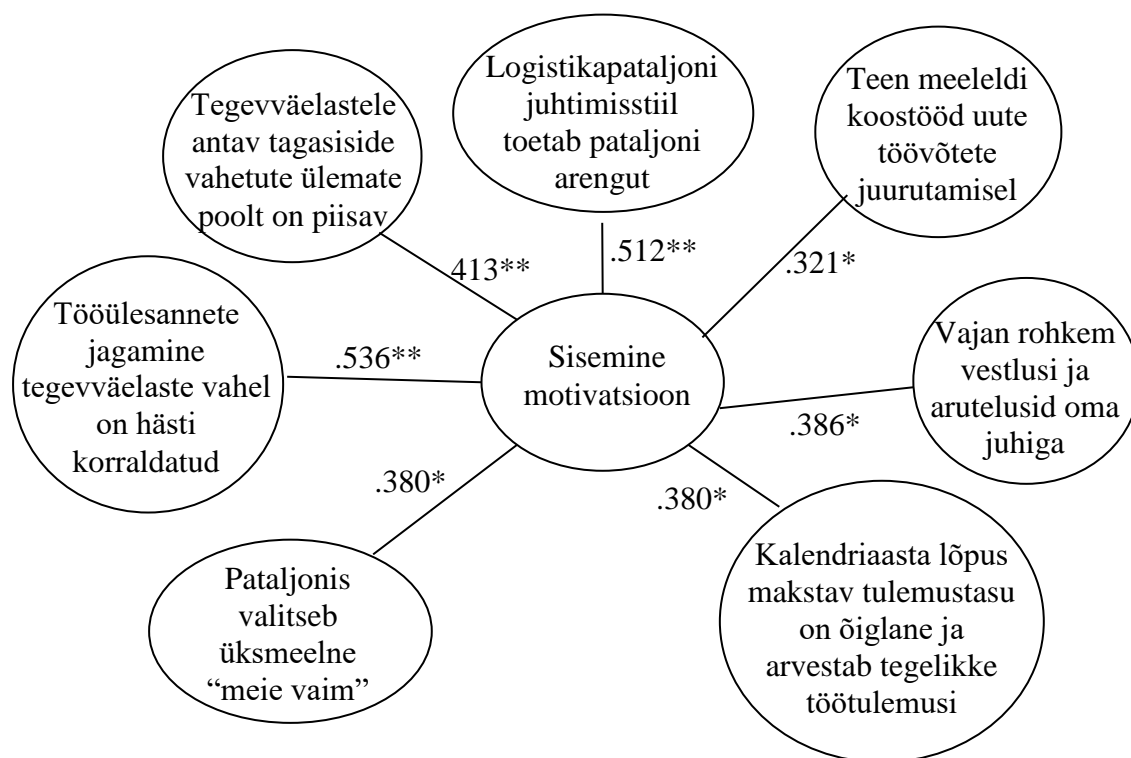
eesmärgipäraselt, kuid see tuleneb siiski välisest survest (Gagne & Deci, 2005). Välimise motivatsiooni kujundamine sisemiseks on teostatav ja korrelatsioonanalüüsi tulemustest näeme, et kui töökeskkond soosib ja teenistussoorituse protsessid on tegevteenistujale positiivseks väljakutseks on see igati võimalik.

Antud seosed võivad ka tähendada, et kui pataljoni on olemas juhtimisstiil, mis toetab kogu organisatsiooni arengut, siis sotsiaalne sidusus ja kuuluvustunne on pataljoni olulised ja seda väärtustatakse. Kui on olemas toimiv kommunikatsioon alluvate ja juhtide vahel, on ka ülevõetud motivatsioon positiivses trendis. Aga kuna antud seosed on pigem nõrgad, siis seetõttu ei ole käesolev tulemus ehk piisav, et sellest olulisi järeldusi teha.

Kõige tugevamad seosed töömotivatsiooni ja teenistussoorituse komponentide vahel esinevad sisemisel motivatsioonil. Sisemine motivatsioon on positiivses seoses *tagasiside, juhtimisstiili, koostöö, arutelud, ülesannete jagamise, üksmeele- ja õiglase tulemustasu* teenistussoorituse komponentidega (vt joonis 4).

Joonis 4

Sisemise motivatsiooni seosed teenistussoorituse komponentidega.



Autori koostatud.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

Sellest saab järeldada, et Logistikapataljonis on töötajate sisemine motivatsioon tugevasti seotud teenistussoorituse komponentidega. Oluline on ka märkida, et *juhtimisstiil* on positiivses seoses sisemise ja ülevõetud motivatsiooniga ning negatiivses seoses amotivatsiooniga, mis tähendab, et väide „Logistikapataljoni juhtimisstiil toetab pataljoni arengut“, peaks kajastama tegevväelaste hinnangut pataljonis esinevale juhtimisstiilile ning on kõrgeim seos töömotivatsiooniga antud magistritöö raames. See peaks tagama, et tegevväelased on püsivalt kaitseväge kui organisatsiooni eesmärgi täitmisele suunatud. Türgi (2015) järgi töösoorituse juhtimine koosneb paljudest erinevatest teguritest, sealhulgas hindamisest, tagasisidestamisest ja tulemustasustamisest. Kui need olulised komponendid on tegevväelaste silmis täidetud, mõjub see positiivselt nende enesetunnetusele ja seeläbi ka töömotivatsioonile.

Käesolev uuring näitab, et vestlused juhtidega, hindamine ning tagasisidestamine on oluline ja paneb tegevväelasi rohkem pingutama ning seeläbi paremaid tulemusi saavutama. Autori arvates on töösoorituse hindamise põhjal juhtidel võimalus vastavalt töösooritusele ka tegevväelast õiglaselt ja eesmärgistatult tasustada, mis on samuti oluliseks väliseks motivaatoriks. Seega töökeskkonna arendamisel on siiski olulised ka töö tegemisega kaasas käivad tasud ja hüved, mis võivad õige rakendamise juures tõsta töötajate kompetentsi ning ka pühendumust, samas mitte vähendades iseseisvaid regulatsioone. Ka Manganelli jt (2018) on soovitatud, et tööandjad keskenduksid iseseisvate regulatsioonidega seotud motivatsiooni täitmisele ja töökeskkonna ümber disainimisele nii, et oleksid tagatud töötajate psühholoogilised vajadused.

Kokkuvõtvalt on käesoleva uurimistöö olulisemateks järeldusteks, et uuringus osalenud tegevväelaste teenistusmotivatsioonis on selgelt suurem omaksvõetud regulatsioon ja sisemine motivatsioon ning neil teguritel on suurem seos teenistussoorituse komponentidega. Deci & Ryan (1985) on leidnud, et välimise motivatsiooni kujundamine sisemiseks ehk teisisõnu enesemääratlemise suurendamine on protsess, kus isik omandab suhtumise, arvamuse või käitumusliku regulatsiooni ja arendab selle isiklikuks väärtuseks, eesmärgiks või seostab enda maailmavaatega. Tulemused tuginevad ka teoreetilistele seisukohtadele (Deci, Vallerand, Pelletier, & Ryan, 1991; Deci & Ryan, 2008), et sisemine motivatsioon ja välimine motivatsioon on küll mõlemad seotud tulemuslikkuse, rahulolu ning ka usaldusega teenistuskohustuste täitmisel, kuid sisemiselt motiveeritud ning enesemääratletud

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

tegevväelaste käitumine on tugevamalt seotud tulemuslikkusega parematele teenistustulemustele ja sobiliku töökeskkonna olemasolul on võimalik seda positiivset trendi hoida püsivana ka ajaliselt pikemas perspektiivis.

Uuringu tulemustest selgus, et töökeskkonda on mõttekas kujundada selliseks, milles on võimaldatud töötajate psühholoogiliste põhivajaduste täitmine. Tegevväelane tahab olla iseseisev (võimalusel teha ise otsuseid töösooritusprotsessides), pädev (arendada oma kompetentse ja saada rohkem huvitavaid väljakutseid) ning omada sotsiaalset ja professionaalset kuuluvustunnet.

Ka selgus, et tegevväelaste psühholoogiliste baasvajaduste (autonoomsus, kompetentsus, kuuluvus) rahuldamiseks on vaja panna rohkem rõhku just seotuse ja kuuluvuse aspektile, eesmärgiga suurendada tegevväelaste sisemist motivatsiooni ja enesemääratletust koostöö ja ühise identiteedi kui „meie vaimu“ tajumisel. Seega tegevväelaste psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamisele tuleks rohkem tähelepanu pöörata ja seda just välise sotsiaalse motivatsiooni aspektis, sest kaaslase ja kolleegide heakskiitu, tunnustust ja väärtustamist peetakse oluliseks.

Olulisem järeldus tulenevalt keskmiste võrdluse tulemustes ongi, et läbivalt erinevate gruppide vahel on erinevus välise sotsiaalse motivatsiooni hinnangutes, kuna selgus, et psühholoogiliste baasvajaduste, täpsemalt seotuse, rahuldamist tuleks võtta rohkem tähelepanu alla ning seda just nooremate tegevväelaste seas.

Uuringus selgus ka, et küllalt kõrgelt hindasid tegevväelased iseenda sisemist arengut, seejärel alles juhtimise kvaliteeti, töökeskkonda ja alles siis tulemustasustamist. Seega on olulised indiviidi enda sisemisele arengule suunatud teematikad, mis tugevasti mõjutavad ka sisemist motivatsiooni teenistussoorituses.

Uuringus selgus ka, et tegevväelased ei olnud rahul tulemustasu õigluse ja selle eesmärgipärasusega ja leiti, et see on ebaselgelt jagatud tegevväelaste vahel ning ei ole vastavuses hindamisvestlustes püstitatud eesmärkidega.

Siit võiks edasi analüüsida, kuidas saaks väliseid regulatsioone rakendada koos sisemiste motivatsioonidega, et tagada tegevväelastele tingimused töörahuloluks ja töö rõõmu tajumiseks kaitsevälises töökeskkonnas, mis omakorda loovad eeldused püsivatele headele töötulemustele, mis kestaksid ajas.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

Kuna töö tulemuslikkus eeldab siiski mitmeid erinevaid tegureid, siis töökeskkonna loomisel tuleks luua tingimusi iseseisvate regulatsioonide tagamiseks, et suureneks tegevväelaste pühendumus, et nad pingutaksid oma töös, tunneksid uusi ülesandeid positiivsete väljakutsetena ning seeläbi tunnetaksid sisemist arenguprotsessi. See tagaks ka püsivuse tööl ning samas ka töörahulolu ja töördõmu. Oluline on mõtestada ja leida viisid, kuidas hoida tegevväelasi motiveerituna pikemaks teenistusaajaks, et töömotivatsioon ei langeks ajas.

Antud uurimistöö temaatikat võiks siiski edasi uurida logistikapataljonis ja just kvalitatiivses võtmes, et jõuda arusaamisele, kuidas mõjutada tegevväelaste psühholoogilisi baasvajadusi enesemääratlemise teooria võtmes seoses töösooritusega erinevate vanuseastmete ja erineva tööstaaži vaates.

Ka võiks teenistussoorituse seost töömotivatsiooniga edasi uurida põhjalikumalt just kogu kaitseväge isikkoosseisu vaates, leidmaks missugused motivaatorid mõjutavad positiivselt tegevväelasi teenistussooritusprotsessides ja ka nende tööle pühendumist.

Kokkuvõte

Eesti kui väikeriigi Kaitseväes on oluline iga tegevväelane, kelle pädevus ülesannete täitmisel on olulise tähtsusega julgeoleku tagamisel. Tegevväelaste tegutsemisedu sõltub erinevatest teguritest, kuid suuresti ka motivatsioonist ja teenistussoorituse aspektidest ning nende vahelistest seostest, mida antud magistritöö raames uuriti. Uurimistöös selgus, et uuringus osalenud tegevväelaste teenistusmotivatsioonis on selgelt suurem omaksvõetud regulatsioon ja sisemine motivatsioon ning neil teguritel on suurem seos teenistussoorituse komponentidega.

Selgus ka, et tegevväelaste hinnangutest tuleneb, et juhtimisstiil on positiivses korrelatiivses seoses sisemise ja ülevõetud motivatsiooniga ning negatiivses seoses amotivatsiooniga, millest võib järeldada, et Logistikapataljoni juhtimisstiil toetab tegevväelaste teenistussoorituse tulemuslikkust. Selgus, et erinevate vanusegruppide vahel on aga erinevus välise sotsiaalse motivatsiooni hinnangutes, seetõttu seotuse ja meeskonnaga üksmeele tunnetamist peaks võtma logistikapataljonis rohkem tähelepanu alla. Selgus ka, et nooremad ja vähem staažikate tegevväelaste eeldused ja väärtused töömotivatsioonile on erinevad, see temaatika on oluline seetõttu, et noorte innustusele on rajatud kaitseväge tulevikupotentsiaal.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

Uuringus selgus, et tegevväelased ei olnud rahul tulemustasu õigluse ja selle eesmärgipärasusega ja leiti, et see on ebaselgelt jagatud tegevväelaste vahel ning ei ole vastavuses hindamisvestlustes püstitatud eesmärkidega.

Uuringus selgus samas, et tegevväelased hindasid kõrgelt iseenda sisemist arengut, seejärel alles juhtimise kvaliteeti, töökeskkonda ja alles siis tulemustasustamist.

Oluline on, et tegevväelasel oleks rahuldatus kolm psühholoogilist baasvajadust, et ta tunneks, et ta saab ülesannetega hakkama, ta kuulub meeskonda, kus teda väärtustatakse ja ta saab teha ise võimaluse piires otsuseid, see tagaks teenistusega rahulolu ning pühendumise.

Kuna kaitseväge töökeskkonnana suunab jätkuvalt oma tegutsemismudeli tegevväelaste sisemist motivatsiooni toetavaks, on lootust positiivsetele trendidele inimressursiga seotud küsimustes, kuna töökeskkonna loomisel ja teenistusprotsesside kujundamisel arvestatakse järjest enam tegevväelaste baasvajaduste rahuldamise võimalikkusega. Ka on oluline hoida tegevväelaste pikaajalist motivatsiooni ja sidet kaitseväega ning toetada nende ajas kestvat pühendumist.

Autori arvates on Ukraina sõda militaarvaldkonna temaatikad tugevasti päevakorraale toonud ning lahingtegevust ja sõja saatuslikke sündmusi analüüsitakse paljuski just tegevväelaste motivatsiooni võtmes. Ohvriterohke sõda on ka muutnud suhtumist kaitsevärke tervikuna. Eesti on suurendamas hüppeliselt oma kaitsekulutusi 816 miljoni euro võrra, mis on erakordne kogu NATO alliansi vaates, kuna selle maht on suurem kui Eesti aastane kaitse eelarve. Saks (2022) on leidnud, et sellises mahus kaitsekulutused peaksid tagama kaitse meie inimestele ja ühiskonnale. Eesti riigikaitse jõuliseks arenguks on vaja aga tehnoloogia kõrval jätkuvalt kaasajastada ka meie kaitseväes inimressursiga seonduvat, sest ilma tegevväelasteta ei oleks ka toimivat kaitsetööd.

Töö autori arvates tegevväelaste teenistustingimused ja motivatsioonisüsteem vajab pidevat arendamist ning uuringute kaudu on võimalik saada sisendit tegevväelastelt endilt positiivseteks muutusteks organisatsioonis. Siia kuuluvad erinevad märksõnad nagu töökeskkond, töö sisu ja protsessid, koostöö, tunnustamissüsteem, tegevväelaste väärtustamine ühiskondlikul tasandil, turvalisuse loomine ja tagatiseid, paindlik juhtimine, heaolu ja tööõõm.

Kaitseväelastele on indiviidi tasandil oluline, et teda märgataks terviksisüsteemis, teda kaasatakse innovatsiooni juhtimisel organisatsioonis ning teda väärtustatakse tulemusliku teenistussoorituse eest, sest tegevväelase töö iseloomu juurde kuulub valmisolek riskida oma

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

eluga. Militaarne tegevus on olemuselt väga tõsine valdkond, samas ei tohiks unustada, et just positiivsus on võti keeruliste teemade lahendamiseks.

Meie kaitsejõud kasutavad NATO mudeleid teenistussooritustel ja ka ühistel õppustel. Maikuus on algamas strateegiline õppus „SIIL“ Lõuna-Eestis ja Põhja-Lätis, osalejaks on ligi 15 000 ajateenijat, reservväelast, kaitsepolitsei, liitlasriikide sõdurit, tegevväelast, milles ka töö autor oma teenistussooritusega seotud kohustuste tõttu osaleb, see on heaks võimaluseks rakendada teooriat praktikas.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSD EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

Viidatud allikad

1. Adoson, R. (2021). EKV tegevväelaste töömotivatsioon: väliste motivatsioonitregurite osatähtsus ja seos tööga seotusega. Tartu: KVA.
2. Alshery, R. W., Ahmad, F. B., & Kaid Al-Swidi, A. (2015). Moderating Effect of Role Ambiguity on the Relationship of Job Satisfaction, Training and Leadership with Employee Performance. *International Journal of Business Administration*, 30-41.
3. Alwaki, N. M. (2018). An Evaluation of the Impact of Remuneration on Employee. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 410-420.
4. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management* , 308-323.
5. Armstrong M, T. S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. London.
6. Ashkanani, H. R. (2012). Attitudes toward achievement motivation among Kuwaiti socialworkers. *International Socialwork Vol 57*, 156-160.
7. Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2011). Performance management effectiveness: Lessons from world-leading firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 1294-1311.
8. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *New York: Jossey-Bass*, 71.98.
9. Boumans, N. P., Janssen, S. M., & Jong, A. H. (2011). Age-Differences in Work Motivation and Job Satisfaction. The Influence of Age on the Relationships between Work Characteristics and Workers' Outcomes. *The International Journal of Aging and Human Development*, 331-50.
10. Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: the role of employee involvement. *Human Resource Management Vol 47*, 667-686.
11. Calvin, O. (2017). The Impact Of Remuneration On Employees' Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review 2017*.
12. Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 47-74.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSD EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

13. Chambel, M. J., Castanheira, F., Oliveira-Cruz, F., & Lopes, S. (2017). Work Context Support and Portuguese Soldiers Well-being: the Mediating Role of Autonomous Motivation. *Military Psychology Vol 27*, 297-310.
14. Cheon, S. H., & Reeve, J. (2015). A Classroom-Based Intervention to Help Teachers Decrease Students' Amotivation. *Contemporary Educational Psychology Vol 40*, 99-111.
15. Deci, L. E., & Ryan, R. M. (2000b). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry Vol 11*, 227-268.
16. Deci, L. E., & Ryan, R. M. (1985). *New York: Plenum Press*, 60-65.
17. Deci, L. E., & Ryan, R. M. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation Social Development, and Well-Being. *American Psychologist, Vol. 55*, 55-78.
18. Deci, L. E., & Ryan, R. M. (2002). Handbook of Self-determination Research. *The University of Rockester Press*, 7-27.
19. Deci, L. E., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development and Health. *Canadian psychology Vol 49*, 182-185.
20. Deci, L. E., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation Development and Wellness. *The Guilford Press*, 80-102.
21. Deci, L. E., Vallerand, J. R., Pelletier, G. L., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 325-346.
22. Delahaij, R., Theunissen, N., & Six, C. (2014). The influence of autonomy support on self-regulatory processes and attrition in the Royal Dutch Navy . *Learning and Individual differences Vol 30*, 177-181.
23. Eesti Kaitsevägi. (05. 04 2022. a.). *Eesti Kaitsevägi*. Allikas:
<https://mil.ee/kaitsevagi/uldinfo/#t-kaitsevae-ulesanded>
24. FM 6-22. (05. 04 2022. a.). Allikas:
https://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d7/files/sitefiles/fm6_22.pdf
25. Frade, V. B., & Veiga, H. F. (2014). An Assessment Scale For Trainee Engagement In The Portuguese Navy. *institute of Education, University of Lisbon*, 7493-7501.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSD EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

26. Gagné, M. F., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, van den Broeck, A., Apeli, A. K., Bellerose, J., Güntert., S. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 178-196.
27. Gagne, M., & Deci, L. E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, 331-362.
28. Griethuijsen, R. A., E, M. W., Haste, H., Brok, P. J., Skinner, N. C., Mansour, N., BouJaoude, S. (2014). Global Patterns in Students' Views of Science and Interest in Science. *Research in Science Education* vol. 45, 581–603.
29. Griffith, J. (2008). Institutional Motives for Serving in the U.S Army National Guard: Implications for Recruitment, Retention, and Readiness. *Armed Forces&Society* Vol 34, 230-258.
30. Gruys, L. M., & Sackett, R. P. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment* vol 11, 30-42.
31. Helmus, T. C., Zimmerman, S. R., Posard, M. N., Wheeler, J. L., Ogletree, C., Stroud, Q., & Harrell, M. C. (2018). Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army. Santa Monica: Rand Corporation.
32. Heo, M., Kim, N., & Faith, S. M. (2015). Statistical power as a function of Cronbach alpha of instrument questionnaire items. *BMC Medical Research Methodology*.
33. Herzberg, F. M. (2017). Motivation to Work. New York: Routledge.
34. Kaitseressursside Amet. (07. 04 2022. a.). Tegevteenistus.
35. Kaitseväe korralduse seadus. (2008). Allikas: Riigi Teataja:
<https://www.riigiteataja.ee/akt/KKS>
36. Kaitseväe põhimäärus. (2018). Allikas: Riigi Teataja:
<https://www.riigiteataja.ee/akt/128062018008>
37. Karton, I., Männiste, T., Tepp, A., & Kornilov, I. (2018). Ajateenijate teenistusmotivatsiooni ja teenistusse jäämise soovi prognoosivad tegurid. Sõjateadlane. *Estonian Journal of Military Studies*, 138-169.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

38. Kornilov, I. (2017). Erinevates allüksustes aega teenivate sõdurite motivatsioon. Tartu: KVA.
39. Lass, R. (2017). Töösoorituse juhtimise süsteemi arendamisevõimalused sihtasutus Keru hooldekeskuse näitel. Tartu.
40. Lementa, M. (2020). Autonomia tajumise seosed enesetõhususe, väljaõppe väärtustamise ja loobumiskavatsusega. Tartu: KVA.
41. Macovei, C. M., & Argintaru, L. M. (2016). Factors Affecting the Work Motivation of Officers in the Romanian Army. *Land Forces Academy*.
42. Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 227–240.
43. Masso, M., & Karatom, N. (2011). Töökorraldus. Tallinn: Sotsiaalministeeriumi toimetised nr 3.
44. Michaels, D. (13. 04 2022. a.). *The Wall Street Journal*. Allikas: <https://www.wsj.com/articles/ukraine-military-success-years-of-nato-training-11649861339>
45. Mohd Bakti, N. L., & Abu Talib, M. (2009). „A Preliminary Study on Occupational Stress and Job Satisfaction among Male Navy Personnel at a Naval Base in Lumut. *The Journal of International Social Research Vol 2*, 299-305.
46. Motowidlo, J. S., Borman, C. W., & Schmit, J. M. (1997). Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance vol 10*, 75.
47. Motowidlo, S. J. (1976). Motivation, Satisfaction, and Morale in Army Careers: A Review of Theory and Measurement. Allikas: <https://eric.ed.gov/?id=ED145255>
48. Muchhal, D. S. (2014). HR Practices and Job Performance. *OSR Journal Of Humanities And Social Science Vol 19*, 56.
49. Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement. *South Asian Journal of Business Studies Vol 6*, 98-114.
50. Neal, D. (2011). The Design of Performance Pay in Education. *NBER Working Paper, no 16710*.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSD EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

51. O'Donnell, A. M., Reeve, J., & Smith, J. K. (2007). *Educational Psychology: Reflection for Action*. New York: John Wiley & Sons.
52. Pasztor, J., & Valent, S. (2016). *Fringe Benefit - Still a Motivation?* Allikas: https://www.researchgate.net/publication/311887839_Fringe_Benefit_-_Still_a_Motivation
53. Prasetyo, H., Thoyib, A., Aisjah, S., & Wijayanti., R. (2021). The Relationship Between Military Participative Leadership and Personnel Performance with Remuneration as Moderation Role. . *Quality - Access to Success*, 26-30.
54. Ratner, B. (2009). The correlation coefficient: Its values range between +1/-1, or do they? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing Vol 17*, 139-142.
55. Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). The Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance Vol 23*, 717 - 725.
56. Reeve, J. (2014). *Understanding motivation and emotion (6 ed)*. John Wiley & Sons.
57. Rigby, S. C., & Ryan, R. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources. Advances in developing Human Resources*, 133-147.
58. Robbins, P. S., & Judge, A. T. (2013). *Organizational Behaviour Edition 15*. Prentice Hall.
59. Saks, R. (02. 04 2022. a.). (ERR, Intervjueerija)
60. Saks, R. (04. 04 2022. a.). (ERR, Intervjueerija)
61. Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel psychology, Vol 36*, 577-600.
62. Schermerhorn. (1996). *Management and Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
63. Schermerhorn, R. J., Hunt, G. J., & Osborn, N. R. (2002). *Organizational Behavior Seventh Edition*. United States of America: John Wiley & Sons.
64. Sirel, M. (2018). *Ajateenijate enesehinnagu seos motivatsiooni ja emotsionaalse enesetundega*. Tartu: KVÜÕA.
65. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A Meta-Analysis of the Effects of rganizational Behaviour Modification on Task Performance. *Management Department Faculty Publications*, 1975-1995.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSD EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

66. Taber, S. K. (2017). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 1273-1296.
67. Todnem, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management Vol 5*, 369-380.
68. Tomforde, M., & Keller, J. (2005). 'Who Wants to Go Again?' Motivation of German Soldiers for and during Peacekeeping Missions. *Emerald Group Publishing Limited*, 447- 448.
69. Toppa, S. (2015). Time: Less Than Half of America's Troops Are 'Satisfied With Work'. Allikas: <https://time.com/3826163/us-military-morale/>
70. Türk, K. (2008). Performance appraisal and the compensation of academic staff in the University of Tartu. *Baltic Journal of Management*, 40-54.
71. Türk, K. (2015). Töösoorituse juhtimine kui juhtimisinstrument – kas ka akadeemilistele töötajatele? *Akadeemia*, osa 12 nr 27, 2229-2255.
72. Udeküll, R. (2018). Ajateenijate motivatsiooni seos juhtide eestvedamisega. Tartu: KVÜÕA.
73. Ulstad, Halvari, Deci. (2018). The Role of Students' and Teachers' Ratings of Autonomous. *Scandinavian Journal of Educational Research*.
74. Vallerand, R. J., & Bissonette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 599–620.
75. Vansteenkiste, M., & Ryan, M. R. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Educational Publishing Foundation*, 18.
76. Vansteenkiste, M., & Sheldon, K. (2006). There's nothing more practical than a good theory: Integrating motivational interviewing and self-determination theory. *British Journal of Clinical Psychology*, 63-82.
77. Wrzesniewski, A., Schwartz, B., Congc, X., Kanec, M., Omarc, A., & Kolditza, T. (2014). Multiple types of motives dont multiply the motivation of west Point cadets. *Psychological and Cognitive sciences*, 90-95.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSD EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

LISA A
Küsimustik

Lugupeetud kolleeg!

Mina olen nooremleitnant Raimond Hindrikson staabi- ja tagalakompanii, staabi- ja siderühma ülem ning ühtlasi Tartu Ülikooli Ettevõtluse ning tehnoloogia juhtimise magistrant.

Kutsun teid osalema minu magistritööga seotud küsitluses. Küsimustiku eesmärk on välja selgitada motivatsioonitegurid Logistikapataljonis ning nende seos teenistussooritusega. Laiem eesmärk on järeldada, missugustele faktoritele Logistikapataljon kui organisatsioon oma tegevväelaste motiveerimisel toetuda võiks.

Küsimustiku täitmine võtab aega 5-10 minutit. Küsimustik on anonüümne ning tulemusi kajastatakse vaid üldistavalt uurimistöo analüüsis. Samuti ei avaldata tulemusi kolmandatele osapooltele ja kustutatakse pärast lõputöö kaitsmist. Küsimustikku hoian avatuna kuni 18.03.2022 kella 15.45-ni.

Küsimuste tekkimisel võtke minuga ühendust all olevate kontaktandmete kaudu.

Raimond Hindrikson
raimond.hindrikson@mil.ee
+ 372 55625157

Teie sugu?

Mees

Naine

Teie vanus?

...20

21-30

31-40

41-50

51-60

Teie EKV-s töötamise tööstaaž aastates?

0-5

6-10

11-15

16-20

21-25

26-30

31-35

36-40

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

LISA A järg

1. Ma ei pinguta tööalaselt, sest tõesti tunnen, et mu töö on ajaraiskamine (AMOT1)
2. Ma teen vähe, sest ma ei usu, et see töö on pingutamist väärt. (AMOT2)
3. Ma ei tea, miks ma seda tööd teen, see on mõttetu töö. (AMOT3)
4. Pingutan tööalaselt, et saada teiste heakskiitu (nt kolleegide, vahetute ja otseste ülemate, perekonna jt poolt) (EXTSOC1)
5. Pingutan tööalaselt, et teised (nt kolleegid, vahetud ja otsesed ülemad, perekond jt) peaksid minust rohkem lugu (EXTSOC2)
6. Pingutan tööalaselt, et vältida teiste poolt kritiseerimist (nt kolleegide, vahetute ja otseste ülemate, perekonna jt poolt. (EXTSOC3)
7. Ma pingutan piisavalt oma töös vaid siis kui mind premeeritakse rahalisel (EXTMAT1)
8. Teised inimesed (nt ülemad) pakuvad mulle suuremat kindlustunnet mu töökohal, kui ma pingutan piisavalt oma töös (EXTMAT2)
9. Ma riskiksin oma töökoha kaotusega, kui ma ei pinguta piisavalt tööalaselt (EXTMAT3)
10. Ma pean endale tõestama, et suudan oma töös pingutada (INTRO1)
11. Tunnen uhkust enda üle, kui ma pingutan oma töös (INTRO2)
12. Tunnen häbi, kui ma ei pinguta oma töös (INTRO3)
13. Arvan endast halvasti, kui ma ei pinguta oma töös (INTRO4)
14. Isiklikult pean oluliseks pingutamist oma töös (IDENT1)
15. Töö nimel pingutamine ühtib minu isiklike väärtustega (IDENT2)
16. Töö nimel pingutamine omab minu jaoks isiklikku tähtsust (IDENT3)
17. Ma pingutan, sest minu jaoks on lõbus oma tööd teha (INTRI1)
18. Ma teen oma tööd, sest see on põnev (INTRI2)
19. Ma pingutan, sest minu töö on huvitav (INTRI3)
20. Tegevväelastele antav tagasiside vahetute ülemate poolt on piisav (Tagasiside)
21. Logistikapataljoni juhtimisstiil toetab pataljoni arengut (Juhtimisstiil)
22. Teen meeleldi koostööd uute töövõtete juurutamisel (Koostöö)
23. Vajan rohkem vestlusi ja arutelusid oma juhiga (Arutelud)
24. Tegevväelased saavad oluliselt mõjutada muudatuste elluviimist (Muudatuste elluviimine)
25. Tööülesannete jagamine tegevväelaste vahel on hästi korraldatud (Ülesannete jagamine)
26. Pataljonis valitseb üksmeelne “meie vaim” (Üksmeel)
27. Kalendriaasta lõpus makstav tulemustasu on õiglane ja arvestab tegelikke töötulemusi (Õiglane tulemustasu)
28. Tulemustasustamisel tuleks lähtuda hindamisvestluse käigus püstitatud eesmärkide täitmisel (Eesmärgipärane tulemustasu)

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

LISA B

Töömotivatsiooni faktorite ja teenistussoorituse komponentide keskmised ja standardhälbed
vanuselises jaotuses

Faktor	Vanus		
	21-30	31-40	41-50
AMOT1	M= 1.2 SD=.46	M= 2.0 SD=1.23	M= 1.8 SD=1.33
AMOT2	M= 1.1 SD=.38	M= 1.8 SD=1.46	M= 2.0 SD=1.02
AMOT3	M= 1.1 SD=.38	M= 2.0 SD=1.32	M= 1.2 SD=.44
EXTSOC1	M= 4.0 SD=1.57	M= 3.5 SD=1.55	M= 2.0 SD=1.0
EXTSOC2	M= 4.5 SD=1.46	M= 3.4 SD=1.63	M= 1.8 SD=.83
EXTSOC3	M= 4.5 SD=1.82	M= 3.4 SD=1.54	M= 2.4 SD=2.19
EXTMAT1	M= 1.8 SD=1,09	M= 1.8 SD=1.32	M= 1.6 SD=.89
EXTMAT2	M= 3.4 SD=1.50	M= 2.6 SD=1.35	M= 3.0 SD=1.87
EXTMAT3	M= 3.5 SD=1.75	M= 2.5 SD=1.06	M= 2.2 SD=2.16
INTRO1	M= 4.5 SD=1.38	M= 4.0 SD=1.81	M= 4.2 SD=2.58
INTRO2	M= 5.0 SD=1.32	M= 4.8 SD=1.82	M= 3.8 SD=2.38
INTRO3	M= 5.1 SD=1.23	M= 3.9 SD=1.66	M= 5.0 SD=1.87
INTRO4	M= 4.7 SD=1.56	M= 4.3 SD=1.98	M= 5.0 SD=1.87
IDENT1	M= 5.4 SD=1.09	M= 4.7 SD=1.43	M= 6.2 SD=.83
IDENT2	M= 5.4 SD=1.14	M= 4.7 SD=1.70	M= 3.9 SD=1.34
IDENT3	M= 4.8 SD=1.50	M= 4.1 SD=1.80	M= 5.4 SD=1.51
INTRI1	M= 4.5 SD=1.46	M= 3.2 SD=1.57	M= 3.2 SD=1.92
INTRI2	M= 4.5 SD=1.38	M= 4.0 SD=1.70	M= 4.0 SD=1.87
INTRI3	M= 4.7 SD=1.36	M= 3.9 SD=1.62	M= 4.2 SD=1.64
Komponent			
Tagasiside	M= 3.7 SD=1.36	M= 3.0 SD=1.19	M= 3.2 SD=1.92
Juhtimisstiil	M= 2.9 SD=1.51	M= 2.3 SD=1.17	M= 2.0 SD=1.22
Koostöö	M= 4.7 SD=.94	M= 4.8 SD=1.14	M= 5.4 SD=1.51
Arutelud	M= 3.6 SD=1.46	M= 3.6 SD=1.59	M= 3.6 SD=1.51
Muudatuste elluviimine	M= 4.0 SD=1.79	M= 3.6 SD=1.54	M= 4.8 SD=1.64
Ülesannete jagamine	M= 3.5 SD=1.04	M= 3.2 SD=1.26	M= 2.0 SD=1.41
Üksmeel	M= 2.7 SD=2.26	M= 2.2 SD=1.22	M= 2.0 SD=1.22
Õiglane tulemustasu	M= 3.0 SD=1.21	M= 3.0 SD=1.55	M= 2.0 SD=1.22
Eesmärgipärane tulemustasu	M= 2.8 SD=1.60	M= 3.2 SD=1.42	M= 3.8 SD=2.04

Autori koostatud.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

LISA C

Töömotivatsiooni faktorite ja teenistussoorituse komponentide keskmised ja standardhälbed
tööstaaži jaotuses.

Faktor	Tööstaaž			
	0-5a.	6-10a.	11-15a.	21-25a.
AMOT1	M= 1.0 SD=.30	M= 1.7 SD=.89	M= 2.1 SD=1.35	M= 1.0 SD=.0
AMOT2	M= 1.0 SD=.30	M= 1.5 SD=1.34	M= 2.0 SD=1.06	M= 1.6 SD=1.15
AMOT3	M= 1.0 SD=.30	M= 1.9 SD=1.38	M= 1.5 SD=.75	M= 1.3 SD=.57
EXTSOC1	M= 3.4 SD=1.80	M= 4.1 SD=1.46	M= 3.7 SD=1.28	M= 1.6 SD=1.15
EXTSOC2	M= 3.9 SD=1.81	M= 4.2 SD=1.48	M= 3.7 SD=1.75	M= 1.6 SD=1.15
EXTSOC3	M= 4.1 SD=2.08	M= 4.2 SD=1.72	M= 3.7 SD=1.48	M= 1.6 SD=1.15
EXTMAT1	M= 1.8 SD=1.25	M= 1.5 SD=.75	M= 2.5 SD=1.60	M= 1.3 SD=.57
EXTMAT2	M= 3.4 SD=1.57	M= 2.7 SD=1.42	M= 3.5 SD=1.77	M= 2.3 SD=1.15
EXTMAT3	M= 3.7 SD=1.48	M= 2.9 SD=1.59	M= 3.0 SD=1.69	M= 1.3 SD=.57
INTRO1	M= 4.1 SD=1.60	M= 4.5 SD=1.50	M= 3.5 SD=1.77	M= 4.3 SD=3.05
INTRO2	M= 4.6 SD=1.62	M= 4.8 SD=1.56	M= 5.1 SD=1.55	M= 3.3 SD=3.21
INTRO3	M= 5.0 SD=1.34	M= 4.5 SD=1.55	M= 4.5 SD=1.30	M= 4.6 SD=2.08
INTRO4	M= 4.9 SD=1.57	M= 4.1 SD=1.65	M= 4.3 SD=1.99	M= 4.6 SD=2.08
IDENT1	M= 5.8 SD=2.08	M= 4.7 SD=1.20	M= 4.7 SD=1.38	M= 6.0 SD=1.00
IDENT2	M= 5.7 SD=1.10	M= 4.9 SD=1.54	M= 4.2 SD=1.28	M= 5.6 SD=1.15
IDENT3	M= 5.2 SD=1.34	M= 4.0 SD=1.75	M= 3.8 SD=1.35	M= 6.0 SD=1.0
INTRI1	M= 4.4 SD=1.29	M= 3.9 SD=1.77	M= 3.1 SD=1.64	M= 3.0 SD=2.64
INTRI2	M= 4.9 SD=1.22	M= 3.7 SD=1.58	M= 4.1 SD=1.72	M= 4.6 SD=2.08
INTRI3	M= 5.0 SD=1.18	M= 3.8 SD=1.61	M= 4.0 SD=1.51	M= 4.6 SD=2.08
Komponent				
Tagasiside	M= 2.3 SD=1.52	M= 2.7 SD=1.31	M= 3.2 SD=1.28	M= 2.3 SD=1.52
Juhtimisstiil	M= 3.4 SD=1.57	M= 2.1 SD=.94	M= 2.0 SD=1.06	M= 2.3 SD=1.52
Koostöö	M= 5.0 SD=.63	M= 4.3 SD=1.0	M= 5.0 SD=1.30	M= 6.3 SD=1.15
Arutelud	M= 3.1 SD=1.25	M= 4.0 SD=1.59	M= 3.0 SD=1.19	M= 3.6 SD=2.08
Muudatuste elluviimine	M= 4.4 SD=1.21	M= 3.2 SD=1.81	M= 3.8 SD=1.64	M= 5.6 SD=1.52
Ülesannete jagamine	M= 3.6 SD=.67	M= 3.0 SD=1.35	M= 3.0 SD=1.35	M= 1.6 SD=1.15
Üksmeel	M= 3.4 SD=1.29	M= 1.9 SD=1.14	M= 1.8 SD=.99	M= 2.3 SD=1.52
Õiglane tulemustasu	M= 3.0 SD=1.13	M= 2.9 SD=1.32	M= 2.7 SD=1.66	M= 2.0 SD=1.73
Eesmärgipärane tulemustasu	M= 3.2 SD=1.73	M= 2.5 SD=1.28	M= 3.2 SD=1.16	M= 4.3 SD=2.51

Autor koostatud.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

LISA D

Töömotivatsiooni faktorite ja teenistussoorituse komponentide keskmised ja standardhälbed
teenistusastmete lõikes.

Faktor	Vanus		
	Nooremallohvitser	Vanemallohvitser	Nooremohvitser
AMOT1	M= 1.0 SD=.00	M= 1.7 SD=.97	M= 2.0 SD=1.24
AMOT2	M= 1.2 SD=.75	M= 1.6 SD=1.18	M= 1.7 SD=1.05
AMOT3	M= 1.1 SD=.37	M= 1.7 SD=1.25	M= 1.3 SD=.48
EXTSOC1	M= 3.1 SD=1.67	M= 3.3 SD=1.49	M= 4.4 SD=1.64
EXTSOC2	M= 3.2 SD=1.88	M= 3.3 SD=1.46	M= 5.0 SD=1.63
EXTSOC3	M= 3.0 SD=2.00	M= 3.8 SD=1.98	M= 4.5 SD=1.43
EXTMAT1	M= 1.4 SD=.78	M= 1.6 SD=.88	M= 2.5 SD=1.58
EXTMAT2	M= 3.1 SD=1.34	M= 3.0 SD=1.76	M= 3.1 SD=1.19
EXTMAT3	M= 3.2 SD=1.60	M= 2.7 SD=1.62	M= 3.4 SD=1.64
INTRO1	M= 4.4 SD=1.90	M= 4.3 SD=1.80	M= 3.9 SD=1.44
INTRO2	M= 4.0 SD=2.38	M= 4.8 SD=1.46	M= 5.0 SD=1.63
INTRO3	M= 4.7 SD=1.34	M= 4.4 SD=1.69	M= 5.4 SD=.69
INTRO4	M= 3.8 SD=1.67	M= 4.4 SD=2.03	M= 5.2 SD=.63
IDENT1	M= 5.7 SD=1.11	M= 5.0 SD=1.35	M= 5.2 SD=1.22
IDENT2	M= 5.2 SD=1.25	M= 4.9 SD=1.57	M= 5.4 SD=1.26
IDENT3	M= 5.2 SD=1.38	M= 4.2 SD=1.64	M= 4.8 SD=1.68
INTRI1	M= 4.1 SD=2.34	M= 3.5 SD=1.53	M= 4.2 SD=1.47
INTRI2	M= 4.8 SD=1.57	M= 4.2 SD=1.67	M= 3.9 SD=1.28
INTRI3	M= 5.1 SD=1.57	M= 4.2 SD=1.60	M= 3.9 SD=1.11
Komponent			
Tagasiside	M= 3.7 SD=1.38	M= 3.3 SD=1.49	M= 3.2 SD=1.31
Juhtimisstiil	M= 3.5 SD=1.39	M= 2.0 SD=.94	M= 2.7 SD=1.56
Koostöö	M= 5.5 SD=.97	M= 4.6 SD=1.1	M= 4.8 SD=.91
Arutelud	M= 3.0 SD=1.41	M= 3.4 SD=1.43	M= 4.1 SD=1.44
Muudatuste elluviimine	M= 5.0 SD=1.41	M= 3.4 SD=1.60	M= 4.3 SD=1.63
Ülesannete jagamine	M= 3.1 SD=1.57	M= 2.8 SD=1.09	M= 3.6 SD=.96
Üksmeel	M= 3.2 SD=1.49	M= 1.9 SD=1.14	M= 2.7 SD=1.25
Õiglane tulemustasu	M= 2.5 SD=1.51	M= 2.8 SD=1.38	M= 3.0 SD=1.24
Eesmärgipärane tulemustasu	M= 4.4 SD=2.07	M= 2.5 SD=1.19	M= 3.2 SD=1.13

Autori koostatud.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSSED EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

Summary

INTERNAL AND EXTERNAL MOTIVATION AND ITS RELATIONSHIPS WITH JOB
PERFORMANCE OF ACTIVE DUTY PERSONNEL IN ESTONIAN DEFENCE FORCES
LOGISTICS BATTALION

Raimond Hindrikson

Estonia as a small country that relies on each one of its active military personnel, whose capabilities and actions during different military tasks are crucial to ensuring the nation's security. For each active member of the armed forces the success of their actions depends on various factors but most importantly on motivation, service performance and the relationships between them, which this thesis examined. The analysis of the results of the work revealed that the evaluations of the active military show that the management style is positively related to internal and transferred motivation and negatively related to motivation, which means that "The management style of the logistics battalion supports the development of the battalion", which is also the most important connection between service performance and motivation within the framework of this master's thesis. The research revealed that the service motivation of the active soldiers who participated in the study has a clearly higher accepted regulation and internal motivation, and these factors have a greater connection with the components of service performance. It was also found that the assessments of the active forces show that the management style is positively correlated with internal and inherited motivation and negatively related with motivation, which means that the management style of the Logistics Battalion supports the performance of employees. However, it turned out that there is a difference in the assessments of external social motivation between different age groups, as it turned out that it is the satisfaction of a sense of connection and team unity that should be given more attention, especially among younger active members.

The war in Ukraine, with its numerous casualties has changed the attitude towards the defense force as a whole. Estonia is increasing its defense spending by 816 million euros, which is extraordinary for the whole NATO alliance because it is more than Estonia's annual defense budget. We also need to modernize all aspects of our human resources in addition to technology. According to the author, the conditions of employment and the motivation system of active personnel should constantly be changing and the feedback of the personnel should be used for organizational development. These include different keywords such as: work

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS NING NENDE VAHELISED SEOSD EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI NÄITEL

environment, content and processes of the work, recognition system, the value of active personnel on a societal level, security and guarantees, more flexible management trends, well-being and job satisfaction. At the individual level, it is important for the members of the armed forces to be noticed in the system, being included in the management of innovation and to be valued for effective service, because the nature of the work includes a willingness to risk their life.

Our Defense Forces use NATO models in their missions and joint exercises. The strategic joint exercise “SIIL” in Estonia and Latvia started in May, where 15 000 conscripts, reservists, soldiers of the allied forces and also the author himself will participate. This strategic exercise is one of the ways to improve the capabilities of the defense forces and also test theories in practice.

TEGEVVÄELASTE SISEMINE JA VÄLIMINE MOTIVATSIOON JA TÖÖSOORITUS
NING NENDE VAHELISED SEOSD EESTI KAITSEVÄE LOGISTIKAPATALJONI
NÄITEL

Lihthtsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Raimond Hindrikson, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihthtsentsi) minu loodud teose „Tegevväelaste sisemine ja välimine motivatsioon ja töösooritus ning nende vahelised seosed Eesti Kaitseväge logistikapataljoni näitel“ mille juhendaja on prof Kulno Türk, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihthtsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Raimond Hindrikson
19.05.2022