



# Avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu uuringu metoodika väljatöötamine ning piloteerimine

Akadeemilise kirjanduse ülevaade

Detsember 2020



Euroopa Liit  
Euroopa  
Regionaalarengu Fond



Eesti  
tuleviku heaks

## Sisukord

<b>1. Pühendumuse olulisus</b> .....	3
<b>2. Pühendumuse seos teiste seonduvate mõistetega</b> .....	4
<b>3. Pühendumuse erinevad dimensioonid</b> .....	4
<b>4. Töötajate pühendumus avalikus teenistuses</b> .....	7
<b>5. Teadusuuringutes kasutatavad pühendumuse mõõtmise mudelid</b> .....	8
<b>6. Avalikus teenistuses kasutatavad pühendumuse mõõtmise mudelid</b> .....	10
6.1 Tulemi /väljundi mõõtmisele orienteeritud mudelid .....	11
6.2 Pühendumust kujundavate tegurite mõõtmisele orienteeritud mudelid .....	12
6.3 Avaliku teenistuse motivatsiooni mõõtmine .....	13
<b>7. Pühendumuse taset kujundavad tegurid</b> .....	15
7.1 Töö tähendus ja eesmärgid .....	15
7.2 Arenguvõimalused .....	16
7.3 Juhtimiskvaliteet .....	17
7.4 Meeskonnavaim .....	17
7.5 Motivatsioonipakett .....	18
<b>8. Viited</b> .....	20
<b>9. Lisad</b> .....	26

## 1. Pühendumuse olulisus

Viimaste aastakümnete jooksul on töötajate pühendumusest saanud organisatsiooniuringute üks olulisem uurimisobjekt (Bakker ja Demerouti, 2008; Crawford et al., 2010) – seda nii valdkonna teoreetilistes käsitlustes kui ka personalijuhtimise praktikute endi töös (Mills et al., 2012).

Pühendumuse mõiste tõi akadeemilisesse kirjandusse Kahn, kes kirjeldas pühendumust kui töötajate **tõelist kohalolekut** oma töörollide täitmisel, millega kaasneb nii **füüsiline, intellektuaalne kui ka emotsionaalne panustamine** oma tööülesannete täitmisesse (Kahn, 1990).

Pühendumuses nähakse üht võimalust positiivsete muutuste esilekutsumiseks (Fletcher et al., 2016; Shuck ja Wollard, 2010) ning oluline hulk empiirilist andmestikku **osutab nii pühendumuse ja tulemuslikkuse vahelisele positiivsele seosele** (vt nt Bakker et al., 2004; Halbesleben ja Wheeler, 2008; Xanthopoulou et al., 2009) kui ka **pühendumuse ja töötajate voolavuse vahelisele negatiivsele seosele** (Collini et al., 2015; May et al., 2004; Schaufeli ja Bakker, 2004; Shuck et al., 2011).

Pühendunud töötaja on mitte ainult paremate töötulemustega, vaid on ka **uuendustele rohkem avatud** (Bakker, 2011; Hewitt, 2015). Uuringud kinnitavad, et pühendunud töötajatega organisatsioonides on töötajate tähelepanuvõime parem, mistõttu **väheneb ka vigade ja tööõnnetuste arv** (Rigoni ja Nelson, 2016). Pühendunud töötajad **puuduvad töölt** keskmiselt 41% **vähem** (Gallup, 2017).

Pühendumuse seost positiivsete tulemusnäitajatega on kinnitanud ka avalikus teenistuses läbi viidud uuringud (OECD, 2017). Avalikus teenistuses viib töötajate kõrgem pühendumus parema teeninduskvaliteedi kaudu ka **kodanike suurema usalduseni** riigi institutsioonide vastu (Heintzmann ja Marsin, 2005).

Joonis 1. Töötajate pühendumusega kaasnevad kasutegurid organisatsioonide jaoks



### Väheneb töölt puudumine

Pühendunud töötajatega organisatsioonides on 41% vähem töölt puudumisi.



### Väheneb töökoha vahetamine

Pühendunud töötajatega organisatsioonides on töötajate lahkumine 24% madalam.



### Paranenud tähelepanuvõime

Pühendunud töötajatega organisatsioonides on töötajad rohkem keskendunud ning tööalaste vigade ja õnnetuste arv on 70% madalam.



### Paranenud töösooritus

Pühendunud töötajatega organisatsioonid on keskmiselt 17% tulemuslikumad ning 24% kasumlikumad.



### Töötaja poolne initsiatiivi kasv

Pühendunud töötaja tahab oma töörollle täiustada ning märkab kohti, kus võiks midagi paremaks muuta.



### Usaldus avaliku teenistuse vastu

Avalikus teenistuses toob pühendumus tänu teeninduskvaliteedi tõusule kaasa suurema usalduse avaliku sektori institutsioonide vastu.

## TÖÖTAJATE PÜHENDUMUSEGA KAASNEVAD KASUTEGURID

Allikad: Bakker, 2011; Hewitt, 2015; Deloitte, 2016; Rigoni ja Nelson, 2016; Gallup, 2017; OECD, 2017; APS, 2019a).

## 2. Pühendumuse seos teiste seonduvate mõistetega

Kui töötajate motivatsiooni ning rahulolu mõõtmisel on nii teaduskirjanduses kui ka praktikas kasutusel rohkelt erinevaid mõõdikuid, siis pühendumuse kaardistamisel ollakse pigem algusjärgus. Pühendumuse uurimine on võrreldes töörahulolu ja töömotivatsiooni uurimisega teaduskirjanduses käsitlust leidnud pigem viimastel kümnenditel.

Töömotivatsioon, töörahulolu ja töötaja pühendumus tähistavad kõik tööalast emotsionaalset seotust, ent kirjanduses on siiski konsensus, et neid termineid tuleks eristada, sest nad avavad igaüks tööalase emotsionaalse seotuse erineva külje (Rich, LePine ja Crawford, 2010). Saks'i (2006) kohaselt on pühendunud töötaja ühtlasi ka motiveeritud ning rahulolev töötaja. Samas, rahulolev töötaja ei pruugi olla pühendunud töötaja – **tööalane rahulolu** viitab sellele, milline on töötaja hinnang tööandja poolt pakutavale (näiteks töötasu või koolitusvõimalused), ent ei tähista seda, kuivõrd emotsionaalselt haaratud on töötaja nii oma tööst kui ka organisatsioonist ehk kas töötaja teeb vaid miinimumi, et oma töökohta hoida, või on valmis ka pingutama rohkem kui temalt oodatakse. **Pühendunud töötajad** hoolivad oma tööst ja organisatsioonist, neid ei motiveeri lisapingutusi tegema vaid organisatsiooni poolt pakutavad hüved, vaid nad tõepoolest on emotsionaalselt seotud ja tahavad kaasa aidata organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (Kruse, 2012).

Kui töömotivatsioon viitab stiimulitele, mis ajendavad töötajat tööalasel pingutama (Walker ja Miller, 2009), siis töörahulolu on töötaja hinnang sellele, kuivõrd see pingutus ka ära tasus (Locke, 1969, 1970; Hackman ja Oldham, 1975; Larkin et al., 2016).

Töötaja pühendumus on tulnud fookusesse tugevamalt alates 1990ndatest, enne seda keskendusid teadlased eeskätt töömotivatsiooni ja töörahulolu temaatikatele (Kunte ja Rungruang, 2018). Sarnaselt ka osadele teistele praktilistele psühholoogilistele konstruktsioonidele (nt läbipõlemine) on ka pühendumuse uurimine teaduskirjandusse jõudnud pigem läbi muutuvast töökeskkonnast tulenevale survele, kus termin oli organisatsioonides ja konsultatsiooniäris kasutusel varem kui see teaduskirjanduses kasutusele võeti (Macey ja Schneider, 2008).

## 3. Pühendumuse erinevad dimensioonid

Töötajate pühendumuse puhul (*employee engagement*, ingl) on oluline vahet teha selle kahel erineval dimensioonil: esiteks, **pühendumusel oma tööle** (*job engagement*, ingl), ja teiseks, **pühendumusel oma organisatsioonile** (*organization engagement*, ingl) (Saks, 2006).

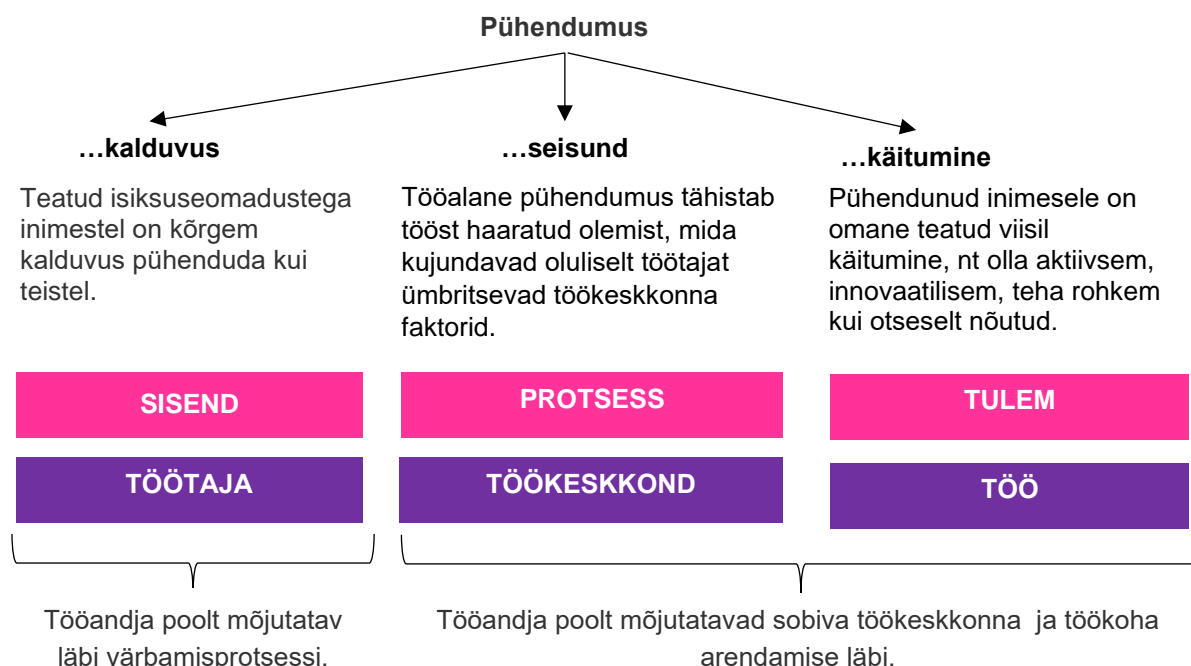
Kui pühendumus oma tööle keskendub töötaja töörollide täitmisele (näiteks töötaja enda hinnangud sellele, kuivõrd haaratud ja innustunud ta oma tööst on), siis organisatsioonilise pühendumuse korral

(näiteks töötaja hinnangud sellele, kuivõrd ta soovitaks oma asutuses töötamist ka oma tuttavatele) võtab töötaja organisatsiooni liikme rolli – töötaja on organisatsioonile ja selle eesmärkidele tervikuna pühendunud (Saks, 2006; Little ja Little, 2006).

Tööandjad on tavapäraselt eeskätt huvitatud pühendumusest organisatsioonile, sest sellel tasandil konkureeritakse oma valdkonna teiste tööandjatega talentide pärast ning töö sisu muutmise võimalused on konkreetses valdkonnas tegutseva organisatsiooni jaoks piiratud. Avalikus teenistuses võib tööandjana vaadata **nii üksikuid organisatsioone ja asutusi kui ka avalikku teenistust tervikuna**.

Töötaja pühendumuse mõõtmise seisukohalt on teaduskirjanduses pühendumuse käsitlemisele lähenetud peamiselt kolme viisil: **pühendumus kui kalduvus, seisund või käitumine** (Macey ja Schneider 2008). Vastavalt sellele, millisest arusaamast lähtume, on ka organisatsiooni võimalused pühendumust mõõta erinevad. Lisame siia omalt poolt pühendumuse nähtuse loogiliseks mõtestamiseks IPO (*input, process, output*, ingl) mudeli koos viitega kolmele tööelu lahutamatu sambale: töötaja kui sisend (kas oleme valinud õige inimese õigele kohale?), töökeskkond kui protsessi peamine kujundaja (kuivõrd loodud töökeskkond võimaldab töötajatel tööle pühenduda?) ning töö kui tulem (kuivõrd pühendunult meil tööd tehakse?).

Joonis 2. Pühendumuse kolm dimensiooni



Allikas: Macey, Schneider 2008, koos autorite täiendustega.

**Kas oleme valinud õige inimese õigele kohale?** Esiteks, kui käsitleda pühendumust kui töötaja kalduvust ehk teatud isiksuseomadustega inimesed on pühendunud, on töötajate värbamise protsessil kõige kriitilisem tähtsus pühendunud inimeste leidmisel. Siinkohal ei tähenda see, et leiduks universaalsed isiksuseomadused, mis tagavad, et töötaja on iga tööülesande või töörolli täitmisel

pühendunud. Pigem on oluline leida konkreetse töörolli täitmiseks sobivate isiksuseomadustega töötajad ehk töötaja ja rolli vaheline sobivus (Kristof-Brown, Zimmerman, ja Johnson, 2005). See omakorda eeldab, et tööandja peab juba värbamise ajal selgelt teadvustama, milliste isiksuseomadustega töötajat nad otsivad. Uuringute kohaselt tuleb taolise töötaja ja töökeskkonna vahelise sobivuse saavutamiseks alati töötajat vaadata töökeskkonna kontekstis – kuivõrd töötaja enda väärtused ja hoiakud sobituvad organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega, ent samal ajal, kuivõrd hästi sobitub organisatsioonis pakutav, näiteks sotsiaalne kliima, suhted juhi ja kolleegidega ka töötajale (van Vianen, 2018). Avaliku teenistuse puhul on asjakohane ka see, mil määral kõnetavad töötajat avaliku teenistuse väärtused (vt täpsemalt järgmist peatükki, ptk 4).

**Kuivõrd võimaldab loodud töökeskkond töötajatel tööle pühenduda?** Teiseks, mõtestades pühendumust kui seisundit, on tegemist tööalase haaratusega ehk töötaja on tööprotsessist haaratud. Kahn'i (1990) kohaselt on pühendunud töötaja tööülesandeid täites ka isiksusena tõeliselt kohal, mitte ei täida tehnikult talle etteantud töörolli. Seega on pühendunud töötaja jaoks väga oluline, et töö oleks mõtestatud tegevus ja pühendumusealases kirjanduses on isiklik kohalolu kujunenud võtmesõnaks. Kui töötaja on pühendunud, siis on ta „kohal“. Siinkohal on tööandjal võimalik taolist haaratuse tekkimist soodustada töötaja pühendumist soosiva töökeskkonna loomise teel, sh nii füüsilise (nt sobiv ruumi temperatuur, ergonoomiline töölaud, jne) kui ka sotsiaalse töökeskkonna (nt omavaheliste suhete kvaliteet) loomise teel. Võtmeküsimuseks on see, milline peaks olema keskkond, kus konkreetse töörolli täitja saaks olla tööst haaratud? Või pöördõnastuses, millised on need takistavad tegurid, miks konkreetse töörolli täitja ei suuda olla tööst haaratud? Avaliku teenistuse puhul on spetsiifiliste pühendumust pärssivate teguritena välja toodud eesmärkide abstraktsust, bürookraatlike otsustusprotsesse ja piiratud tegutsemisautonoomiat ning poliitilise juhtimise ebastabiilsust (Rainey ja Chun, 2017).

**Kolmandaks, pühendumus kui käitumine on tulem** – pühendunud töötaja käitub teatud viisil, näiteks on keskmisest töötajast aktiivsem ja uuendusmeelsem, suudab ootamatustega paremini toime tulla ja neid iseseisvalt lahendada, jne. **Pühendunud käitumine on pühendumise seisundi tulem**, st tööandja ootuste ületamine või töökohal uudsete lahenduste väljapakkumine on pigem pühendumuse tulem kui pühendumine ise (Saks, 2008).

Kokkuvõttes, töötajate pühendumuse puhul tasuks eristada, mis on sisend, protsess ja tulem, ning mida me õigupoolest mõjutada soovime. Kas juba värbamisprotsessis püüda tuvastada otsitavas töörolli tõenäolisemalt pühendunuid inimesi, kaardistada, kuivõrd töökeskkond pühendumuse seisundit toetab, või hinnata pühendumuse taset käitumisega seotud mõõdikute kaudu.

#### 4. Töötajate pühendumus avalikus teenistuses

Avaliku teenistuse puhul on eraldi pühendumuse liigina välja toodud sektorile ainuomane **avaliku teenistuse motivatsioon**. Avaliku teenistuse motivatsiooni (ATM; inglise keeles “*Public Service Motivation*” – *PSM*) käsitluse töötasid 1990ndate alguses välja James Perry ja Lois Recascino Wise (Perry ja Wise, 1990). Nad püüdsid seletada, miks osa inimesi eelistab töötamist avalikus sektoris (sealhulgas näiteks nendel juhtudel, kus erasektori tööandjad pakuvad võrdluses kõrgemat töötasu ning muid täiendavaid hüvesid). Perry ja Wise (1990, 368) defineerisid ATM-i kui “indiviidi soodumust reageerida peamiselt või unikaalselt avalikest institutsioonidest ja organisatsioonidest pärinevatele motivaatoritele”. Seega on tegemist erilise motivatsiooniliigiga, mille stiimulid pärinevad eelkõige (kuid mitte eranditult) avaliku sektori institutsioonide missioonidest ning mis omakorda võimaldavad inimestel realiseerida **oma ühiskondliku huvi teenimise vajadust ja rahuldada muid altruistlikke motiive** (Perry ja Wise, 1990; Perry et al, 2010). Oma põhiolemuses vastandub ATM-i teooria ratsionaalse valiku printsiibile (viimase kohaselt tegutsevad inimesed kitsalt enesealalhoiust ning oma isiklikest huvidest ajendatult) ja viitab selgelt, et inimkäitumine on märksa komplekssem ning prosotsiaalse loomuga (vt ka Perry, 2000). Eespool kasutatud jaotuses liigitub selliselt defineeritud avaliku teenistuse motivatsioon **pühendumuse kui kalduvuse kategooriasse**.

Avaliku teenistuse motivatsiooni ärakasutamine eeldab neid väärtusi oluliseks pidavate inimeste üles leidmist ja värbamist, sest neil on sisemine eeldus sellele tööle pühenduda (Christensen et al, 2017). On loomulik eeldada, et üldiselt oleks kasulikum **värvata inimesi**, kes eelistavad töötamist avalikus sektoris, **kellel on suurem motivatsioon teenida avalikku huvi** ning kes on rahalistest stiimulitest vähem sõltuvad. Seda soovitusi toetavad ka arvukad empiirilised uuringud, mis seostavad kõrgemat avaliku teenistuse motivatsiooni määra erinevate **positiivsete organisatsiooniliste tulemitega**. Näiteks on leitud positiivne seos kõrgema ATM-i taseme ja töörahulolu (Naff ja Crum, 1999; Steijn, 2008), tulemuslikkuse (Vandenabeele, 2009) ning innovaatilise käitumise (Miao et al, 2018) vahel; ühtlasi on uuringud näidanud, et mida kõrgem on inimese ATM-i määr, seda tõenäolisemalt ta soovib tööle kandideerida just avaliku sektori organisatsiooni (vt nt Steijn, 2008).

**Konkurentsisis erasektori tööandjatega** võiks anda avaliku teenistuse motivatsiooni rõhutamine avaliku sektori tööandjatele (sihtrühmas, keda see kõnetab) **unikaalse eelise**. Akadeemilises maailmas avaliku teenistuse motivatsiooni uurinud teadlased soovivad avaliku teenistuse motivatsiooni avaliku teenistuse personalijuhtimise strateegiates senisest märksa enam ära kasutada (vt ka Clerkin ja Cogburn, 2012, Ritz et al., 2016,420).

Andmed avaliku teenistuse motivatsiooni olulisuse kohta ei ole siiski ühesed. 2010. aastal avaldatud ülevaateartiklis “*Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future*” jõudis J. Perry koos kaasautoritega järeldusele, et avaliku teenistuse motivatsioon on küll avaliku teenistuse atraktiivsuse kui tööandja kasuks otsustamise ning teenistuses jätkamise seisukohalt **oluline, kuid mitte ainus ega tihti ka olulisim faktor**; sealhulgas ei ole üheselt selge, kas kõrge ATM-iga töötajad on rahalistest stiimulitest vähem sõltuvad või mitte (Perry et al, 2010) – ning see ebaselgusele viitav järeldus ei ole unikaalne.

Eristades motivatsioonifaktorid kõige üldisemal tasemel välimisteks (ajendatud hüvistest nagu töö- ja lisatasud, tunnustus) ning sisemisteks (nt töö sisu ja tähendus), võiks (muuhulgas avaliku teenistuse motivatsiooni perspektiivile toetudes) eeldada, et avalikele teenistujatele on sisemised motivaatorid erasektori töötajatest suhteliselt olulisemad, eristades neid niiviisi viimastest. Sellekohased uuringud on aga andnud **ambivalentseid tulemusi** (vt nt Houston 2008; Taylor ja Westover, 2011; Wright, 2007), mistõttu oleks üldistus, et töötajate motivatsiooni kujundavad tegurid erinevad sektori tasemel, selgelt lihtsustav ja meelevaldne.

Kantar Emori senised uuringud on samuti näidanud, et **suur osa Eesti palgatöötajatest on avatud nii era- kui ka avaliku sektori tööpakkumistele**. Kantar Emori tööandjate maine uuringus vastas 2020. aasta kevadel 39% palgatöötajatest, et neil ei ole sektori eelistust. Kindlat eelistust avaliku või erasektori kasuks omas kokku vaid 15% vastanutest. Avalikus sektoris töötavad inimesed olid küll sektorile lojaalsemad, kuid ka nendest väljendas avaliku sektori eelistust vaid iga teine vastanu (Kantar Emori tööandjate maine uuring 2020).

## 5. Teadusuuringutes kasutatavad pühendumuse mõõtmise mudelid

**Teadusuuringutes** on levinud pühendumuse mõõtmise mudelid, mis keskenduvad pühendumuse seisundi mõõtmisele, lähtudes seejuures **töötaja enda hinnangust oma emotsionaalsele seisundile**. Enamlevinud mudelite hulka kuuluvad UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), ISA (*Intellectual, Social, Affective Engagement Scale*) ja JES (*Job Engagement Scale*).

Tabel 1. Teadusuuringutes enamlevinud pühendumuse mõõtmise mudelid

Pühendumuse küsitlus	Autorid ja edasiarendajad	Lühend
UWES ( <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> , ingl)	Schaufeli et al, 2002; Schaufeli ja Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker, and Salanova, 2006, Schaufeli, Shimazu, ja Hakanen, 2019	UWES
JES ( <i>Job Engagement Scale</i> , ingl)	Rich, LePine ja Crawford, 2010	JES
ISA ( <i>Intellectual, Social, Affective Engagement Scale</i> , ingl)	Soane et al., 2012	ISA

Mudelid mõõdavad osaliselt kattuvaid dimensioone, nimetades neid küll erinevalt, aga kasutades sarnaseid küsimusi. Kõigis kolmes mudelis on kaetud emotsionaalne pühendumus oma tööle, mis peegeldab positiivseid tundeid, mida töö selle tegijas tekitab. UWES ja JES skaala kaardistavad selle kõrval panustatud energiat ja pingutust, mida inimene on valmis oma töö nimel tegema. JES ja ISA skaalal lisandub eelnimetatutele teadlik süvenemine ja keskendumine oma tööle.



Tabel 2. Teadusuuringutes enamlevinud pühendumuse mõõtmise mudelite ühisosa

	Emotsionaalne pühendumus	Panustatud energia, pingutus	Teadlik pühendumus
UWES	Pühendumus ( <i>dedication</i> )	Energia ( <i>vigor</i> )	
JES	Emotsionaalne pühendumus	Füüsiline pühendumus	Kognitiivne pühendumus
ISA	Afektiivne pühendumus		Intellektuaalne pühendumus
<i>sh näiteks küsimused:</i>	<i>olen oma töö suhtes entusiastlik, minu töö innustab mind</i>	<i>tunnen, et tööd tehes ma pakatan energiast, teen oma tööd täie pingutusega</i>	<i>töö juures ma keskendun oma tööle, pühendan oma tööle palju tähelepanu</i>

Lisaks ülaltoodule hõlmab UWES skaala tööst haaratuse (*sukeldun oma töösse, unustan aja ära*) ja ISA skaala sotsiaalset dimensiooni (töökaaslastega jagatud väärtused ja eesmärgid). Ankeedid on täismahus esitatud lisades 1–3.

Nende mõõdikute puudusena on teaduskirjanduses esile toodud seda, et nende küsimused **keskenduvad liiga kitsalt vaid pühendumuse seisundi mõõtmisele**, lähtudes sealjuures töötaja enda tajutud emotsionaalsest hinnangust, st kiputakse jääma vaid indiviidi tasandile, puudub üksuse või organisatsiooni tasand, näiteks töökeskkonna mõju töötaja pühendumusele (FEVS, 2019a; Macey ja Schneider, 2008; Harter, Schmidt, ja Hayes 2002, Saks 2006). Lisaks kaasneb autorite kogemuse kohaselt organisatsiooniuringutes enesehindamisega risk anda sotsiaalselt soovitud vastuseid, sest vastajad mõtlevad võimalike kriitiliste hinnangute sotsiaalsetele tagajärgedele (see, kes ei väljenda piisavalt entusiasmi, saab negatiivse hinnangu ja etteheidete osaliseks).

Väljaspool teadusmaailma on suurima haardega Gallup Corporationi poolt välja töötatud **Gallup Q12 mudel**. Gallup Q12 on kõige vanem (alates 1980ndatest) töötajate pühendumust käsitlev rahvusvaheline küsitlus ning on olnud kasutusel enam kui 35 miljoni töötaja hulgas, rohkem kui 155 riigis ja üle 30 eri keeles (Gallup, 08.11.2020). Gallupi küsimustiku väljatöötamisel keskenduti kõrge sooritusega organisatsioonidele, meeskondadele ja individidele, selgitamaks intervjuude ja fookusgruppide najal, mis on neile edu taganud (Harter et al., 2009). Gallupi Q12 mudel erineb eespool kirjeldatud akadeemilistest mudelitest selle poolest, et pühendumuse seisundi asemel kaardistab see **töökeskkonna tegureid, mis pühendumust kujundavad**. Võtmeteguritena kaardistatakse seda, kas töötajate baasvajadused on kaetud (selged ootused ja vajalikud ressursid), kas nad saavad rahuldada oma eneseteostuse ja tunnustuse vajadust, milline on meeskonnavaim ja arenguvõimalused. Täismahus ankeet on esitatud lisas 4.

Seda tüüpi mudelite puhul tekib eeskätt küsimus, kas pühendumust kujundavad tegurid on universaalsed (sõltumata organisatsioonist ja ajahetkest) ning kas mudelisse on kaasatud kõik olulised

tegurid. Näiteks puudub Q12 mudelist materiaalse motivatsioonipaketi osa, mis mitmete uuringute kohaselt on oluline rahulolu ja seeläbi ka pühendumust kujundav tegur (Hewitt, 2015).

Sarnase ülesehitusega on Ameerika Ühendriikides ja Rootsis kasutusel olevad avaliku teenistuse pühendumuse mõõtmise mudelid, seetõttu on mudelite võrdlus toodud välja allpool.

## 6. Avalikus teenistuses kasutatavad pühendumuse mõõtmise mudelid

Mitmetes riikides on levinud tava viia avalikus sektoris läbi **sektoriüleseid, ühe metoodikaga töötajate rahulolu ja pühendumuse uuringuid**. OECD 2016. aasta ülevaate kohaselt viisid sektoriüleseid pühendumuse uuringuid mingi regulaarsusega läbi 20 riiki 38-st OECD liikmesriigist (OECD, 2017).

Järgnevasse ülevaatesse on valitud ühelt poolt **Angloameerika riikides** (Suurbritannias, Ameerika Ühendriikides, Kanadas ja Austraalias) kasutusel olevad mudelid, kus töötajate pühendumuse keske kaardistamise tava on kõige laiemalt levinud. Ameerika Ühendriikides sai see alguse president Obama visioonist „*saavutada innovatsioon läbi olemasoleva tööjõu potentsiaali ärakasutamise ja tuleviku vajadustele vastava tööjõu kujundamise*“, millest lähtuvalt viiakse läbi uuringut *Federal Employee Viewpoint Survey*. (Ibid.) 2019. aastal vastas uuringule üle 600 000 töötaja 83 föderaalasutusest. (FEVS, 2019c).

**Eesti lähiriikidest** on võrdlusesse kaasatud Rootsis ja Norras kasutusel olevad mudelid. Võrdlusesse sai valitud mudelid, millel oli selge fookus pühendumusele ja/või seda kujundavatele võtmeteguritele. Osades riikides on pigem tegemist traditsiooniliste rahulolu-uuringutega, mis katavad laia ringi erinevaid teemasid, kuid kus ei ole sisuliselt pühendumusele keskendunud. Selline on näiteks Soomes läbi viidav avaliku sektori töörahulolu uuring, mis sisaldab küll üksikuid pühendumusega seotud küsimusi, kuid kus need ei ole otseselt mingiks koondnäitajaks seotud või analüüsi keskmes (Keava, 2018).

Tabel 3. Eri riikide avalikus teenistuses kasutusel olevad pühendumuse mõõtmise mudelid

Riik	Pühendumuse küsitlus	Lühend	Ankeet
Suurbritannia	Civil Service People Survey	CSPS	Lisa 5
USA	USA Federal Employee Viewpoint Survey	FEVS	Lisa 6
Kanada	Canada Public Service Employee Survey	PSES	Lisa 7
Austraalia	The Australian Public Service	APS	Lisa 8
Norra	Statsansatteundersøkelsen	SAU	Lisa 9
Rootsi	Sustainable Employee Engagement	HME	Lisa 10

Lisades on toodud mudelites pühendumuse taseme mõõtmiseks kasutatavad küsimused.

## 6.1 Tulemi/väljundi mõõtmisele orienteeritud mudelid

Suurbritannias, Kanadas, Austraalias ja Uus-Meremaal kasutusel olevad mudelid keskenduvad **pühendumusega kaasneva käitumise ja tulemusnäitajate kaardistamisele** (vt joonis 2, lk 5).

Lisaks kaardistatakse nendes uuringutes ka rahulolu paljude erinevate töökeskkonda kujundavate teguritega, aga siinkohal on välja toodud küsimused, mille põhjal arvutatakse pühendumuse koondnäitajad.

Tabel 4. Tulemi/väljundi mõõtmisele orienteeritud pühendumuse mõõdikutes kasutatavad küsimused

	<i>Näidisküsimus</i>	CSPS	PSES	APS	SAU
Uhkus-tunne	<i>Tunnen uhkust oma asutuses töötamise / oma töö üle</i>	X	X	X	X
Soovitusvalmidus	<i>Soovitaksin oma asutust kui suurepärast töökohta</i>	X	X	X	
Seotus organisatsiooniga	<i>Tunnen tugevat isiklikku seotust oma asutusega / Olen pühendunud oma asutuse eesmärkidele</i>	X		X	X
Valmisolek anda endast parim	<i>Meie asutus inspireerib mind iga päev endast parimat andma</i>	X		X	
Valmisolek lisapingutuseks	<i>Ma teen hea meelega rohkem kui nõutud, et meie asutus oleks edukas</i>			X	
Üldine rahulolu	<i>Üldiselt olen oma tööga rahul</i>		X	X	X
Muu			X	X	
Küsimuste arv		5	7	10	4

Muude dimensioonidena mõõdab PSES töötajate hoiakulist lojaalsust, rahulolu töö sisu ja oma panuse väärtustamisega ja APS uuendusmeelsust.

Kõige laiemalt levinud võtmenäitajad on **uhkustunne ja soovitusvalmidus**. Vahel haaratakse ühte küsimusesse mõlemad aspektid – *tunnen uhkust, kui räägin teistele, et olen osa oma organisatsioonist* (CSPS). Uhkustunne ja soovitusvalmidus peegeldavad otseselt ühte olulist tulemit, mida pühendunud töötajatelt oodatakse – see aitab luua **tugevat tööandja mainet** ja muuta organisatsiooni uutele talentidele ligitõmbavaks.

Soovitusvalmiduse põhjal arvutatavat tööandja soovitusindeksit (*eNPS e. Employee Net Promoter Score*) kasutatakse töötajate uuringutes ka eraldi, ühel küsimusel põhineva võtmenäitajana. Organisatsiooniuuringute praktikasse on see lähenemine üle võetud kliendisuhete uuringutest, kus on leitud tugev seos soovitusvalmiduse ja kasvu vahel. Mõõdiku on teinud atraktiivseks selle lihtsus.

Otseselt soovitud käitumist mõõdavad ka **valmisolek anda endast parim ja/või rohkem kui nõutud**. Erinevalt akadeemilistest mudelitest on rõhuasetus sellel, kas **organisatsioon ja selle eesmärgid** on sellised, **mis innustavad** endast parimat andma. Organisatsiooni missiooni ja eesmärkidega on seotud ka küsimused, mis mõõdavad töötaja seotust organisatsiooniga – mil määral nad end organisatsiooni ja selle eesmärkidega **samastavad**.

Nagu eespool öeldud, ei tähenda **rahulolu tööga** ilmtingimata pühendumust, kuid mitmes avaliku teenistuse pühendumuse mõõtmise mudelis arvestatakse üldist rahulolu **ühe pühendumuse eelduse ja mõõdikuna**. Rahulolematus mõjub pikas perspektiivis ka pühendumust pärssivalt.

## 6.2 Pühendumust kujundavate tegurite mõõtmisele orienteeritud mudelid

Ameerika Ühendriikide (FEVS) ja Rootsi (HME) mudelid **lähenevad pühendumuse kaardistamisele seda kujundavate tegurite kaudu**, sarnaselt eespool viidatud Gallup Q12 mudelile.

Tabel 5. Pühendumust kujundavatest teguritest lähtuvad mudelid

	<i>Teemad ja näidisküsimused</i>	Q12	FEVS	HME
Töö tähendus	<i>Minu / minu organisatsiooni töö on tähtis, töö pakub mulle isiklikku eneseteostusvõimalust</i>	X	X	X
Eesmärgid	<i>Tean, mida minult oodatakse / kuidas minu töö seostub üldiste eesmärkidega</i>	X	X	X
Arengu- võimalused	<i>Õpin oma töö käigus pidevalt uusi asju / mind innustatakse uusi ja paremaid lahendusi välja pakkuma</i>	X	X	X
Juhtimis- kvaliteet, sh	<i>Tippjuhtkond ja vahetud juhid</i>	X	X	X
Vastastikune usaldus	<i>Minu juht usaldab mind / Mina usaldan oma juhti</i>		X	X
Töötajate kuulamine	<i>Minu juht kuulab mind, töö juures on minu arvamustel kaalu</i>	X	X	
Tagasiside ja tunnustus	<i>Minu juht hindab minu panust, mind on viimase 7 päeva jooksul hea töö eest kiidetud</i>	X		X
Arengu toetamine	<i>Meie üksuse juhid toetavad töötajate arengut</i>	X	X	
Muu		X	X	X
Küsimuste arv		12	15	9

Mudelid on võtmeteemadena pühendumust kujundavate tegurite seast välja selekteerinud **töö tähenduse ja arenguvõimalused, eesmärgistamise ning juhtimiskvaliteedi**.

Lisaks nendele teemadele mõeldavad Gallupi Q12 ja HME tööks vajalike ressursside olemasolu, Gallupi Q12 meeskonnavaimu ja FEVS üldist rahulolu juhtimisega ja juhtide rolli eesmärkide kommunikeerimisel.

Mudeli sellist ülesehitust (et ei mõõdeta otseselt pühendumust, vaid seda kujundavaid tegureid põhjendab FEVS metoodika raport (FEVS, 2019a) sellega, et organisatsioonis pühendumust kujundavaid tegureid on lihtsam jälgida kui töötajate mõtteid ja tundeid, samuti on nende põhjal lihtsam tegevusplaan teha. Sellega võib nõustuda, kuid üles jääb eespool tõstatatud küsimus, **kas nendes mudelitesse kaasatud tegurite loetelu on täielik ja universaalne** ehk kõikidesse organisatsioonidesse ja erinevatel ajahetkedel ühtmoodi sobiv. Näiteks käesolev Covid-19 kriis on kindlasti muutnud töötajate prioriteete – tööpuuduse kasvu taustal on tähtsamaks muutunud töökoha stabiilsus ja töökorralduses on esiplaanile tulnud kaugtöö korraldusega seotud küsimused. Ka FEVSi ankeet sisaldab lisaks ülaltoodud võtmeteguritele suurt hulka muid töörahulolu kujundavaid tegureid, kokku oli 2019. aasta ankeedis 100 küsimust erinevatel teemadel igapäevasest töökorraldusest töö- ja eraelu tasakaaluni (FEVS, 2019b).

### 6.3 Avaliku teenistuse motivatsiooni mõõtmine

Avaliku teenistuse motivatsiooni käsitluse välja töötanud J. Perry töötas selle empiiriliseks mõõtmiseks välja ka vastava küsimustiku. Algne küsimustik koosnes 24 küsimusest (Perry, 1997). 2013. aastal töötasid Kim ja kaasautorid (sh J. Perry) rahvusvahelise testimise järel välja **kohandatud ankeedi**, mis koosneb 16 küsimusest ja katab 4 erinevat dimensiooni.

Tabel 6. ATM-i mõõtmisinstrumendi teemaplokid (dimensioonid) ja küsimused

<b>Avaliku teenistuse ligitõmbavus</b>
Ma imetlen inimesi, kes algatavad või on seotud tegevustega, mis aitavad minu kogukonda
Oluline on panustada tegevustesse, mis lahendavad sotsiaalseid probleeme
Mõtestatud avalik teenistus on minu jaoks väga oluline
Oluline on panustada avalikuks hüvanguks
<b>Pühendumine avalikele väärtustele</b>
Ma arvan, et on oluline tagada kodanikele võrdsed võimalused
On oluline, et kodanikud saaksid toetuda avalike teenuste pidevale pakkumisele
On oluline, et poliitikakujundamisel arvestataks tulevaste põlvkondade huvidega
Avalike teenistujate eetiline käitumine on põhimõtteliselt oluline
<b>Kaastunne</b>
Ma tunnen vähekindlustatute olukorra suhtes kaastunnet
Tunnen kaasa inimestele, kes seisavad raskustega silmitsi
Ma muutun väga ärritunuks, kui näen, et teisi koheldakse ebaõiglaselt
Teiste heaoluga arvestamine on mulle väga oluline
<b>Eneseohverdus</b>
Ma olen valmis ühiskonna heaks ohverdama

Usun, et kodanikukohus on olulisem kui enda huvid  
Olen selleks, et ühiskonda aidata, valmis riskima isikliku kaotusega  
Nõustaksin hea plaaniga, mis aitaks tagada vaestele parema elu, ka siis, kui see läheks mulle raha maksma

Allikas. Kim et al (2013).

Nagu ankeedist näha, on mõõtmisinstrument selgelt fokuseeritud **vastaja väärtuste kaardistamisele** – mida ta oluliseks või tähtsaks peab ning seda mitte ainult avalikus teenistuses töötamise kontekstis. Avaliku teenistuse motivatsiooni **vahetum sidumine töörollidega** võiks muuta tagasiside avaliku teenistuse juhtidele praktiliselt paremini tõlgendatavaks ja kasutatavaks.

Mõõtmisinstrument on ka **liiga mahukas**, et seda kasutada uuringus, mille eesmärgiks on kaardistada erinevaid pühendumust kujundavaid tegureid. Ankeeti pidasid praktikas kasutamiseks liiga pikaks ka Leisink ja Stejin, kes kohandasid seda avaliku teenistuse motivatsiooni mõõtmisele Hollandi avalikus teenistuses (Leisink & Stejin, 2009). Nad keskendusid avaliku teenistuse motivatsiooni ühele dimensioonile, **pühendumusele avaliku huvi teenimisele** ja mõõtsid seda 5 küsimusega.

#### **Pühendumus avaliku huvi teenimisele / kodanikukohustuse täitmisele**

Panustan omakasupüüdmatult oma kogukonda

Mõtestatud avalik teenistus on minu jaoks väga oluline

Eelistaksin, et ametnikud teeksid seda, mis on kogukonnale parim, isegi kui see minu huve kahjustaks

Peaan avalikku teenistust oma kodanikukohuseks

Peaan oluliseks panustada riikliku poliitika edasiarendamisesse või elluviimisesse

Allikas. Leisink & Stejin, 2009

Koondskaala osutus selles uuringus usaldusväärseks ning seotuks oodatud tulemusnäitajatega – pühendumuse, valmisolekuga teha lisapingutusi ja töötajate tulemuslikkusega vastavalt nende endi hinnangule (*Ibid*).

**Mitte ükski** eespool vaatluse alla võetud **eri riikide avalikus teenistuses rakendatavatest** pühendumuse uuringutest (CSPC, PSES, APS, SAU, FEVS, HME) **ei mõõtnud avaliku teenistuse motivatsiooni ülalkirjeldatud tähenduses ja viisil**. Mitmetes ankeetides sisaldasid küll mõned üldised väited oma töö ja oma asutuse missiooni olulisuse kohta (APS, FEVS, HME). Vaid Austraalia avaliku teenistuse pühendumuse uuringus sisaldas üks väide, mis sidus töö eesmärgi Austraalia avalikkuse teenimisega: „*I understand how my role contributes to achieving an outcome for the Australian public*“ (APS, 2019b).

## 7. Pühendumuse taset kujundavad tegurid

Töötajate pühendumust kujundavad erinevad faktorid ning ühtlasi on nende tegurite mõju olulisus ja ulatus organisatsiooniti varieeruv. Akadeemilistes töödes on väga levinud uuringudisaini kasutamine, milles analüüsitakse mõne üksiku teguriga seotud aspektide võimalikku seost töötajate individuaalse pühendumusega. Pühendumuse mõõtmise mudeli väljatöötamisel on oluline tervikvaade, mis võimaldaks erinevate tegurite mõju võrrelda ja olulisemad välja sõeluda.

Ülaltoodud avaliku teenistuse pühendumuse mudelid (Gallupi Q12, FEVS, HME) tõstavad esikohale **töö tähenduse ja eesmärgid, arenguvõimalused ning juhtimiskvaliteedi**.

**Töörolli sobivus, töö mitmekesisus ja arenguvõimalused, autonoomia ning tagasiside ja toetus** tulid olulisemate pühendumust kujundavate ressursidena välja ka Crawford et al. (2010) poolt teostatud meta-analüüsis, mis võttis kokku 55 varasemat pühendumusalast uurimust.

Fletcher et al. (2016) poolt **avalikus sektoris** läbi viidud empiiriliste pühendumuse uuringute baasilt teostatud süstemaatiline narratiivne analüüs hõlmas 59 erinevat uuringut. Kokkuvõtvalt osutasid Fletcher et al. (2016) analüüsitulemused sellele, et avalikus sektoris kujundavad pühendumust eelkõige **erinevad töö sisuga seotud motivatsioonilised faktorid** (nt autonoomia, arenemis- ja õppimisvõimalused); **tiimitöö ja juhtimine** (oluline nii tippjuhtkonna kui ka vahetu juhi mõju).

### 7.1 Töö tähendus ja eesmärgid

**Töö sisu ja tähenduse olulisuse kasvust** räägitakse ja kirjutatakse järjest rohkem. Rahvusvahelised uuringud näitavad, kuidas suure osa töötajate jaoks ei ole töötasu enam esimene, mis motiveeriks neid tööalasel pühendumata. Töötajad nimetavad töökoha vahetamisel kõige olulisema kriteeriumina hoopis võimalust teha seda, milles nad kõige paremad on (Mann & Adkins, 2017). Töötajad pühenduvad enim nendele tööalastele rollidele, mis võimaldavad neil enda oskuseid proovile panna ja mis on nende jaoks tähenduslikud (*Ibid.*). Seega, pühendunud töötajate tekitamiseks on **oluline leida õige inimene õigesse töörolli**. Gallup Q12 (2020) pühendumuse uuringu tegijad on viimase 30 aasta dünaamikat jälgides jõudnud järelduseni, et töötajate ootused tööandjatele on aja jooksul oluliselt muutunud. Peamine rõhuasetus on liikunud tööpanuse rahaliselt premeerimiselt **töö mõtestamisele** (*Ibid.*)

Avalikus teenistuses on töö mõtestamine seotud laiemaga **ühiskonna teenimise missiooniga**, mida on täpsemalt käsitletud eespool avaliku teenistuse motivatsiooni peatükis (p. 4).

On töid, kus **tagasiside tööga loodava väärtuse** osas on vahetu – töö ise võimaldab töötajal ka selle tulemusi näha (Christian, Garza, ja Slaughter, 2011). Näiteks arstid näevad oma raviplani tulemust patsiendi tervise paranemise läbi, õpetajad klassis olevate õpilaste najal, jne. Samal ajal need töötajad, kes teevad vaid väikest tööloiku suuremast tööprotsessist, ei pruugi oma töö mõju või tulemust ise vahetult näha. Siis aitab **eesmärgistamine** tööle tähendust luua ja igaühe tegevust üldisemate eesmärkidega seostada.

Konkreetsete eesmärkide seadmine aitab kaasa **tulemuslikkuse kasvule** (Locke ja Latham, 2002). Prominentse juhtimisteoreetiku Peter Druckeri poolt väljatöötatud eesmärgilise juhtimise teooria (Drucker, 1954) rõhutab organisatsiooni tulemuslikkuse parendamisel ühistes ja selgetes eesmärkides kokkuleppimise olulisust, mis ühtlasi ei toimuks hierarhilisel printsiiбил ülalt alla, vaid läbi kaasamise, juhtide ning töötajate omavahelises koostöös. **Alt üles eesmärkide püstitamise** olulisusest räägitakse ka tänapäeval tulemuslikkuse võtmenäitajate (*KPI – key performance indicator*) jälgimisel (Bortoluzzi *et al.*, 2018). Mida suurem on töötaja enda osalus tööalaste eesmärkide seadmisel, seda tugevam on tema emotsionaalne haaratus ja tööalane pühendumus (Gallup, 2020b).

**Avaliku teenistuse** puhul on kirjutatud ka sellest, et **eesmärgid on abstraktsemad ja on raskemini mõõdetavad** kui erasektoris (Rainey ja Chun, 2007). Samal ajal on üldine trend ka avalikus teenistuses liikunud selles suunas, et **püütakse liikuda selgema eesmärgistamise** poole (Latham *et al.* 2008). Erinevates avaliku teenistuse asutustes on eesmärkide abstraktsus sõltuvalt tegevusvaldkonnast kas suurem või väiksem väljakutse: lihtsam on konkreetseid eesmärke määratleda otseselt kodanikke teenindavates asutustes, keerulisem poliitikakujundamise valdkonnas (Rainey & Chun, 2007). Hinnang sõltub ilmselt ka sellest, mis tasandil eesmärkide selgusest rääkida – kas üldisest visiooni selgusest või konkreetse töötaja tulemusnäitajatest (mida võib püstitada ka käitumise ja protsessikeskselt).

## 7.2 Arenguvõimalused

Eneseteostuse otsimine ja oma võimete realiseerimise sooviga seostub ootus arendavale tööle. Arendavat tööd iseloomustavad erinevad tööga seotud karakteristikud, millest kirjanduses mainitakse enim tööalast autonoomsust ja tööülesannete variatiivsust (Hackman ja Oldham, 1975; Schaufeli ja Bakker, 2004; Demerouti, *et al.*, 2001; Borst, 2018).

**Tööalane autonoomsus** viitab sellele, kui suurel määral on töötajal võimalik oma töö korraldust ise kujundada – mida suurem autonoomsus, seda kõrgem on ka töötajal isiklik side oma tööga (Hackman ja Oldham, 1975; Demerouti, *et al.*, 2001; Schaufeli ja Bakker, 2004; Taipale *et al.*, 2011; Borst, 2018). Seega, mida enam kaasatakse töötajat omaenda tööprotsessi korraldamisse, seda tugevam on töötaja haaratus ja vastutustunne oma töö osas (Borst, 2018).

**Tööülesannete variatiivsus** viitab sellele, kui võrd erinevaid tööülesandeid saab töötaja täita ning mida erinevamad on ülesanded, seda rohkem arenemisvõimalusi taoline töökeskkond töötajale tekitab (Hackman ja Oldham, 1975; Demerouti *et al.*, 2001; Christian, Garza, ja Slaughter, 2011). Kahn (1990) on samas esile toonud, kuidas selleks, et töö oleks töötaja jaoks tähenduslik ja tekitaks haaratuse, peaks seal olema optimaalne kogus nii rutiini kui ka variatiivsust, sest rutiinsete ülesannete täitmine aitab töötajal tekitada tunde, et ta on selle ülesande täitmisel kompetentne, samas variatiivsete ülesannete olemasolu on vajalik selleks, et töötaja tunnetaks uusi väljakutseid ja võimalusi enda proovile panemiseks.

**Töötajate tööalase arengu** toetamine on Gallup Q12 küsitluses teema, milles Ida-Euroopa riigid, sh Eesti jäävad keskmisele alla. Oluliselt vähem nõustatakse väitega, et „Töö juures on keegi, kes mu



arengut toetab“ (Gallup, 2017). Samuti on meie piirkonnas vähem usku sellesse, et tööalane pingutamine tagab paremad väljavaated ka tulevikus (*Ibid.*) Eriti olulised on karjääri- ja arenguvõimalused noorte jaoks (Hickman, 2020).

### 7.3 Juhtimiskvaliteet

Erinevad uuringud on näidanud juhtimiskvaliteedi olulisust töötajate pühendumuse kujundamisel. See on ka põhjus, miks juhtimiskvaliteet on mitmete pühendumuse mõõtmise mudelite fookuses (FEVS, Gallup Q12, HME). Juhtidel on **oluline roll ka muude pühendumust kujundavate tegurite loomisel** – eesmärkide kommunikatsioonis ja tööülesannete jaotuses, töötajate arengu toetamises, nende otsustamisesse kaasamises ja meeskonnavaimu loomises.

Gallupi uuringud on näidanud, et meeskonna tasandil selgitab töötajate pühendumust **70% ulatuses meeskonna juht**, st kõrgelt pühendunud töötajatega meeskondade taga on väga head juhid (Gallup, 2020b). Sama tulemit on kinnitanud ka avalikus sektoris tehtud uuringud, nt Suurbritannia avaliku sektori organisatsioonides üleriigiliselt läbiviidav pühendumuse küsitlus näitas, et **kõige tugevam töötajate pühendumuse kujundaja on juhtimise kvaliteet** (CSPS, 2019). Ebatervislik suhtluskliima juhtide ja töötajate vahel on aga töörahulolu kujundamisel kriitilisem mõjutegur kui töötasu (Herzberg, 2003).

Uuringutest on selgunud, et vaid **26% juhtidest tunnistab, et nad pööravad töötajate pühendumuse tõstmisele igapäevaselt tähelepanu**, st see on neil igapäevätööd korraldades ja planeerides ka mõtetes (Dale Carnegie, 2017). Töötajate pühendumuse temaatika pikkimine juhi igapäevätöö osaks on oluline, sest need juhid, kes mõtlevad, planeerivad ja töötavad igapäevaselt selle nimel, et töötajad oleksid rohkem pühendunud, tajuvad 3.5 korda enam, et nende töötajad on valmis tegema lisapingutusi ja ületama neile seatud ootusi (*Ibid.*).

Lisaks, need juhid, kes tajuvad, et nende endi tööd hinnatakse tööandja poolt selle järgi, milline on nende töötajate pühendumuse tase, pööravad ka igapäevaselt oma töötajate pühendumusele rohkem tähelepanu (*Ibid.*). Seega on **meeskonna töötajate pühendumuse määr tagasiside juhtimiskvaliteedi kohta** ning peaks olema kirjanduse kohaselt ka osa juhi töötasu kujundamise alustest.

### 7.4 Meeskonnavaim

**Keegi ei saavuta eesmärke üksi** ning seetõttu tuleb individuaalse dimensiooni kõrval käsitleda pühendumuse võrdväärselt olulise komponendina meeskonnavaimu ning koostööd.

Ka Kahn (1990) ja teised autorid (nt Shuck ja Wollard, 2010, Soane et al., 2012) on tugevalt rõhutanud **sotsiaalse komponendi olulisust** tööalase pühendumuse puhul. Organisatsioonid on kompleksed sotsiaalsed süsteemid, milles töötajad üksteist vastastikku mõjutavad (Bandura, 2001) ning **organisatsioonikultuur** on oluline sotsiaalne karakteristik, mis paratamatult ja otseselt mõjutab käitumist nii indiviidi, grupi (tiimi) kui ka organisatsiooni tasemel (Hartnell et al., 2011).

Töötajate jaoks **loovad sotsiaalsed suhted** töökohal **turvatunnet**. May, Gilson ja Harter (2004) on leidnud, et suhted kolleegide ja juhtidega on tugevas korrelatsioonis sellega, kui turvaliselt töötaja end tunneb.

Suur osa tööealistest inimestest veedab täiskasvanueas 1/3 oma ajast tööl olles ning hinnangud selle aja kvaliteedile põhinevad suuresti sellel, kui head on olnud tööalased suhted (Aguilar-Raab, Grevenstein, ja Schweitzer, 2015). Mida kauem on töötaja organisatsioonis töötanud, seda suurem on tõenäosus, et tekivad tööalased sõbrad. Uuringud näitavad, kuidas tööalasel tekkinud sõbrad mõjutavad tugevalt üksteise käitumist töökeskkonnas: toetatakse üksteist rasketel aegadel ning elatakse kaasa, kui on põhjust rõõmu tunda (Workplace, 1999). **Töötajatevaheline lojaalsus** on sageli põhjuseks, miks töötajad on organisatsioonile lojaalsed (*Ibid.*).

Meeskonnavaim ja pühendumuse sotsiaalne komponent on esmatähtsa tegurina välja toodud akadeemilistest mudelitest ISA skaalal ning Gallupi Q12 mudelis. Hinnangut meeskonnavaimule küsitakse ka CSPS, FEVS, PSES ja APS ankeetides.

## 7.5 Motivatsioonipakett

Materiaalne motivatsioonipakett ja pühendumus **asetatakse kirjanduses sageli vastandpoolustele** (nt Gallup 2020b), eriti avaliku teenistuse pühendumuse käsitlemisel. See traditsioon ulatub tagasi Herzbergi teooriani hügieeni- ja motivatsioonifaktoritest (Herzberg, Mausner ja Snydermann, 1959), mis paigutas palga selgelt hügieenifaktorite hulka. Sõnumid palga teisejärgulisest rollist on väga levinud personalijuhtimise alastes väljaannetes (Rynes et al 2004).

Motivatsiooni- ja hügieenifaktorite teooria ei ütle siiski, et raha pole üldse tähtis, vaid seda, et see **võib olla oluliseks rahulolematuse allikaks**. Sellest võiks järeldada, et raha olulisus **sõltub sissetuleku tasemest**. Samas tasub meeles pidada, et raha **ei võimalda ainult inimeste baasvajaduste katmist**, vaid maksta ka näiteks enesearendamise ja vaba aja veetmisega seotud teenuste eest ning materiaalne edukus on sageli oluline staatuse märk.

Samuti ei pruugi **sisemiste ja väliste motivaatorite** vastandamine **olla põhjendatud**. Inimesed tahavad oma töös edukad olla nii sisemistel kui ka välistel põhjustel ja sageli ei ole need üksteisest selgelt eristatavad. Majanduslik kindlustatus on oluline eesmärk, mis annab inimestele sisemise turvatunde ja valikuvabaduse. (Gerhard ja Fang, 2015) Inimeste loomulik eesmärk on teha **huvitavat ja hästi tasustatud** tööd.

Kantar Emori poolt **Eesti palgatöötajate seas läbi viidud uuringud** on järjepidevalt näidanud, et töötajad nimetavad palka **ühe kõige olulisema töökoha valikut kujundava tegurina**. Avalikus sektoris töötavad inimesed rõhutavad palga olulisust küll mõnevõrra vähem kui erasektori töötajad, kuid ka neist peab palka äärmiselt oluliseks kaks kolmandikku (Kantar Emori töötajate maine uuring, 2020). Rynes et al. on uuringute alusel, kus on mõõdetud palgasüsteemide muutmise mõju töötajate tegelikule käitumisele, teinud järelduse, et vastupidiselt levinud arvamusele **kalduvad inimesed palga**

**olulisust pigem ala- kui ülehindama** – sotsiaalseks normiks on sisuliste motivaatorite eelistamine rahale (Rynes et al 2004). See tähendab, et palk võib olla väljaöeldust veel olulisem.

Samuti **kinnitavad** materiaalse motivatsioonipaketi olulisust **kaudsemad analüüsimeetodid** – Eesti praktikas on see, et **rahulolu palgaga mõjutab oluliselt töötajate pühendumust, pigem reegel kui erand**. Sarnaselt leiti Ameerika Ühendriikides FEVS 2019 tulemuste analüüsil, et tulemusjuhtimisel ja sealjuures igapäevase panuse õiglasel tasustamisel on võtmeroll pühendumuse kujundamisel (FEVS, 2019c). Ka akadeemilistes uuringutes on leitud positiivseid seoseid palgaga rahulolu ja tulemusnäitajate vahel, sh avalikus sektoris (nt Currall et al, 2005).

Avaliku teenistuse puhul on palju **kritiseeritud tulemusjuhtimise süsteeme**, mis on püüdnud inimeste töötasu ja tööpanust seostada ning **ei ole neile seatud ootusi täitnud**. Samas on ebaõnnestumistel erinevaid põhjuseid – et tulemusjuhtimise süsteem oleks edukas, peavad eesmärgid olema õigesti püstitatud, pakutavad tasud pingutusega vastavuses ja tulemuslikkuse hindamise süsteem õiglane (Kellough ja Lu, 1993). Omaette küsimus on see, kes on tulemusjuhtimise suhtes kriitilised. Rynes et al. (2004) viitavad erinevatele uuringutele, mis ütlevad, et **tulemustasud on olulisemad akadeemiliselt ja tööalaselt kõige edukamatele** ning kõrge saavutusvajadustega inimestele – just neile, keda tööandjad tahavad kõige enam ligi tõmmata.

**Enamik erinevate riikide avaliku teenistuse üleseid pühendumuse uuringud** kaardistavad muude tegurite hulgas ka rahulolu motivatsioonipaketiga (CSPS, FEVS, PSES, APS, DIA).

## Viidatud allikad

- Aguilar-Raab, C., Grevenstein, D., ja Schweitzer, J. (2015). Measuring Social Relationships in Different Social Systems: The Construction and Validation of the Evaluation of Social Systems (EVOS) Scale. *PLoS one*, 10(7).
- APS (2019a). Australian Public Service Employee Census: Explanatory Guide 2019. Kättesaadav: [https://www.apsc.gov.au/sites/default/files/aps\\_employee\\_census\\_explanatory\\_guide\\_2019.pdf](https://www.apsc.gov.au/sites/default/files/aps_employee_census_explanatory_guide_2019.pdf)
- APS (2019b). Australian Public Service Employee Census 2019 - Questionnaire. Kättesaadav: <https://data.gov.au/data/dataset/362c21fb-fc80-4ee8-b906-c70f1c8d063a/resource/1e9b1100-405b-4468-9196-99d0dd663d90/download/2019-aps-employee-census-questionnaire.pdf>
- Bakker, A.B. (2011), „An evidence-based model of work engagement“, *Current Directions in Psychological Science*, Vol 20. Nr. 4, lk 265–269.
- Bakker, A.B. ja Demerouti, E. (2008), “Towards a model of work engagement”, *Career Development International*, Vol. 13 Nr. 3, lk 209–223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. ja Verbeke, W. (2004), “Using the job demands-resources model to predict burnout and performance”, *Human Resource Management*, Vol. 43 Nr. 1, lk 83–104.
- Bandura, A. (2001), „Social cognitive theory: An agentic perspective“, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52 Nr. 1, lk 1–26.
- Borst, R. T. (2018). Comparing Work Engagement in People-Changing and People-Processing Service Providers: A Mediation Model With Red Tape, Autonomy, Dimensions of PSM, and Performance. *Public Personnel Management*, 47(3), 287–313.
- Bortoluzzi, B., Carey, D., McArthur, J.J. ja Menassa, C. (2018), "Measurements of workplace productivity in the office context: A systematic review and current industry insights", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 20 No. 4, pp. 281–301
- Dale Carnegie (2017). Employee Engagement: It's Time to Go 'All-In' Making Engagement a Daily Priority for Leaders. White Paper.
- Christensen, R.K., Paarlberg, L., ja Perry, J.L. (2017), “Public Service Motivation Research: Lessons for Practice”, *Public Administration Review*, 77 (4), lk 529–542.
- Clerkin, R.M., ja Cogburn, J.D. (2012), “The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences”, *Review of Public Personnel Administration*, 32 (3), lk 209–235.
- Collini, S. A., Guidroz, A. M., ja Perez, L. M. (2015), „Turnover in health care: the mediating effects of employee engagement“, *Journal of Nursing Management*, Vol. 23 Nr. 2, lk 169–178.
- Crawford, E.R., LePine, J.A. ja Rich, B.L. (2010), “Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test.”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 Nr. 5, lk 834–848.
- Christian, M.S., Garza, A.S., ja Slaughter, J.E. (2011). Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136
- CSPS (2020). Civil Service People Survey 2019: Technical Guide. Suurbritannia: Cabinet Office. Kättesaadav: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/867302/Civil-Service-People-Survey-2019-Technical-Guide.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/867302/Civil-Service-People-Survey-2019-Technical-Guide.pdf)

- Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel psychology*, 58(3), 613-640.
- Deloitte (2016). Deloitte Employee Engagement Perspectives. Kättesaadav: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-engaging-the-workforce.pdf>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Janssen, P.P.M. ja Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279–286.
- DIA (2017). Engagement Survey 2017: Employee engagement results - DIA - Department of Internal Affairs. Kättesaadav: [https://www.dia.govt.nz/diawebsite.nsf/Files/Engagement-Report/\\$file/DIA-Engagement-Report-2017.pdf](https://www.dia.govt.nz/diawebsite.nsf/Files/Engagement-Report/$file/DIA-Engagement-Report-2017.pdf)
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, Harper & Row.
- FEVS (2019a). Engaging the Federal Workforce: How To Do It & Prove It. Washington: United States Office of Personnel Management. Kättesaadav: [https://admin.govexec.com/media/gbc/docs/pdfs\\_edit/engaging\\_the\\_federal\\_workforce\\_white\\_paper.pdf](https://admin.govexec.com/media/gbc/docs/pdfs_edit/engaging_the_federal_workforce_white_paper.pdf)
- FEVS (2019b). Federal Employee Viewpoint Survey: Technical report. Washington: United States Office of Personnel management. Kättesaadav: <https://www.opm.gov/fevs/reports/technical-reports/technical-report/technical-report/2019/2019-technical-report.pdf>
- FEVS (2019c). Federal Employee Viewpoint Survey: Governmentwide Management Report. Washington: Office of Personnel Management. Kättesaadav: <https://www.opm.gov/fevs/reports/governmentwide-reports/governmentwide-management-report/governmentwide-report/2019/2019-governmentwide-management-report.pdf>
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., and Madden, A. (2016), Employee Engagement in the Public Sector: A Narrative Evidence Synthesis. Konverentsi ettekanne: 76th Annual Meeting of the Academy of Management. Anaheim, California, 08.08.2016.
- Gallup (2017). *State of the Global Workforce*. New York: Gallup Press.
- Gallup (2020a). Gallup Q12 employee engagement survey. Vaadatud 08.11.2020. Kättesaadav: <https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>
- Gallup (2020b). What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? Vaadatud 08.11.2020. Kättesaadav: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs.
- Hackman, J.R., ja Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Halbesleben, J.R.B. ja Wheeler, A.R. (2008), "The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave", *Work & Stress*, Vol. 22 Nr. 3, lk 242–256.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., ja Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.

- Harter, J.K., Schmidt, F. L., Killham, E.A., ja Agrawal, S. (2009). Q12® Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Gallup. Kättesaadav: <https://www.hrbartender.com/images/Gallup.pdf>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., ja Kinicki, A. (2011), „Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework’s theoretical suppositions “, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 Nr. 4, lk 677–694.
- Hewitt, A. (2015) Global Trends in Employee Engagement. Kättesaadav: <https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>
- Heintzman, R., ja Marson, B. (2005). People, service and trust: is there a public sector service value chain? *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), 549–575.
- Herzberg, F., Mausner, B., ja Snydermann B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
- Hickman, A. (2020). What 'Meaningful Feedback' Means to Millennials. Gallup. Vaadatud: 17.11.2020. Kättesaadav: <https://www.gallup.com/workplace/284081/meaningful-feedback-means-millennials.aspx>
- HME (2020). HME survey in English. Kättesaadav: <https://skr.se/arbetsgivarekollektivavtal/uppfoljninganalys/hallbartmedarbetarengagemanghme/enkatfragorhme/hmeenkatenaengelska.588.html>
- Houston, D. J. (2008), Behavior in the public square. Raamatus: Perry, J. L; Hondeghem A. (toim). Motivation in public management: The call of public service, Oxford: Oxford University Press, lk 177–199.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kellough, J. E., & Lu, H. (1993). The paradox of merit pay in the public sector: Persistence of a problematic procedure. *Review of Public Personnel Administration*, 13(2), 45-64.
- Keva (2018). Julkisen alan työnhyvintointi 2018, Kevan tutkimuksia 1/2018. Kättesaadav: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvintointi-vuonna-2018.pdf>
- Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B.E., Andersen, L.B., Cerase, F.P., Christensen, R.K., Desmarais, C., et al. (2013), “Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23 (1), lk 79–102.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., ja Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kruse, K. (2012). What Is Employee Engagement. Forbes, 22.06.2012. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/?sh=4d5d2d797f37>
- Kunte, M., ja Rungruang, P. (2018). Timeline of engagement research and future research directions. *Management Research Review*, 41(4):433–452.

- Larkin, I. M., Brantley-Dias, L., ja Lokey-Vega, A. (2016). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of Online Teachers in the K-12 Setting. *Online Learning*, 20(3), 26–51.
- Latham, G. P., Borgogni, L., ja Petitta, L. (2008). Goal setting and performance management in the public sector. *International Public Management Journal*, 11(4), 385–403.
- Leisink, P., ja Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35–52.
- Little, B., ja Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10(1), 111–120.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Locke, E.A. (1970). Job satisfaction and job performance: a theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484–500.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002), "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey", *American Psychologist*, Vol 57 Nr 9, lk 705–717.
- Macey, W., ja Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30
- Mann, A., ja Adkins, A. (2017). The Dream Job. *Business Journal*. Kättesaadav: <https://news.gallup.com/businessjournal/204533/dream-job.aspx>
- May, D.R., Gilson, R.L ja Harter, L.M. (2004), "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work.", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77 Nr. 1, lk 11–37.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., ja Cooper, B. (2018), "How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior", *Public Administration Review*, 78 (1), lk 71–81.
- Naff, K.C., ja Crum, J. (1999), "Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?", *Review of Public Personnel Administration*, 19 (4), lk 5–16.
- Perry, J. L. (2000), "Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (2), lk 471–488
- Perry, J.L. (1997), "Antecedents of Public Service Motivation", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (2), lk 181–197.
- Perry, J.L., Hondeghem, A., ja Wise, L.R. (2010), „Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future“, *Public Administration Review*, 70 (5), lk 681–690.
- Perry, J.L., ja Wise, L.R. (1990), „The Motivational Bases of Public Service“, *Public Administration Review*, 50 (3), lk 367–373.
- PSES (2019). 2019 Public Service Employee Survey Results by Theme for the Public Service. Kättesaadav: <https://www.tbs-sct.qc.ca/ps-es-saff/2019/results-resultats/bd-pm/00/org-eng.aspx#1>
- Rainey, H. ja Y. H. Chun. 2007. Public and private management compared. In: Ferlie, E.; Lynn, L.; Pollitt, C. (eds) *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, 72–102.

- Rich, B. L., LePine, J. A., ja Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
- Rigoni, B., ja Nelson, B. (2016). Engaged Workplaces Are Safer for Employees. Gallup. Kättesaadav: <https://news.gallup.com/businessjournal/191831/engaged-workplaces-safer-employees.aspx>
- Ritz, A., Brewer, G.A., ja Neumann, O. (2016), "Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook", *Public Administration Review*, 76 (3), lk 414–426.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 381-394.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M. (2008). The Meaning and Bleeding of Employee Engagement: How Muddy Is the Water? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 40–43.
- SAU (2018). Statsansatteundersøkelsen 2018. Kättesaadav: <https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/statsansatteundersokelsen-2018/engasjement-i-jobben>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ja Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W., ja Bakker, A. (2004). UWES: Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual. Kättesaadav: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ja Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., ja Hakanen, J. J. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591.
- Shuck, B. and Wollard, K. (2010), "Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations", *Human Resource Development Review*, Vol. 9 Nr. 1, lk 89–110.
- Shuck, B., Reio, T.G. ja Rocco, T.S. (2011), "Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables", *Human Resource Development International*, Vol. 14 Nr. 4, lk 427–445.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. ja Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15:5, 529–547.
- Steijn, B. (2008), "Person-Environment Fit and Public Service Motivation", *International Public Management Journal*, 11 (1), lk 13–27.
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., ja Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7/8), 486–504.



- Taylor, J., ja Westover, J.H. (2011), "Job Satisfaction in The Public Service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations", *Public Management Review*, 13 (5), lk 731–751
- Walker, J. R., ja Miller, J. E. (2009). *Supervision in hospitality industry: Leading Human resources* (6th tr). New Jersey: John Wiley & Sons Inc
- van Vianen, A. E. M. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75–101.
- Vandenabeele, W. (2009), "The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship", *International Review of Administrative Sciences*, 75 (1), lk 11–34.
- Workplace (1999). Item 10: I Have a Best Friend at Work. Kättesaadav: <https://www.gallup.com/workplace/237530/item-best-friend-work.aspx>
- Wright, B.E. (2007), "Public Service and Motivation: Does Mission Matter?", *Public Administration Review*, 67 (1), lk 54–64.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. ja Schaufeli, W.B. (2009), "Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82 Nr. 1, lk 183–200.

## Lisad

### Lisa 1. UWES-17 küsimustik, UWES 9 ja UWES-3 ehk ultralühike küsimustik

UWES-17 küsimustik	
Teemaplokk	Küsimus
Vigor	At my work, I feel bursting with energy At my job, I feel strong and vigorous When I get up in the morning, I feel like going to work I can continue working for very long periods at a time At my job, I am very resilient, mentally At my work I always persevere, even when things do not go well
Dedication	I find the work that I do full of meaning and purpose I am enthusiastic about my job My job inspires me I am proud on the work that I do To me, my job is challenging
Absorption	Time flies when I'm working When I am working, I forget everything else around me I feel happy when I am working intensely I am immersed in my work I get carried away when I am working It is difficult to detach myself from my job

UWES-9 küsimustik	
Teemaplokk	Küsimus
Vigor	At my work, I feel bursting with energy At my job, I feel strong and vigorous When I get up in the morning, I feel like going to work
Dedication	I am enthusiastic about my job My job inspires me I am proud on the work that I do
Absorption	I feel happy when I am working intensely I am immersed in my work I get carried away when I am working

UWES-3 ultralühike küsimustik	
Teemaplokk	Küsimus
Vigor	At my work, I feel bursting with energy
Dedication	I am enthusiastic about my job
Absorption	I am immersed in my work

Allikas: Schaufeli ja Bakker, 2004; Schaufeli, Shimazu, ja Hakanen, 2019.

### Lisa 2. JES küsimustik

Teemaplokk	Küsimus
Physical engagement	I work with intensity on my job I exert my full effort to my job I devote a lot of energy to my job I try my hardest to perform well on my job I strive as hard as I can to complete my job I exert a lot of energy on my job

Emotional engagement	I am enthusiastic in my job I feel energetic at my job I am interested in my job I am proud of my job I feel positive about my job I am excited about my job
Cognitive engagement	At work, my mind is focused on my job At work, I pay a lot of attention to my job At work, I focus a great deal of attention on my job At work, I am absorbed by my job At work, I concentrate on my job At work, I devote a lot of attention

Allikas: Rich, LePine ja Crawford 2010, lk 634.

### Lisa 3. ISA küsimustik

Teemaplokk	Küsimus
Intellectual engagement	I focus hard on my work I concentrate on my work I pay a lot of attention to my work
Social engagement	I share the same work values as my colleagues I share the same work goals as my colleagues I share the same work attitudes as my colleagues
Affective engagement	I feel positive about my work I feel energetic in my work I am enthusiastic in my work

Allikas: Soane et al, 2012, lk 547.

### Lisa 4. Gallup Q-12 Workplace Audit küsimustik

Teemaplokk	Küsimus
Basic needs	1. I know what is expected of me at work 2. I have the materials and equipment I need to do my work right
Individual needs	3. At work, I have the opportunity to do what I do best every day. 4. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work. 5. My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person. 6. There is someone at work who encourages my development.
Team based needs	7. At work, my opinions seem to count. 8. The mission or purpose of my company makes me feel my job is important. 9. My associates or fellow employees are committed to doing quality work. 10. I have a best friend at work
Growth needs	11. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress. 12. This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.

Allikas: Gallup, 2017, lk 41.

### Lisa 5. Pühendumuse mõõdik Suurbritannia avaliku sektori pühendumuse küsimustikus (CSPS)

Teemaplokk	Küsimus:
Pride	B47. I am proud when I tell others I am part of [my organisation]
Advocacy	B48. I would recommend [my organisation] as a great place to work
Attachment	B49. I feel a strong personal attachment to [my organisation]
Inspiration	B50. [My organisation] inspires me to do the best in my job
Motivation	B51. [My organisation] motivates me to help it achieve its objectives

Allikas: CSPS, 2020, lk 15.

**Lisa 6. Pühendumuse mõõdik USA avaliku sektori töölase pühendumuse küsimustikus (FEVS)**

Teemaplokk	Küsimus:
Leaders lead	Q54: In my organization, senior leaders generate high levels of motivation and commitment in the workforce. Q54: My organization's senior leaders maintain high standards of honesty and integrity. Q56: Managers communicate the goals of the organization. Q60: Overall, how good a job do you feel is being done by the manager directly above your immediate supervisor? Q61: I have a high level of respect for my organization's senior leaders.
Supervisors	Q47: Supervisors in my work unit support employee development. Q48: My supervisor listens to what I have to say. Q49: My supervisor treats me with respect. Q51: I have trust and confidence in my supervisor Q52: Overall, how good a job do you feel is being done by your immediate supervisor?
Intrinsic work experience	Q3: I feel encouraged to come up with new and better ways of doing things. Q4: My work gives me a feeling of personal accomplishment. Q6: I know what is expected of me on the job Q11: My talents are used well in the workplace. Q12: I know how my work relates to the agency's goals

Allikas: FEVS, 2019a, lk 12.

**Lisa 7. Pühendumuse mõõdik Kanada avaliku sektori pühendumuse küsimustikus (PSES)**

Teemaplokk	Küsimus
Engagement	Q7. I get a sense of satisfaction from my work Q11. Overall, I feel valued at work. Q12. I am proud of the work that I do. Q16. Overall, I like my job. Q51. I would recommend my department or agency as a great place to work. Q52. I am satisfied with my department or agency. Q53. I would prefer to remain with my department or agency, even if a comparable job was available elsewhere in the federal public service.

Allikas: PSES, 2019

**Lisa 8. Pühendumuse mõõdik Austraalia avaliku sektori pühendumuse küsimustikus (APS)**

Teemaplokk	Küsimus:
Say	Considering everything, I am satisfied with my job I am proud to work in my agency I would recommend my agency as a good place to work I believe strongly in the purpose and objectives of my agency
Stay	I feel a strong personal attachment to my agency I feel committed to my agency's goals
Strive	I suggest ideas to improve our way of doing things I am happy to go the 'extra mile' at work when required I work beyond what is required in my job to help my agency achieve its objectives My agency really inspires me to do my best work every day

Allikas: APS 2019a, lk 8.

**Lisa 9.** Pühendumuse mõõdik Norra riigiteenistujate uuringus (SAU)

Teemaplokk	Küsimus
Engagement index	Jeg opplever arbeidsglede i jobben Jeg er svært engasjert i jobben min Jeg er stolt av å være ansatt i min virksomhet Jeg er alt i alt godt tilfreds med jobben min

Allikas: SAU, 2018.

**Lisa 10.** Rootsi avaliku sektori pühendumuse küsitlus (HME)

Teemaplokk	Küsimus
Motivation	My work feels meaningful. I learn new things and develop in my everyday work. I look forward to going to work
Leadership	My immediate manager shows appreciation for my contributions at work. My immediate manager shows confidence in me as an employee. My immediate manager provides me with what I need in order for me to take responsibility in my work
Strategic management	I know the objectives of my workplace. The objectives of my workplace are followed-up and evaluated in a good way. I know what is expected of me in my work.

Allikas: HME 2020.

**Lisa 11.** Avaliku teenistuse motivatsiooni mõõtmisinstrument

<b>Attraction to public service</b>
I admire people who initiate or are involved in activities to aid my community It is important to contribute to activities that tackle social problems Meaningful public service is very important to me It is important to contribute to the common good
<b>Commitment to public values</b>
I think equal opportunities for citizens are very important It is important that citizens can rely on the continuous provision of public services It is fundamental that the interests of future generations are taken into account when developing public policies To act ethically is essential for public servants
<b>Compassion</b>
I feel sympathetic to the plight of the underprivileged I emphasize with other people who face difficulties I get very upset when I see other people being treated unfairly Considering the welfare of others is very important
<b>Self-sacrifice</b>
I am prepared to make sacrifices for the good of the society I believe in putting civic duty before self I am willing to risk personal loss to help society I would agree to a good plan to make a better life for the poor, even if it costs me money

Allikas. Kim et al (2013)

**Lisa 12.** Avaliku teenistuse motivatsiooni mõõtmisinstrument Hollandi avaliku teenistuse uuringus

**Commitment to public interest / civic duty**

I unselfishly contribute to my community

Meaningful public service is very important to me

I would prefer public officials to do what is best for the whole community even if it harmed my own interests

I consider public service my civic duty

I consider it important to contribute to the development or execution of public policy

Allikas. Leisink ja Stejin, 2009