

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Maris Hartikainen

**ERINEVATE PÕLVKONDADE TÖÖLE PÜHENDUMINE
APTEEKRITE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM 10/10, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: MA Mailis Neppo

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9355 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Maris Hartikainen.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 221023HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: maris.hartikainen@gmail.com

Juhendaja: Mailis Neppo, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsekomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

Sisukord

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS.....	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	8
1.1 PÕLVKONNA MÕISTE JA ERINEVAD KÄSITLUSED.....	8
1.2 VÄÄRTUSED JA VÄÄRTUSTE ERINEVUSED PÕLVKONDADE LÕIKES.....	17
1.3 TÖÖLE PÜHENDUMINE JA TÖÖ TÄHENDUS NING ERINEVUSED PÕLVKONDADE LÕIKES.....	20
1.3.1 Tööle pühendumise teoreetilised alused.....	20
1.3.2 Meyeri ja Alleni organisatsioonile pühendumuse määratlus.....	23
1.3.3 Töö tähendus	25
1.3.4 Apteekrite tööle pühendumus.....	27
2. EMPIIRILINE UURIMUS	30
2.1. Metoodika	30
2.2. Tulemused.....	34
2.3. Arutelu, järeldused ja ettepanekud.....	38
KOKKUVÕTE.....	46
SUMMARY	48
KASUTATUD ALLIKAD.....	51
LISAD.....	56

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk on mõista erinevate põlvkondade organisatsioonile pühendumise sarnasusi ja erinevusi apteekrite seas (proviisor-juhataja, proviisor, farmatseut). Kas põlvkondade lõikes esineb erinevusi, millega peaks ettevõtte juhtkond arvestama? Samuti kuivõrd mõjutavad pühendumust demograafilised näitajad.

Eesmärgi saavutamiseks tegi magistritöö autor töötajate seas kvantitatiivse uuringu kasutades andmete kogumiseks ankeetküsitlust. Uuringus osales kokku 195 apteekrit.

Magistritöö teoreetilises osas antakse ülevaade põlvkondadest ja nende kujunemist, väärtustest ning tööle pühendumisest ja selle tähendusest. Empiirilise osas tutvustatakse uuringut, selle tulemusi ning järeldusi ja ettepanekuid organisatsioonile.

Uuringu tulemustest selgus, et apteekrid on oma tööga seotud, nad on pühendunud. Samuti näitavad tulemused, et suuri erinevusi tööle pühendumise osas põlvkondade osas ei leidu. Lisaks võib tulemustest välja lugeda, et töötajatele on oluline tunnustamine. Töötajad hindavad kõrgelt, kui neil on hea juht ning neil on tööl kindlad eesmärgid.

Võtmesõnad: põlvkonnad, väärtused, tööle pühendumine, töö tähendus, tööga seotus.

SISSEJUHATUS

Põlvkondade rühm, mida võib nimetada ka kohordiks, hõlmab neid, kes jagavad ajaloolisi või ühiskondliku elukogemusi, mille mõju on nende elu jooksul suhteliselt stabiilne (Smola, Sutton 2002, 364).

Hetkel on olukord, kus paljudes organisatsioonides töötavad koos erinevad põlvkonnad (traditsiooniline, beebibuum, X-, Y- ja Z-põlvkond). Igal põlvkonnal on oma hoiakud, käitumist, ootusi, harjumusi ja motivatsiooni suunavad hoovad (Kicheva 2017, 120). Kui töötavad koos erinevad põlvkonnad, peame arvestama, et iga järgnev põlvkond väärtustab eelnevast midagi uut, nad võivad ümber hinnata ühiskonnas harjumuspäraseks olnud tavaid ja kombeid. Tihtipeale on probleemide tekkimise alguseks asjaolu, et erinevate põlvkondade väärtuste vahel on ebakõlad, mis just võivadki omakorda kaasa tuua konflikte töötajate vahel ja halvemal juhul viia töötajate lahkumiseni. Kui veel kakskümmend aastat tagasi kaalusid 60ndates eluaastates töötajad pensionile jäämist, siis nüüdseks on olukord muutunud (Bejtkovský 2016, 106). Seega põlvkondade mitmekesisus töökohal tähendab ka organisatsiooni juhtide jaoks mitmeid väljakutseid: kuidas integreerida erinevaid põlvkondi, luua keskkond, mis meelitab ligi ja rahuldab iga põlvkonna töötaja vajadusi, kuidas saada ja hoida omal tööil kõige kompetentsemad töötajad ning hoida ära nende lahkumise soovi konkurendi juurde.

Töötaja on organisatsiooni kõige väärtuslikum vara, seetõttu on olulisel kohal, et töötajale pööratakse tähelepanu, et töötaja tunneks end vajaliku ja väärtuslikuna. Väärtuste uurimisele pööratakse aina suuremat rõhku. Kui veel aastaid tagasi ei olnud ettevõtte kodulehel kirjas ettevõtte väärtuseid, siis nüüdseks on need paljude ettevõtte kodulehtedel välja toodud. Nendega tutvudes on võimalik tulevasel töötajal kas samastuda või vastupidi. Samamoodi aitavad väärtused organisatsiooni juhtidel, personalitöötajatel mõista inimese käitumist – mis on oluline just antud töötaja jaoks. Väärtusi kujundavad omakorda meie kogemused, elamused, mida oleme õppinud,

kes on meie eeskujud jne. Töötaja, kelle väärtused ühtivad organisatsiooni omaga, on rohkem pühendunud.

Paljude uuringute tulemuste põhjal saab väita, et pühendunud töötaja mõjub organisatsioonile positiivselt, nad on efektiivsemad ja nende tulemused on paremad, töötajad on ettevõttele lojaalsed ning töötaja ei vaheta nii tihti töökohta. Pühendunud töötajad usuvad organisatsiooni eesmärkidesse ning tunnustavad selle väärtusi (Jamnes, Märtsin 2004). Kui töötaja ei ole pühendunud, peaks välja selgitama selle põhjused ja leidma neile lahendused.

Magistritöö uurimisküsimused on järgmised:

1. Milline on apteekrite organisatsioonile pühendumus, mis on nende jaoks töö tähendus ja milline töösse suhtumine?
2. Millised on seosed organisatsioonile pühendumuse, töö tähenduse ja töösse suhtumise vahel?
3. Kas ja kuidas on apteekrite organisatsioonile pühendumus, töö tähendus ja töösse suhtumine seotud demograafiliste muutujatega?
4. Milline on apteekrite organisatsioonile pühendumus, töö tähendus ja töösse suhtumine põlvkondade lõikes? Kas põlvkondade vahel esineb erinevusi?

Lähtuvalt töö eesmärgist on magistritöö autor püstitanud järgmised ülesanded:

1. Anda ülevaade erinevatest põlvkondadest, väärtustest, organisatsioonile pühendumuse ja tööga seotuse teooriatest.
2. Teha empiiriline uuring apteekrite seas.
3. Uuringu tulemuste põhjal analüüsida seoseid pühendumuse, töö tähenduse ja töösse suhtumise vahel.
4. Uuringu tulemustest lähtuvalt teha ettepanekuid töötajate organisatsioonile pühendumise tõstmiseks ning rahuolemust põhjustavate tegurite kõrvaldamiseks.

Magistritöö koosneb teoreetilisest osast ja empiirilisest uuringust ning arutelu ja ettepanekud. Magistritöö teoreetilisest osast antakse ülevaade põlvkondadest ja nende kujunemist ning tööle pühendumisest ja selle tähendusest. Empiirilise osast tutvustatakse uuringut, selle tulemusi ning järeldusi ja ettepanekuid organisatsioonile.

Uuringu saab aluseks võtta organisatsiooni edaspidises tegevuses või kasutada sarnastes uuringutes tulevikus. Töötajate organisatsiooniline pühendumus on jätkuvalt oluline teema.

Autor tänab meeldiva koostöö ning juhendamise eest juhendajat Mailis Neppot ning apteekreid, kes vastasid ankeetküsimustikule ja andsid tagasisidet.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesolevas peatükis antakse ülevaade põlvkondadest ja nende kujunemises teooriast, millised on põlvkondade vahetumise tsüklid erinevate autorite määratluses. Lisaks käsitletakse antud peatükis väärtusi ning töötaja organisatsioonile tööle pühendumist ja tööga seotust.

1.1 PÕLVKONNA MÕISTE JA ERINEVAD KÄSITLUSED

Põlvkondade erinevustega tegelemine töökohal on väga aktuaalne teema, antud teemal on tehtud mitmeid uuringuid (Benson, Brown 2011; Smola, Sutton 2002). Tundes põlvkondi, saame paremini aimu nende tugevustest ja potentsiaalidest. Iga ettevõtte juhi huvi on, et koostöö töötajate vahel oleks produktiivne ja rahulolev, seda ka nooremate ja vahemate töötajate vahel. Põlvkondade tundmine võimaldab realiseerida iga põlvkonna tugevaid külgi, motiveerida inimesi, hoida ja edendada nende vahelist koostööd (Hansen, Leuty 2012, 48).

Põlvkondade teooriale pani aluse 1923. aastal Ungari sotsioloog Karl Mannheim. K. Mannheimi (1952) teooria kohaselt moodustub põlvkond samal ajahetkel elavatest inimestest, kellel on ühine saatus ja kes jagavad ühiseid mõtteid ning suhtumist neid ümbritsevasse. Samas rõhutas ta, et ainult samal perioodil sündimine, ei piisa veel põlvkonna määratlemiseks, mistõttu on ka erinevusi põlvkondade sünniaastate osas erinevate uuringute lõikes. Edasised põlvkondade teooriad on just K. Mannheimi põlvkondade teooriale ülesse ehitatud.

Inimesed, kes elavad samal perioodil ja seetõttu jagavad samu tingimusi ning isegi samu kogemusi, mõjutavad üksteist. See olukord toob kaasa asjaolu, et üksikisikud, kes on sündinud, kasvanud samal või lähedasel perioodil, on sarnaste omadustega (Berkup 2014, 218). Ensari (2017) on lisanud, et põlvkondade väärtushinnangute ja töökäitumise erinevused on just seletatavad vanuse ja karjääri arenguefektiga. Samuti toovad Campbell jt (2015) välja, et põlvkondade rühmitamine on osutunud kasulikuks vahendiks inimeste vaheliste erinevuste välja selgitamiseks.

Ka Kutsekoja 2021–aastal avaldatud OSKA trendikaardid tõid välja järgmise faktid:

- Maailma rahvastik vananeb. Kõige kiiremini kasvab üle 65-aastaste inimeste vanuserühm. Aastaks 2050 on iga kuues inimene maailmas üle 65-aastane (16%), 2019. aastal oli seda iga üheteistkümnes (9%).
- Eestis hoogustus rahvastiku vananemine samaaegselt rahvaarvu vähenemisega alates 1990. aastate algusest. Statistikaameti andmetel on Eestis oli 2021. aasta alguse seisuga ligi 271 000 üle 65-aastast inimest, mis on 20% rahvastikust. Aastaks 2030 prognoositakse selle vanuserühma kasvu 12% võrra ning kogu rahvastikust moodustab see 23%, aastaks 2050 moodustab see 28%.
- Inimeste pikem eluiga avaldab mõju nii organisatsioonide ärimudelitele, töötajate eelistustele ja ambitsioonidele kui ka pensionikuludele.
- Vanemad inimesed on järjest kauem tööturul aktiivsed. Eestis on 60-aastaste ja vanemate tööhõivemäär viimase kümne aasta jooksul stabiilselt kasvanud ning on üks Euroopa kõrgemaid.

Seega juhid peavad oma personalipoliitika ja -tavad ümber hindama võttes arvesse põlvkondade vajadusi, et tööjõudu motiveerida, ligi meelitada ja säilitada (Singh *et al.* 2021, 483). Samuti aitab põlvkondade tunnuste teadmine tööandjatel ja personalispetsialistidel oma töötajaid paremini juhtida, neil on võimalik oma tööd paremini teha. Ideaalis algab organisatsiooni personalijuhtimine just nimelt sellest, kui teadvustame endale ettevõtte mitmekesisust – me mõistame, et kõik ei ole ühesugused. Põlvkondade vahelised erinevused võivad mõjutada seda, kuidas ettevõtted värbavad ja arendavad meeskondi, tegelevad muutustega, motiveerivad, stimuleerivad ja juhivad töötajaid ning tõstavad tootlikkust, konkurentsivõimet ja teenuste tõhusust (Bejtkovský 2016, 105).

Leedus 2017. aastal Valickas'e ja Jakštaité tehtud uuring näitas, et erinevatel põlvkondadel on oluliselt erinevad enesemääratlused isikuomaduste poolest, erinevad hinnangud optimaalsele töösuhete pikkusele ühe ettevõttega ning erinevad motiveerivad tegurid organisatsiooni keskkonna ja eelistatud juhtimise osas. Kõik see esitab väljakutseid ettevõtte juhtidele ja personalitöötajatele – neil tuleb leida individuaalne lähenemine erinevate põlvkondade esindajatele, et tagada ettevõtte eesmärkide saavutamine. Samas kinnitasid Valickas'e ja Jakštaité saadud uurimistulemused teoreetilisi arusaamu, et lojaalsus organisatsioonile väheneb iga järgmise põlvkonnaga. Põhjuseks võib pidada suhtumise muutumist töösse, muutuste kiirenemine tööturul ja uute võimaluste avanemine üle maailma. Veel umbes 25-aastat tagasi tundus ilmvõimatu reisida viisata mõnda Euroopa Liidu liikmesriiki, veel vähem seal töötada. Nüüdseks on aga see võimalus olemas, tööle asumine välisriiki ei ole enam nii keeruline protsess, mistõttu töötajad liiguvad rohkem ja on oma ettevõttele vähem lojaalsed.

Hannay ja Fretwelli 2011. aastal tehtud uuring tõi välja, et kõik meie põlvkonnad on tulemustele orienteeritud: nad võivad neid tulemusi lihtsalt teisiti järgida. Samuti on kõik põlvkonnad nõus, et vajalik on tõhus tehnoloogia ja tulemuslikkusele orienteeritus. Oluliseks peetakse ka silmapaistvate individuaalsete saavutuste tunnustamist ja tagasiside andmist.

Kuigi mitmekesine põlvkond või pakkuda laiemat valikut andekusest, võib see sageli tähendada vastuolulisust ideid ja stereotüüpide loomist. Palju ettevõtteid ei ole nendega tegelemiseks valmis ja seetõttu võivad tekkida põlvkondade vahel konfliktid, seetõttu on enamik juhte hädas sellega, kuidas erinevas vanuses inimesi konstruktiivselt koos töötama saada. Ettevõtteid peavad arvestama, et standardsed hüved, ei vasta enam töötajate vajadustele, mis toob kaasa konkurentsivõitlust ettevõtete vahel (Kicheva 2017, 105). Samuti on ka konkurentsivõime seisukohalt oluline põlvkondade integreerimine töökohal ja luua töökeskkond, mis on ahvatlev kõigi põlvkondade liikmetele (Hansen, Leuty 2011; Twenge jt 2010). Lisaks sellele, et põlvkondi mõistes, saame aimu nende motivatsioonist, siis tihti võib põlvkondade vahel ka erimeelsusi tekkida, sest iga indiviidide põlvkond eeldab, et teised teaksid nende vajadusi ja austaksid neid selle eest, kes nad on (Tay 2011, 249).

Bejtkovsky 2016-aastal tehtud uuringus väitsid suurem osa personalispetsialiste ja – juhte, et omavaheline koostöö oleks tulemuslik, on olulised:

- inimeste vahelised suhted – enesekehtestamine, empaatia, emotsionaalne intelligentsus, ausus, kannatlikkus, tunnustus, austus, usaldusväarsus, sallivus;
- suhtlemis- ja esinemisoskus;
- meeskonnatöö;
- valmisolek omandatud kogemusi jagada;
- probleemide lahendamise soov;
- tööeetika.

Põlvkondade vahetumise tsükleid on erinevad autorid määratlenud veidi erinevalt. Erinevus piiritlemises võib olla tingitud sellest, kuidas erinevad autorid peavad erinevaid ajaloolisi sündmusi ja arenguid oluliseks nende põlvkondade arvamuste ja uskumuste kujunemisel.

Tabel 1. Erinevate autorite põlvkondade vahemikud.

Autor	Tradits. põlvkond	Beebibuumi põlvkond	X-põlvkond	Y-põlvkond	Z-põlvkond	α-põlvkond
Ensari (2017)	1920–1945	1946–1965	1966–1979	1980–1995	1996–	
Joy, Haynes (2011)	1922–1945	1946–1964	1965–1978	1979–2000	2001–	
Berkup (2014)	1900–1945	1946–1964	1965–1979	1980–1994	1995–	
General Kinetics (2016)	...–1945	1946–1964	1965–1976	1977–1995	1996–2015	2016–...
McCrinkle (2006)	1925–1945	1946–1964	1965–1979	1980–1994	1996–2009	2010–2024

Allikas: autori koostatud.

Magistritöös kasutab autor põlvkondade määratlemisel järgmist jaotust, mille on koostanud Center for General Kinetics 2016. aastal, milles on ära toodud kõige uue, ehk α -põlvkond:

- 1) traditsiooniline põlvkond – sündinud enne 1945. aastat;
- 2) beebibuumi põlvkond – sündinud aastatel 1946–1964;
- 3) X-põlvkond – sündinud aastatel 1965–1976;
- 4) Y-põlvkond – sündinud aastatel 1977–1995;
- 5) Z-põlvkond – sündinud aastatel 1996–2015;
- 6) α -põlvkond – sündinud alates 2016–2024.

Järgnevalt on toodud erinevad põlvkonnad ja nende tunnused:

- Traditsioonilist põlvkonda on nimetatud ka kui vaikiv põlvkond, aga ka veteranide põlvkond. Nad on sündinud enne 1945. aastat. Sõjad ja majanduslikud raskused on kaks peamist sündmust, mille all traditsiooniline põlvkond elasid märkimisväärse osa oma elust. Seega mõjutavad need kannatused enamikku nende iseloomujoontest. See on põhjus, miks kokkuhoidev traditsiooniline põlvkond, kellele meeldib säästa ja elada tagasihoidlikku elu ilma palju kulutamata, soovivad oma töökohal püsivust, sest rahaline tagatis on nende inimeste jaoks ülioluline. See põlvkond eelistab usaldada võimu, et kaitsta end ebakindlate sündmuste eest (Berkup 2014, 219). Traditsiooniline põlvkond on lojaalne ja pühendunud meeskonnale ning organisatsioonile. Hansen'i ja Leuty (2012) uuringu tulemused näitasid, et traditsioonilise põlvkonna töötajad tähtsustasid staatust ja autonoomiat rohkem kui beebibuumi või X-põlvkonna töötajad.
- Beebibuumi põlvkonna sünniaastateks peetakse 1946 kuni 1964. Selle põlvkonna liikmed pidid olema alati individualistlikud ja konkurentsivõimelised, kuna kohe peale II Maailmasõja lõppu sündis umbes miljard beebit. Beebibuumi põlvkonna järgi saab tööle pühendumist ja saavutusi mõõta lausa töötundidega (Berkup 2014, 220). Selle põlvkonna esindajatel võib tekkida pingeid nooremate põlvkondade vahel, kuna nad ootavad, et teistel oleks sama tööetika. Võib öelda, et nende moto on: „Jumal tänatud, et on esmaspäev!“. Põlvkond, kelle eesmärk on alati olla oodatust edukam, neile on oluline täiuslik karjäär ja, et oleks töö selle karjääri tagamiseks olemas (Berkup 2014, 220). See põlvkond tahab anda oma panuse ettevõtte edusse ning nad soovivad sobitud seltskonda ja tunda end osana meeskonnast. Seetõttu on neil raske lüüa tasakaal töö ja isikliku elu vahel. Selle põlvkonna

esindajad kardavad, et nad võivad oma positsiooni kaotada, kui nad töölt puuduvad (Kicheva 2017, 106). Nad on oma tegevusele pühendunud ja ootavad oma organisatsioonidelt vastavat tasu võrreldes noorematega põlvkondadele, sest nad usuvad, et raske töö tasub end ära (Gursoy *et al* 2008; Smola, Sutton 2002). Et beebibuumi põlvkond oleks pühendunud, on neile oluline kindlustunne, piisavad ressursid ning selged rollid töökohal (Benson, Brown 2011). Samuti suutsid Benson ja Brown (2011) oma uuringus empiiriliselt tõestada, et beebibuumi eas on madalam kavatsus ettevõttest lahkuda, kui on seda X-põlvkonna liikmel. Lisaks on oluline mõista, et buumlastele meeldib saada oma panuse eest tunnustust. Üks tunnustamise mooduseid on, kui neid kaasata (Gursoy *et al* 2008). Lisaks sellele, et ettevõtted peavad tegelema põlvkondade erinevustega, on ettevõtted silmitsi sellega, et beebibuumi põlvkond hakkab jääma pensionile. Park ja Gursoy (2012) uuringu tulemused kinnitasid samuti, et vanemaealiste klienditeenindajate tööga seotus on võrreldes nooremate kolleegidega kõrgem. Samas kui traditsioonilist põlvkonda nimetatakse tööandjale tingimusteta lojaalseks, siis beebibuumi põlvkond on lojaalne vaid teatud piirini (Valickas, Jakštaité 2017, 110).

- X-põlvkond on sündinud aastatel 1965–1976. Need aastad olid ühtlasi ka raadio ja televisiooni suureks hüppeks, mistõttu olid need inimestele rohkem kättesaadavad. Eestis on 40-aastaste põlvkonda nimetatud ka „võitjate põlvkonnaks”, sest ellu astudes osutus just nende generatsioon reformijateks ja uute institutsioonide rajajateks (Rämmer, 2008). X-põlvkond eelistab paindlikku tööaega ja konkurentsivõimelist palka (Valickas, Jakštaité 2017, 115). Paindliku tööaja soov on välja tulnud ka Kicheva 2017–aastal tehtud uuringus. Nad tajuvad tööd mitte nagu töötamist kellegi jaoks, vaid kui kellegagi koos. X-põlvkonnale on oluline kaastöötajate tugi (Benson, Brown 2011). Võrreldes eelmiste põlvkondadega on nad iseseisvamad ja osavamad, kuna kasvasid üles väiksema vanemliku tähelepanuga. Nende enesekindlus on kõrge. Nende tööelu kõige olulisem punkt on karjääri parandamine. Erinevalt nende vanematest, kes seostavad saavutust pikkade töötundidega, tahavad X-põlvkonna liikmed, kes eelistavad targalt tööd teha, varuda aega enda jaoks (Berkup 2014, 221). Nad ei taha oma isiklikku aega ettevõtte jaoks ohverdada ning seetõttu on nendele mõistmatu, miks peaks ületunde tegema. Ka Smola ja Sutton 2002–aastal ja Twenge jt 2010–aastal tehtud uuring tõi välja, et X-põlvkonnale on oluline töö- ja eraelu tasakaal. Jah, X-põlvkonnal on suurem soov töö kiiresti ära teha, aga nad ei ole nii töökesksed, kui vanem põlvkond (beebibuum). X-põlvkond ei hoiu end tagasi, kui neil on vajadus ka endast kõrgemal positsioonil oleva isikuga enda tõekspidamistest

rääkida ja nad ei karda seetõttu konflikti astumast (Gursoy *et al* 2008). Ka apteekrite seas läbi viidud uuring tõestas, et just nooremad apteekrid on üldiselt vähem rahul, kuid töötavad rohkem tunde, kui nende vanemad eakaaslased (Carvajal, Popovici 2018). X-põlvkond näib kannatamatuna ning nad soovivad kiiresti karjääri teha (Smola, Sutton, 2002, 367). Hansen'i ja Leuty (2012) uuringu tulemused näitasid, et uuemad põlvkonnad (beebibuumid ja X-põlvkonnad) pööravad rohkem tähelepanu töötingimustele, turvalisusele, töökaaslastele ja hüvitistele.

- Y-põlvkond on sündinud aastatel 1977–1995. Y-põlvkonna tööl hoidmine ja motiveerimine võrreldes eelmiste põlvkondade omadega on ettevõtte juhtide ja personaliinimeste kõige keerulisem ülesanne, millega silmitsi seista (Valickas, Jakštaitė 2017,118). Y-põlvkond suhtleb aina vähem ja vähem näost näkku, nad teevad seda multimeedia kaudu. Nende kõige iseloomulikum tunnus, mis erineb teistest põlvkondadest, on see, et nad elavad koos tehnoloogiaga. Nad on otsusekindlad ja iseseisvad, nad hoiavad oma motivatsiooni kõrgel. Töökoha vahetamine tundub selle põlvkonna jaoks tavaline asi. Viis Y-põlvkonda ettevõttes hoida, on neid motiveerida. Neile ei meeldi ootamine ja nad ei oska olla kannatlikud. Eelistavad lühiajalisi plaane pikaajalistele. Nad näevad haridust võtmene edukas ärielus (Berkup 2014, 222–223). Y- põlvkonnal on lisaks palgale ja töökeskkonnale oluline ka pakkuda karjäärivõimalusi – edutamine või võimalus töötada teises osakonnas (Valickas, Jakštaitė 2017,115). Samuti motiveerib Y-põlvkonda paindlik tööaeg (Hansen, Leuty 2012, 36). Gursoy jt 2013–aastal tehtud uuring tõi välja, et reeglitele mitte allumine on kõige suurem just Y-põlvkonnal. Twenge jt 2010–aastal tehtud uuring tõi välja, et töötajate kaasamine on oluline töötajate tööga rahulolu suurendamiseks ja see aitab rohkem hoida Y-põlvkonna töötajaid. Y-põlvkond rõhutab ennekõike väärtusi, mis soodustavad enesetäiendamist raha väärtustamise, edutamise, töökohal edutamise, kuulsuse ja võimu osas.
- Z-põlvkond on sündinud pärast 1996. aastat. Z-põlvkonda on nimetatud ka interneti põlvkonnaks. Samuti on tuntud ka kui „vaikiv põlvkond“, seda eelkõige vastava põlvkonna eludes valitseva tehnoloogia tõttu (Bejtkovsky 2016, 110). Nende tähelepanuvõime on lühike. Nende enesekindlus on kõrge (Berkup 2014, 224). Z-põlvkonna karjääripüüdlused, nende hoiakud töö ja paindlikkuse suhtes ning uute tehnoloogiate kasutuselevõtt, võivad määratleda tuleviku töökoha (Bejtkovský 2016, 106). Noorema põlvkonna esindajad vahetavad organisatsioone sageli ja enamasti mitte parema palga, vaid uute võimaluste

pärast (Valickas, Jakštaité 2017,112). Juht peab olema valmis, et Z-põlvkonna töötajad liiguvad ettevõttest kiiremini edasi, kuna see põlvkond ei taha ennast siduda väga pikalt ühe ettevõttega ning soovivad kiiremini muutusi liikudes edasi ning arendades ennast.

Eesti psühholoog T. Niiberg on põlvkondi jaotanud ning neid kirjeldanud järgmiselt:

- Sulaaja põlvkond (1937–1951). Nende kujunemisaastad jäid Nõukogude Liidu pingete lõdvenemise ehk sulaperioodi. Selles põlvkonnas sündinud inimesi iseloomustab praktiline meel ja tugev tööeetika.
- Stagnatsiooniaja põlvkond (1952–1966). Põlvkonna kujunemisaastad jäid Nõukogude Liidu kõige stabiilsemasse perioodi. Selle põlvkonna sisse mahub väiksem alapõlvkond ehk Võitjate põlvkond (1960. esimesel poolel sündinud). Stagnatsiooniaja põlvkonda iseloomustab töökus, lojaalsus ja ettevõtlikkus.
- Üleminekuperioodi põlvkond (sündinud 1967–1981). Nende kujunemisaastad jäid suurte sotsiaalsete ja poliitiliste muutuste perioodi. Selle põlvkonna esindajad iseloomustab iseseisvus ja hea suhtlemisoskus. Nad hindavad uuenduslikkust.
- Vaba Eesti põlvkond (1982–1999). Nende kujunemisaastad jäid iseseisvuse taastanud Eestisse. Põlvkonna jaoks on tähtis isiklik areng ning orienteeritus meeskonnatöele.
- Z põlvkond (sündinud 2000– ...) – Nende kujunemisaastad on kohe kätte jõudmas. See on ainuke põlvkond, mis sobitub üks-ühele vaba maailma põlvkondade mudeliga. Z põlvkonda iseloomustavad väga head digioskused ja valmisolek korruga erinevaid ülesandeid täita.

M. Sebnem Ensari (2017, 53–54) tõi välja põlvkonnad ja indiviidide tunnused nendega seotud põlvkondades, mis ühtivad paljuski teiste uuringuid läbi viinutega.

Tabel 2. Põlvkondade ja indiviidide tunnused.

Kriteerium	1920–1945 Tradits.	1946–1964 Beebibuum	1965–1976 X-põlvkond	1977–1995 Y-põlvkond	1996– Z-põlvkond
Tööelus osalemine	Enamus pensionil	Mõned on karjääritipus, mõned on pensionil	Enamus neis on karjääri keskel või karjääri lõpus	Enamus on karjääri keskel ja osad kujundavad oma karjääri	Enamus on tudengid ja on avastamise etapis
Töö väljavaated	Eluaegne töötamine ja turvalisus	Elada, et töötada	Töötamine selleks, et elada	Töö ja vabaaja tasakaal	Paindlik elu, paindlik töö
Tööelu	Töö on vajalik	Töönarko- maan	Oluline on töö ja vabaaja tasakaal	Lisavad tööle ka rõõmu	Ei ole veel täpselt teada
Austus	Lojaalne	Lojaalne	Seab austuse küsimuse alla	Lükkab tagasi	Leiab, et austus pole vajalik
Töötunnid	Töötab pikki tunde	Töötab pikki tunde	Tahab töötada paindliku tööajaga	Tahab paindlikku tööaega	Ei ole veel täpselt teada
Töökohalt oodatav tasu	Majanduslik kindlus	Eluaegne töö	Mittemater. teemad tõstavad tööga rahulolu	Töökoha vahetamise harjumused on suured	Edasimineku on oluline
Tehnoloogia	Nõrk tehnoloogia osas	Nõrk tehnoloogia osas	Hea tehnoloogia ja interneti kasutamise oskus.	Sündinud tehnoloogia ja interneti ajastul	Sündinud tehnoloogia ja interneti ajastul

Allikas: Autori koostatud M. Sebnem Ensari (2017) põhjal.

1.2 VÄÄRTUSED JA VÄÄRTUSTE ERINEVUSED PÕLVKONDADE LÕIKES

Põlvkondade erinevustest ja sellest tulenevatest probleemidest on räägitud koguaeg. Nii mõnigi meist on kuulnud väljendit „noored on hukas“, mis on just vanema põlvkonna poolt välja öeldud. Omavahelisi suhteid mõjutavad meie hoiakud ja väärtused. Me käitume enamasti nii, nagu meid on õpetatud või kasvatatud. Võib ka olla vastupidi, tahame just eristuda, eelmise põlvkonna arusaamadest ja käitumisest erineda.

Kicheva 2017.–aastal öelnud, et põlvkond on ainult üks tegur paljude seas, mis teevad meist need, kes me oleme. Inimese areng, mõtlemine ja otsuste tegemine on äärmiselt keerukas ja iga inimese jaoks ainulaadne. Me oleme need, mida me väärtuslikuks peame. Väärtused omakorda on tihedalt seotud inimese käitumisega.

Väärtuste definitsioon on aja jooksul muutunud. Smola, Sutton (2002) on öelnud, et väärtused defineerivad seda, mida inimesed usuvad fundamentaalselt olevat õigeks või valeks.

2020. tehtud uuringus on Črešnar ja Nedelko välja toonud, kuidas toimub isiklikest väärtustest tulevase (planeeritud) käitumiseni protsess:

Personaalsed väärtused → hoiakud → käitumine

Kui mõtleme oma väärtustele, siis mõtleme sellele, mis on meie jaoks elus oluline (Schwartz, 2012). Schartz liigitas 2012.–aastal järgmiselt:

- väärtused on uskumused, mis on mõju avaldamise lahutamatuks osaks, kui väärtused on aktiveeritud, siis need on tunnetest läbi imbunud;
- väärtused peegeldavad ihaldatud eesmärke, mis motiveerivad tegudele;
- väärtused kanduvad üle spetsiifilistesse tegudesse ja situatsioonidesse – see väärtus eristab väärtusi normidest ja hoiakutest, mis viitavad tavaliselt konkreetsetele tegevustele, objektidele või olukordadele;

- väärtused on kui standardid või kriteeriumid – inimesed otsustavad, mis on hea või mis on halb, õigustatud või ebaseaduslik, mida tasub teha, mida tasub vältida, lähtudes võimalikes tagajärgedest nende jaoks;
- väärtused järjestatakse olulisuse alusel /tähtsuse järjekorras;
- erinevate väärtuste suhteline olulisus viib tegudeni.

Meie väärtused kujundavad ka meie tööväärtusi. Tööväärtused on nagu põhiväärtused, nad on üksikisiku või rühma suhtlemisnõuete verbaalsed esitused (Ros, 1999).

Ros jt (1999) on põhiväärtused jaganud nelja tüüpi tööväärtusteks:

- sisemised ehk inimese enesemääratlusega seotud väärtused (püüd autonoomia, huvide, loovuse poole);
- välised ehk materiaalsusega seotud väärtused (töö olemasolu, sissetulek, elukorralduse säilimiseks vajalikud tegurid);
- sotsiaalsed ehk suhetega seotud väärtused (tööd nähakse positiivsete sotsiaalsete suhete ja ühiskonda panustamise vahendina);
- võimu või prestiižiga seotud (edutamine, staatus, tunnustus, oled uhke, et töötad selles ettevõttes).

Tööväärtused on tõekspidamised, mis puudutavad soovitavaid lõppseisundit või töö sisu, mida inimene töö tegemisest üldiselt ootab, kuid mitte nii väga seda, mida konkreetselt ametipostilt oodatakse (Ros *et al* 1999).

D. Elizur jagab tööväärtused nende tulemi järgi:

- instrumentaalsed väljundid nagu töötingimused ja hüved;
- kognitiivsed väljundid nagu huvi ja saavutusvajadus;
- afektiivsed väljundid nagu suhted kolleegidega (Ros *et al.* 1999).

Eestis on tööväärtusi uurinud Andu Rämmer. Erinevate põlvkondade väärtused on sageli erisugused, samuti võivad mitmed väärtused elu jooksul teiseneda (Rämmer 2008, 92). Samuti tõi Andu Rämmer 2008–aastal läbiviidu uuring välja, et tõepoolest, nooremad inimesed

väärtustasid kõigis maades edutamiseväljavaateid vanematest kõrgemalt. Lisaks tuli antud uuringust välja, et kõige suuremad põlvkondade vahelised erinevused ilmnid Eestis.

Tööväärtused avaldavad mõju inimese käitumisele töö juures. Neist saab aimu, kui rahul on töötaja, kas ta on pühendunud, millised on tema hoiakud, millised on töötaja ootused. Kui töötaja väärtused ühtivad ettevõtte omaga, motiveerib see töötajat ka ettevõttes kauem töötama.

Igas ettevõttes on oma väärtuste kogum, mida oluliseks peetakse. Kui töötaja asub tööle, siis kohtuvad tema ja ettevõtte väärtused, mis teinekord võivad teineteisele vastanduda. Organisatsiooni väärtused võiksid samastuda töötaja väärtustega, et saaks toimuda kõige efektiivsem koostöö. Tööväärtused kujundavad töötajate ettekujutust töökoha eelistustest, avaldades otsest mõju töötajate suhtumisele ja käitumisele, tööotsustele, arusaamadele ja probleemide lahendamisele. (Twenge *et al.* 2010, 1121). Seejuures on tööväärtustel suur mõju ärikultuurile, eetilistele küsimustele, inimeste edukusele või ebaõnnestumisele ning mitmetele muudele äriküsimustele (Smola, Sutton 2002, 367). Smola ja Suttoni 2002. aastal tehtud uuringus toodi välja, et tööväärtusi mõjutavad rohkem põlvkondade kogemused, kui nende vanus ja töötajate küpsus.

Tööväärtused on põlvkondade juures kõige tugevamalt eristatavad väärtused ning need samad väärtused on töökeskkonnas ka kõige suuremaks aluseks probleemide tekkimisel (Gursoy *et al.* 2013). Teadmised tööväärtuste erinevustest ja nende rahuldamiseks vanuse või põlvkondade abil, on organisatsioonidele väärtuslik (Hansen, Leuty 2012, 48). Selleks, et kõige tõhusamalt kaasata ja hallata seda uut töötajate kohorti, vajavad organisatsioonid selget arusaamist uue põlvkonna tööväärtustest ja sellest, kuidas need erinevad eelmiste põlvkondade väärtustest (Twenge *et al.* 2010, 1117). Tööväärtused ei juhi meid mitte ainult töösituatsioonides, vaid neil on oluline roll ka elukutse valikul ja tööga rahulolus. Tööväärtuste all võib mõista nii töösituatsioonis saavutatud väljundile antud olulisust kui ka mitmesuguseid sotsiaalselt ihaldatud töökäitumise viise. Saab öelda, et tööväärtused on olulisteks töösse suhtumise indikaatoriteks (Rämmer 2008, 86).

Gursoy jt 2013. aastal tehtud uuring tõi välja täiendavaid tõendeid erinevuste kohta tööväärtuste osas eri põlvkondade töötajate vahel. Kui me ei mõista erinevate põlvkondade erinevusi, siis need võivad oluliselt mõjutada töötajate hoiakuid, nende suhtlust töötajate ja juhtide vahel, nende suhtlust töötajate ja klientide vahel, aga ka omavahelist suhtlust. Juhid peavad mõistma eri põlvkondadest pärit isikutel võivad olla erinevad suhtlusstiilid ja ootused. Gursoy jt (2013) uuring

väidab, et mitmekesise tööjõu edukaks vananemiseks on vaja juhtidelt aktsepteerida fakti, et kõik on erinevad, kuid tõenäoliselt on igal töötajal midagi hea pakkuda ja võib-olla toob midagi kasulikku, kui neile antakse võimalus.

Põlvkondade vahelised erinevused tööväärtustes mõjutavad inimeste juhtimise kõike aspekte: värbamist, koolitust ja arengut, karjääri kujundamist, hüvesid ja töökorraldust ning juhtimisstiili, samuti võib see olla konfliktide tekkimise põhjuseks töökohal (Parry, Urwin 2010, 80). Samuti lisavad Parry ja Urwin (2011), et kui väärtused on defineeritavad selle kaudu, mida inimesed fundamentaalselt õigeks või valeks peavad, siis tööväärtusi mõistetakse samas kontekstis, kuid selle erinevusega, et tegevus toimub põhiliselt töökeskkonnas. Tööväärtused seotud töörahulolu ja organisatsioonile pühendumisega.

1.3 TÖÖLE PÜHENDUMINE JA TÖÖ TÄHENDUS NING ERINEVUSED PÕLVKONDADE LÕIKES

1.3.1 Tööle pühendumise teoreetilised alused

Organisatsioonile pühendunud töötaja tunnetab, et teda ja tema tööd väärtustatakse ning läbi pühendumise soovib töötaja omakorda anda oma panuse organisatsiooni arengusse. Kui organisatsioonis töötavad pühendunud töötajad, võib see organisatsioonile anda ka konkurentsieelise. Pühendunud töötajad tunnevad uhkust, et nad on organisatsiooni liikmed, nad usuvad organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning seetõttu näitavad kõrgemat jõudlust ja tootlikkuse taset.

Tõsiasi, et tööle on pühendatud suhteliselt rohkem tähelepanu kui teistele eluvaldkondadele — perekonnale, vabale ajale, kogukonnale ja religioonile — võib seletada võtmerolliga, mida mängib

töö ühiskondlikus elus mitte ainult sissetulekute esmase allikana, vaid ka sotsiaalse staatuse, tarbimisharjumuste, tervise ja perekonnaelu kujundajana (Rämmer, Online).

Kas töötaja pühendumus on ainult töötaja huvi või peaks sellele ka organisatsioon tähelepanu pöörama? Erinevad uurimused on näidanud, et kõige enam tõstavad töötajate pühendumust need tegevused, mis on seotud karjääri- ja arenguvõimaluste pakkumisega; töötajate kaasamise, vastuvõetud otsuste selgitamise ja muutustest informeerimisega; tunnustamise, kiitmise ja saavutuste märkamisega (Märtsin, 2004). Mida rohkem inimene on kaasatud, seda väiksem on vastupanu ja vastupidi (Zafar *et al.* 2014, 45).

Töötajate organisatsioonilise pühendumuse taset on pikka aega peetud põhielemendiks saavutamaks paremaid tulemusi eraettevõtetes ning suuremat tõhusust ja tulemuslikkust teenuste pakkumisel ja osutamisel ühiskonnale avalikes organisatsioonides. Kaasamine ja pühendumus on olulised tootlikkuse ning kõrgema töö ja tegevuse taseme jaoks, soodustades võimsuse optimeerimist (Lizote *et al.* 2017, 948)

Pühendunuks saab pidada seda töötajat, kes tahab olla organisatsiooniga seotud pikemalt kui täna või homme, kes räägib oma sõpradele ja koostööpartneritele oma tööandjast head ja kes tahab oma organisatsiooni nimel teha rohkem, kui temalt otseselt nõutakse, ta on valmis pingutama. Pühendumuse langust tekitab kõige enam see, kui töötajad ei saa aru oma otsestest tööülesannetest ja eesmärkidest, samuti kahandab töötajate pühendumust vähene või mittesobivate meetoditega motiveerimine (Märtsin, 2004). Tööle pühendumine on töötaja tootlikkuse ennustaja, seetõttu peavad ettevõtte juhid mõistma erinevate põlvkondi ja nende tööväärtusi (Singh *et al.* 2021, 480).

Kuna töötajad on organisatsioonile kõige olulisem vara, kõige olulisem ressurss, peavad organisatsiooni juhid tagama töötaja rahulolu, sest koos töötaja rahulolu ja lojaalsusega, tuleb ka organisatsiooni edu. Juhtidel on oluline roll, et organisatsiooni kultuur oleks selline, et erinevad põlvkonnad teeksid omavahel koostööd.

Carvajal, Popovici 2018.– aastal tehtud uuringust tuli välja, et kui töötajatel on lubatud osaleda otsustusprotsessis, tunnevad nad, et organisatsioon hindab nende panust ja töötaja usub, et juhendajad ja töökaaslased hoolivad heaolust, mistõttu töökeskkonna kvaliteet paraneb oluliselt. Seega on olulisel kohal ka töötaja kaasamine.

Ettevõtetel on raske hinnata, kui palju nad peaksid lojaalsuse edendamiseks pingutama, arvestades praegust töötajate liikuvust. Töötajate ettekujutus oma organisatsioonist soodustab töötajate

pühendumist tööle ja samuti organisatsioonile. See omakorda suurendab töötajate lojaalsust. Piiratud karjääri edenemine on pole ainus põhjus, mis lojaalsust takistab. Lisaks on takistavad tegurid üksluine tööruut, suur stressitase ja diktaatorlikud juhtimisstiilid. Samuti on lojaalsus oluline, sest see määrab kas töötajate toimingud ja käitumine on organisatsiooni jaoks positiivsed või negatiivsed. See on lõppkokkuvõttes see, mis juhib klientide lojaalsust ja äriedu (Kumar, Shekhar 2011).

Iga põlvkonna indiviidi ootused, tööhoiakud ja käitumine võivad olla mõjutatud temale olulistest elusündmustest, kultuurist ja isegi nende viiendast meelest. Juhtkond peaks tagama, et üksikisikud erinevatest põlvkondadest tajusid üksteist rohkem positiivselt, et vältida põlvkondade vahelist disharmoniat (Tay 2011, 250).

Pühendunud töötajad panustavad organisatsioonile rohkem, kuna nende sooritused ja käitumine on suunatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Samuti on leitud, et organisatsioonile pühendumus on positiivselt seotud ka rahulolu ja motivatsiooniga (Zafar *et al.* 2014, 185).

Twenge jt (2010) leidsid, et suurim erinevus tööväärtustes seisneb selles, et suurenenud on vaba aja väärtustamine. Samas põlvkondade lõikes erinevusi altruistlikes väärtustes ei leitud. Märkimisväärne on, et nooremad põlvkonnad ei otsi tingimata töölt tähendust, nagu varasemalt on mõne teoretiku poolt on uuringutes välja toodud. Lisaks ei pea nooremad põlvkonnad enam tööd üheks kõige tähtsaimaks osaks inimese elus ning suurema tõenäosusega lahkuksid nad töölt, kui on palju raha kogunud (Twenge *et al.* 2010) Ka toodi sama aspekt välja Smola ja Suttoni (2002) uuringus X-põlvkonna kuuluvate inimeste kohta.

Oluline roll on ka, kuidas me töötajasse suhtumine ja organisatsioon saab ka ise selleks ära teha, et lojaalsust tõsta. Kumari ja Shekhari 2011. aastal tehtud uuringu järgi on võimalik töötaja lojaalsust tõsta järgmiselt:

- Töötajate karjäärikasvu vastavusse viimine ettevõtte eesmärkidega: see on üks tõhusamaid meetodeid lojaalsuse suurendamiseks. Selle saavutamiseks peavad juhid aitama inimestel tuvastada seoseid nende ametialaste eesmärkide ja ettevõtte eesmärkide vahel.
- Töödisain, mis hõlmab palju mitmekesisust ja autonoomiat: erinevad eksperdid on öelnud, et töökohad, mis pakuvad vaheldust ja autonoomiat otsuste langetamisel on töötajatele rohkem meelepärased ning sellega kaasneb suurem pühendumuse ja lojaalsuse tase. Kui

anda töötajatele võimalus osaleda ja juhtida projekte, omandavad nad uusi teadmisi ja avastavad oma potentsiaali.

- Suhetele keskendumine: töötajate lojaalsus sõltub suuresti töösuhetest, mida nad oma kolleegide, ülemuste ja juhtkonnaga jagavad.
- Organisatsiooni missioonide ja töötaja väärtuste vahelise seose esiletõstmine: see on veel üks meede, mis aitab suurendada töötajate lojaalsust.
- Konkurentsivõimeline tasu ja tunnustuspoliitika: õige kombinatsioon tasust ja suhtelisest tasust aitab organisatsioonil mõista töötaja vajadusi, mis aitab töötajat pikemalt organisatsiooniga siduda.
- Kaebuste käsitlemise protseduur: organisatsiooni kaebuste käsitlemise kord võib mõjutada harmoonilist keskkonda organisatsioonis.

1.3.2 Meyeri ja Alleni organisatsioonile pühendumuse määratlus

Üks kõige enam kasutatud organisatsiooni pühendumuse mõõtmise skaala on, 1991. aastal Meyer ja Alleni identifitseeritud skaala. See mudel pakub välja, et töötaja kogeb organisatsioonilist pühendumist kolme samaaegse mõtteviisina, mis hõlmavad afektiivset, normatiivset ja jätkuvat organisatsioonilist pühendumist (Jaros 2007).

Meyer ja Alleni organisatsiooni pühendumise skaala koosneb:

- 1) Emotsionaalne pühendumus tähendab töötajate emotsionaalset seotust konkreetse organisatsiooniga. Emotsionaalne pühendumus kajastab seda kui positiivselt töötaja oma organisatsioonist teistele räägib, nt kas töötaja soovitaks ettevõtet ka oma tööd otsivale sõbrale (Jamnes, Märtsin 2004). Tugeva emotsionaalse pühendumusega töötajad jätkavad organisatsioonis töötamist, sest nad tahavad seda teha (Meyer, Allen 1991, 67). Afektiivne pühendumine peegeldab pühendumust, mis põhineb emotsionaalsetel sidemetel, mille töötaja arendab organiseerimine peamiselt positiivsete töökogemuste kaudu. Emotsionaalselt pühendumist saab üles ehitada avatud organisatsioonilise suhtluse kaudu, kaasates töötajaid otsuste tegemisel, eriti küsimustes, mis mõjutavad otseselt nende

pädevusvaldkondi ja/või heaolu, ning võimaldades töötajatele juurdepääsu organisatsiooni teabele ehk info liikumine (Bisharat *et al.* 2017).

- 2) Alalhoidlik pühendumus põhineb kuludel, mis kaasnevad töötaja organisatsioonist lahkumise ja sinna jäämisega (Meyer, Allen 1991, 67);
- 3) Normatiivne pühendumus tugineb töötaja kohusetundele, mille kohaselt töötaja jääb organisatsiooni töötajaks ja selle liikmeks (Meyer, Allen 1991, 67). Normatiivne pühendumine peegeldab pühendumist, mis põhineb tajutud kohustusel organisatsiooni ees (Bisharat *et al.* 2017).

Meyer ja Allen märkisid 1997. aastal, et organisatsioonile pühendumine oli kõrgem nende töötajate seas, kellele pakuti ametikõrgendust ning kes tajusid organisatsiooni poolt pakutavat toetust, töötajate oskusi arendati juhtide poolt ja töötajatele anti suurem vastutus. Töötaja organisatsiooniline pühendumine, mis iseloomustab tema suhet organisatsiooniga, väljendub psüühilises seisundis, mis omakorda väljendub tema käitumises (Meyer, Allen 1997).

Erinevate uuringute põhjal on välja toodud fakt, et tugeva emotsionaalse pühendumusega töötajad edestavad töönäitajate osas neid, kellel on nõrk pühendumus (Allen, Meyer 1997, 29)

1991. aastal Meyer ja Allen tehtud uuringus toodi välja, et kuigi organisatsioonist lahkumise tõenäosus võib väheneda, kui ükskõik millise ühest kolmest komponendist tugevneb, siis töötaja käitumine võib olla üsna erinev.

Meyer jt 1997. aastal tehtud uuringus suutsid nad näidata, et erinevaid käitumise (nt käibe kavatsused ja vastused rahulolematuse korral) prognoosimist saab parandada, kui arvestada pühendumist nii organisatsioonile kui ka ametile.

Peamine erinevus organisatsioonilise pühendumise ja tööga rahulolu vahel on see, et kui organisatsioonilist pühendumist võib määratleda töötaja emotsionaalse tunnetusega organisatsioonile, siis tööga rahulolu on soetud töötaja suhtumisega oma töösse. Teisisõnu, kui töötajal on positiivsed tunded organisatsiooni, selle väärtuste ja eesmärkidega, on tal võimalik oma tööga rahule jääda organisatsioonis (Meyer *et al.* 2012).

Mowday jt märkisid 2013.–aastal, et emotsionaalselt pühendunud või organisatsiooniga emotsionaalselt seotud töötaja:

- investeerib organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse;
- ta teeb nende eesmärkide saavutamiseks kõvasti tööd;
- ta kavatseb organisatsiooni juurde jääda.

Töötajad, kes on vähem pühendunud, suunavad oma pühendumuse mujale (Meyer, Allen 1997).

Kuigi Meyer ja Allen'i kolmemõõtmeline organisatsioonilise pühendumuse mudelit on teiste teadlaste poolt kritiseeritud, kasutatakse seda siiski laialdaselt. Kõige enam on kritiseeritud väidete sõnastuse üle (Jaros, 2007).

Organisatsioonid peaksid keskenduma selliste algatuste väljatöötamisele, mis on emotsionaalse pühendumise jaoks kõige olulisemad, kuna seda peetakse töötajate voolavuse prognoosimisel oluliseks teguriks (Meyer *et al.* 2012).

Singh jt 2020. aastal tehtud uuringust tuli välja, et kõik põlvkonnad väitsid ühest suust, et sellised tööväärtused, nagu lugupidav suhtumine teineteisesse ning tööle pühendumine on kõigile olulise tähtsusega.

1.3.3 Töö tähendus

Seosed "tähendus" ja "töö" vahel on mitmesugused. Töö, mida üks inimene on kogenud tähendusrikkana, võib olla täiesti ebainspireeriv teise jaoks. Tähendust suurendab veelgi see, kui organisatsioon tervikuna võtab vastutuse teiste heaolu eest. Samuti suurendab töö tähenduslikkust, mida rohkem töötaja saab otsuste tegemisel osaleda. (Schnell *et al.* 2013).

Höge ja Schnelli 2012. aastat tehtud uuringu tulemused näitavad, et tööeesmärgi täitmise ja tööle pühendumise vahel on kõrge seos.

Gursoy jt (2013) jagasid töö tähenduse järgmisteks alaskaaladeks:

- tunnustus – viitab sellele, et inimesed tunnevad, et nooremad töötajad ei saa lugupidamist või tähelepanu, mida nad väärivad lihtsalt oma vanuse tõttu.
- võim – see mõõde keskendub töötajate vahelisele võimuvõitlusele. Sellise väärtusega töötaja kipub püüdlema võimu poole ja korraldab tõenäoliselt oma igapäevaseid kohustusi ja ilmselt räägib ümbritsevatele inimestele, kuidas oma ülesandeid teha. Isegi siis, kui ta ei ole vastutav. Isegi kui volitused on selgelt piiritletud, need inimesed leiavad viisi, kuidas kellegi või millegi eest vastutada;
- juhtimine – see mõõde keskendub töötajate vajadusele suunata ja juhtida. Selle väärtusega töötajad otsivad tõenäoliselt tugevat, pädevat ja visiooniga juhti, sest nad töötavad kõige paremini kui nad teavad, kuhu nad lähevad ja kuidas nende töö sobib organisatsiooni üldise missiooniga. Tõenäoliselt jäävad nad lojaalseks uuele juhile, kuid võivad hakata mujalt tööd otsima, kui juht ei vasta nende standarditele;
- töö ja eraelu tasakaal – vajadus hoida töö ja eraelu tasakaalus. Kui selle väärtusega inimestel palutakse kirjeldada ise, mida nad elatise nimel teevad või kus nad töötavad, ei pruugi nad midagi vastata. Nende jaoks on elu väljaspool tööd palju olulisem. Sõbrad ja perekond avaldavad neile tohutut mõju ja töö ei ole tõenäoliselt kunagi nende elus esikohal.
- tehnoloogia väljakutsed – kuidas tehnoloogia võib mõjutada töötajate tööd. See mõõde võib tuleneda mitmest väga erinevast allikast; kas inimesel ei ole olnud õige väljaõpe, et tunda end mugavalt tehnoloogiaga või isik tunneb, et tehnoloogia on vana ja aegunud. Mõlemad rühmad kogeks frustratsiooni olukorda.
- töökesksus – rõhutab töö tähtsust tema elus. Sellise väärtusega inimesed on tõenäoliselt väga tööle orienteeritud ja nende elu tõenäoliselt pöörleb oma töö ümber;
- mittevastavus – neil on vajadus vaidlustada tavanorme. Tõenäoliselt need töötajad kasutavad tihti fraasi "sest nii oleme seda alati teinud". Kui ettevõtte hakkab tundma liiga suure ja bürokraatlikuna, astuvad selle tööväärtusega töötajad tõenäoliselt reeglitele vastu.

Schnell jt tõid 2013-aastal tehtud uuringus välja neli tajul põhinevat töö tähendust: Nii nagu elu tähendusel on ka töö tähendusel neli tajul põhinevat põhikriteeriumid: olulisus, sidusus, suund, kuulumine.

Nii nagu elul tähenduse, on ka tööl tähendus. Kõik me soovime olla olulised, kuuluda kuhugi, et meil oleks suund ning olla seotud. Töö tähendust peavad olulisemaks X-põlvkonna esindajad (da Silva *et al.* 2015). Tähendust suurendab veelgi see, kui organisatsioon tervikuna võtab vastutuse teiste heaolu eest (Schnell *et al.* 2013).

1.3.4 Apteekrite tööle pühendumus

Apteekrite rahulolu oma tööga avaldab nii ettevõtte tulemuslikkusele kui ka organisatsiooni juhtimisele (Carvajal, Popovici 2018).

Tervisestatistika ja terviseuuringute andmebaasi järgi on keskmine vanus nii proviisorite, kui ka farmatseutide lõikes ajas pigem kasvanud.

Tabel 3. Proviisorite ja farmatseutide keskmine vanus.

Amet	2013	2015	2017	2018	2019	2020
Proviisor	49,4	49,4	50,3	51,4	52,2	52,4
Farmatseut	47,3	47,2	48,5	49,0	50,3	49,4

Allikas: Autori koostatud Tervisestatistika ja terviseuuringute andmebaasi põhjal.

Nii nagu paljudes teistes valdkondades, on ka apteekrite keskmine vanus ajas muutunud. Järjest rohkem pensioniealisi töötab. SA Kutsekoja 2020. aastal koostatud uuringuaruanne toob välja, et kolmandik 65- kuni 69-aastaste seas jätkas töötamist ka pärast pensionile jäämist. Kümme aastat tagasi oli töötavaid pensioniealisi selles vanuserühmas vaid viiendik.

SA Kutsekoda 2017. aastal tehtud uuring tõi samuti välja, et proviisoriõppe lõpetanute seniste arvudega jätkates ei saa pakkuda piisaval määral asendust tööturult lahkujatele ehk siis noori tuleb vähem peale, kui jääb vanemaealisi pensionile. 2015. aastal oli valdkonda esindavate ekspertide hinnanguil puudu 100–150 farmatseuti ja proviisorit. Töajätku vajab perioodil 2017–2025

kokku 260 proviisori asendamist, s.o 28,9 proviisorit aastas. Haridussüsteem aga suudab kokku pakkuda vaid arvestuslikult 56% soovitud arvust ehk 145 proviisorit, s.o aastas 12,8 proviisorit vähem, kui on vajalik.

Samuti on SA Kutsekoja uuringus välja toodud, et eeldades, et farmatseutide arv peaks perioodil 2017–2025 viiendiku võrra kasvama, peaks haridussüsteem kasvu- ja asendusvajaduse katmiseks pakkuma 330 lisanduvat farmatseuti, s.o 36,7 farmatseuti aastas. Autorite arvutuste kohaselt jääb soovitud tasemest tänaste vastuvõtu- ja lõpetamistrendide korral puudu 94 farmatseuti, s.o keskmiselt 10,4 farmatseuti aastas. Juba 2010. aastal Leedus tehtud uuring tõi välja, et on märkimisväärse positiivse seoses apteegijuhtimise poliitika ning kvaliteetse farmaatsiateenuse vahel (Urbanas *et al* 2015).

Ka Statistikaamet tõi oma 2021 augustis ilmunud artiklis „Kuidas on muutunud Eesti tööturg 30 aasta jooksul?“ välja, et Eestis on kasvanud 50–74-aastaste vanuserühma tööga hõivatus. 65–74-aastaste vanuserühma tööga hõivatus on ligi 6%.

Apteekrite tööga seotud arusaamad ja arvamused on kujundanud nende kogemuste näol. Rahulolevamad praktikud näevad tavaliselt oma organisatsiooni positiivselt ja on pühendunud (Carvajal, Popovici 2018).

Samuti Urbanas jt 2015–aastal tehtud uuring apteekrite tööle pühendumuse kohta tõi välja organisatsiooniline pühendumus ja käive on omavahel seotud. Nende uuringust toodi välja, et apteekrid, kes tundsid oma organisatsiooni poolt suuremat toetust, olid organisatsioonile rohkem pühendunud. Mis tõestab omakorda, et organisatsiooni jaoks on olulised pühendunud töötajad. Lisaks tõestati, et pühendumine organisatsioonidele mõjutab otseselt ja negatiivselt töö muutmise kavatsusi. Bisharat jt 2017–aastal ketiapteekrite vahel tehtud uuringu tulemused näitasid, et koolituse ja arendamise ning premeerimissüsteem mõjutas positiivselt ja oluliselt emotsionaalselt pühendumist. Koolitus ja areng on oluline tegur, et suurendada töötajate pühendumust. Tulemused toetasid hüpoteesi, et õiglase tasu on positiivselt seotud emotsionaalse pühendumusega. Ettevõtted, mis kasutavad preemiate eelarvet tõhusalt, et jaotada preemiad tipptegijate vahel adekvaatselt, saavad suuremat tasu kui teised ettevõtted. Organisatsioonis püsimise kohustus (normatiivne pühendumus) kujundatakse iseseisvalt. Seda mõjutab asjaolu, et apteegi töökohal on vähe mitmekesisust. Azise jt 2018-aastal tehtud uuring rõhutas, et organisatsioon peaks arendama õppimiskultuuri, et silma paista konkurentsi ees ja viia ellu uuendusi. Ka nende uuringust tuli välja, et oluline on, et personaliosakond tegeleks töötaja

pühendumise tõstmisega, milleks on mitmeid võimalusi: töö- ja eraelu tasakaal, selge ja mõõdetav karjääriredel, positiivne juhtimisstiil, töötajate koolitamine. Ka Sittisomi 2020-aastal tehtud uuring apteekrite tööle pühendumise kohta tõi välja, et organisatsiooniline edu põhineb täielikult organisatsiooni enda tööjõul. Seetõttu püüavad organisatsioonid leida parimad kvalifitseeritud töötajad. See algab pihta juba töötaja värbamisest. Värbamise peamine põhjus on täita lõhe, millega konkurendid said konkurentsieelise. Tema uuringust tulid positiivsed seosed selliste personali praktikate vahel, nagu koolitus ja arendus, tasusüsteem, värbamine ja valik ning tulemuslik hindamine ja organisatsiooniline kohustus. Need positiivsed seosed personalitavade ja organisatsiooni pühendumuse vahel olid tingitud kõrgest motivatsioonist, koolitusest, rahulolevast töötajast. Pühendunud töötaja on abiks organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Ka Thin jt 2021.–aastal tehtud uuring apteekrite tööle pühendumuse kohta tõi välja, et organisatsiooniline pühendumus, tööga rahulolu, karjäärile pühendumine, tööstress ja tajutav organisatsiooniline toetus ning töökliima olid sageli tõukejõuks apteekri töölt lahkumise kavatsusele. Kui töötaja ei ole pühendunud, läheb see organisatsioonile kulukaks.

Apteekrite liiga suur töökoormus on sageli määratletud allikana rahulolematuseks. Nii farmatseudid, kui ka proviisorid erinevast vanusest, reageerivad erinevatele tööga seotud tingimustele ja kogemustele erinevalt, seega ei pruugi samad hüved ja stiimulid olla kõigile motiveerivad (Carvajal, Popovici 2018).

2. EMPIIRILINE UURIMUS

2.1. Metoodika

Empiirilise uuringu andmete kogumine põhines kvantitatiivsel meetodil – veebipõhisel ankeetküsitlusel (Lisa 1), mille magistritöö autor koostas Google Forms internetikeskkonnas nii eesti-, kui vene keeles. Küsimustikule vastamise aeg oli 7.–23. veebruar 2022. Valimi suurus oli 284. Vastanute arv: 195 ehk ca 69%. Tulemuste analüüsimiseks kasutas autor statistilist tarkvara SPSS.

Valimis on ettevõtte töötajad (proviisor-juhataja, proviisor ja farmatseudid), kes said e-posti teel uuringut tutvustava kirja koos lingiga ankeedile ja nädal aja pärast uuesti meeldetuletuse ning kaks päev enne vastamise tähtaega viimase meeldetuletuskirja tähtaja saabumise kohta.

Vastamise keele järgi jagunesid vastused järgmisel:

- Eesti keel 157 (80,5%)
- Vene keel 38 (19,5%)

Küsimustikus kasutas magistritöö autor neljapunktilist Likerti skaalat, mis olid tähistatud järgmiselt:

- 4 – täiesti nõus;
- 3 – pigem nõus;
- 2 – pigem ei ole nõus;
- 1 – ei ole nõus.

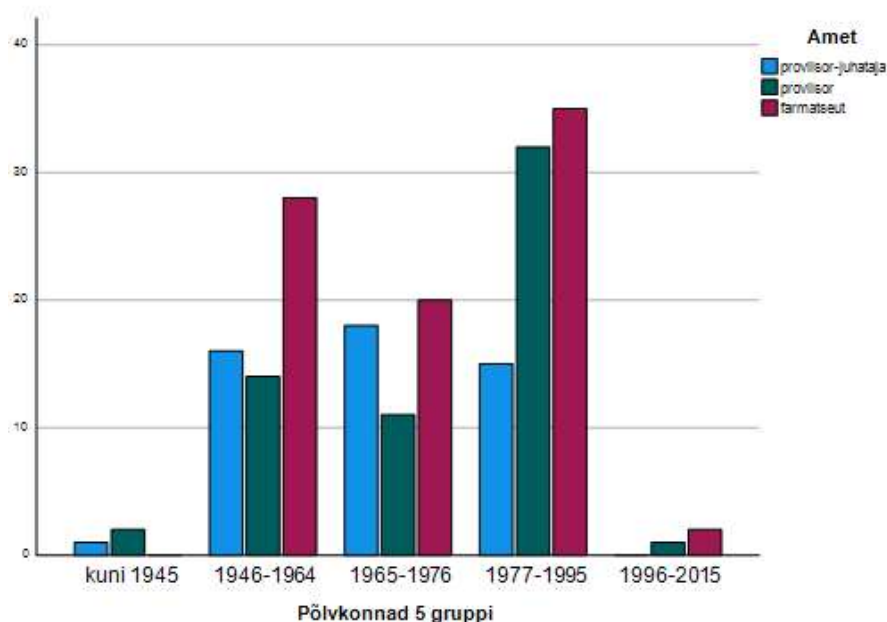
Küsimustik oli väidete vormis, sealhulgas esines ka pööratud väiteid.

Küsimustik koosnes 2 osast: organisatsiooniline pühendumus ning töö tähendus / töösse suhtumine:

- organisatsiooniline pühendumus (Meyer & Allen kolmemõõtmeline skaala), mis jagunes kolmeks alaskaalaks: emotsionaalne pühendumus, alalhoidlik pühendumus, normatiivne pühendumus;
- töö tähendus / töösse suhtumine (Gursoy, Chi ja Kardag), mis jagunes seitsmeks alaskaalaks: tunnustus, võim, juhtimine, töö ja eraelu tasakaal, tehnoloogia väljakutsed, töökesksus, mittevastavus;

Küsimustiku lõpus olid küsimused osaleja demograafiliste andmete kohta, et oleks võimalik välja tuua seosed organisatsiooni pühendumise ja töö tähenduse kohta ametikoha, hariduse ning põlvkonna osas. Kuna küsimustikule oli võimalik vastata nii eesti, kui vene keeles, oli võimalik magistritöö autoril tuua välja ka seosed vastamise keele osas.

Alljärgneval joonisel on välja toodud, kuidas vastajad jagunesid ametikoha lõikes põlvkonna suhtes.



Joonis 1. Vastajate jagunemine ametikoha ja põlvkonna lõikes.
Allikas: autori koostatud.

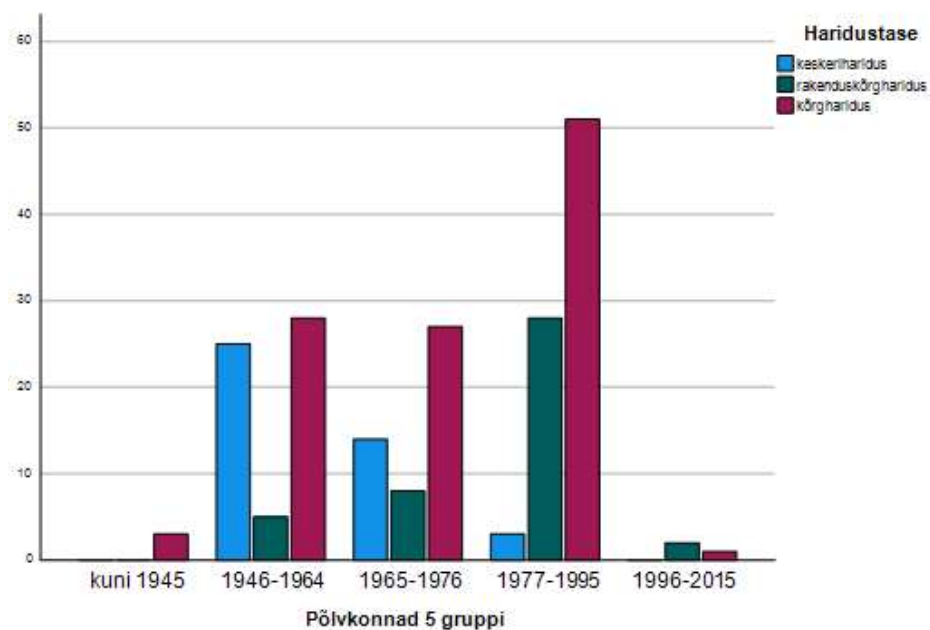
Järgnevas tabelis on toodud, kuidas vastajad jagunesid demograafiliste andmete lõikes.

Tabel 4. Töötajate jaotus demograafiliste andmete lõikes (N = 195).

	N	%
Amet		
Proviisor-juhataja	50	25,6
Proviisor	60	30,8
Farmatseut	85	43,6
Haridus		
Keskeriharidus	42	21,5
Rakenduskõrgharidus	43	22,1
Kõrgharidus	110	56,4
Sünniaasta		
...-1945	3	1,5
1946-1964	58	29,7
1965-1976	49	25,1
1977-1995	82	42,1
1996-...	3	1,5
Tööstaaž praeguses ettevõttes		
0-5	72	36,9
6-10	36	18,5
11-15	46	23,6
16-42	41	21,0
Tööstaaž kokku valdkonnas		
1-10	50	25,6
11-20	42	21,5
21-30	42	21,5
31-40	42	21,5
41-57	19	9,7

Allikas: autori koostatud.

Järgneval joonisel on näha, milline on vastajate haridustase võttes arvesse põlvkondi.



Joonis 2. Haridustase põlvkondade lõikes

Allikas: autori koostatud

Küsimustik saadeti 284 töötajale, kellest vastas 195. All olevas tabelis tõi magistritöö autor välja ametikoha üldise arvu ettevõttes ja võrdles seda vastanute arvuga, et näha, milline ametikoht andis kõige rohkem vastuseid, milline vähem.

Tabel 5. Vastanute ametikoha võrdlus.

Ametikoht	Ettevõttes	Vastanute arv	Protsent
Proviisor-juhataja	67	50	75%
Proviisor	79	60	76%
Farmatseut	138	85	62%

Allikas: autori koostatud.

Vastanute arv protsendiselt ametikoha lõikes on proviisor-juhataja ning proviisorite puhul sama, veidi väiksem on farmatseutide puhul.

Kui vaadata põlvkondade suhtes vastajate arvu, siis jagunes see järgmiselt.

Tabel 6. Vastanute põlvkondade võrdlus.

Sünniaasta	Ettevõttes	Vastanute arv	Protsent
Kuni 1945	4	3	75%
1946–1964	99	58	59%
1965–1976	71	49	69%
1977–1995	107	82	77%
Alates 1996	3	3	100%

Allikas: autori koostatud.

Põlvkondade suhtes on vastajate arv tõusvas joones, v.a traditsiooniline põlvkond. Tõusev joon seletav sellega, et vastamine toimus arvutis, ning mida noorem vastaja, seda paremini tunneb end arvuti taga.

Tabel 7. Töötajate demograafiliste andmete kirjeldavad statistikud (N = 195).

	M	SD	Min	Max
Vanus	47,6	13,31	24	83
Mitmes ettevõttes töötanud	2,5	1,34	1	8
Mitmes apteegis töötanud	3	1,49	1	8
Tööstaaž praeguses ettevõttes	10,6	8,3	0	42
Tööstaaž kokku valdkonnas	22,9	13,25	1	57

Allikas: autori koostatud.

M = aritmeetiline keskmine, SD = standardhälve, Min = väikseim väärtus, Max = suurim väärtus.

2.2. Tulemused

Küsimustikus hindasid vastajad väidetega nõustumist 4-astmelisel skaalal, kus 1 – ei ole üldse nõus ja 4 – olen täiesti nõus. Tabelis 12 (Lisa 2) skaalad on veel pööramata, et tulemused oleks õiged, aga r tähga väited pööras autor alfade arvutamiseks ja seoste otsimiseks. Väited on pingereas keskmiste alusel kahanevalt.

Tabelist 8 on näha, millised olid apteekrite organisatsioonile pühendumise kõrgemini hinnatud väited.

Tabel 8. Organisatsioonile pühendumuse kõrgemalt hinnatud väited.

Emotsionaalne pühendumus	M	SD	Min	Max
Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada selles ettevõttes	3,02	0,609	1	4
Mulle meeldib oma töökohast rääkida sõpradele ja tuttavatele.	3,02	0,662	1	4
Alalhoidlik pühendumus	M	SD	Min	Max
Hetkel on ettevõttes töötamine minu jaoks sama nauditav kui vajalik.	3,03	0,669	1	4
Ettevõttest lahkumine teeks minu elus osad asjad keerulisemaks.	2,77	0,863	1	4
Normatiivne pühendumus	M	SD	Min	Max
Ettevõtte väärrib minu lojaalsust.	3,2	0,655	1	4
Üks põhjustest, miks ma jätkan töötamist oma ettevõttes, seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses.	2,82	0,742	1	4

Allikas: autori koostatud

M = aritmeetiline keskmine, SD = standardhälve, Min = väikseim väärtus, Max = suurim väärtus.

Seejärel pööras autor r-iga märgitud väidete skaalad ümber: 4 → 1, 1 → 4 jne. Sisereleiaabluse ehk küsimustiku usaldusväarsuse hindamiseks arvutas autor Cronbach'i alfa (α) väärtused. Faktoris, kus alfa väärtus oli liiga madal, eemaldas väited, mis ei korreleerunud teiste samas faktoris olevate väidetega. Edasi arvutas faktorite koondkeskmised. Kui Cronbachi alfa on suurem, kui 0,7 - on sisereleiaablus aktsepteeritav.

Tabel 9. Faktorite kirjeldavad statistikud ja sisereleiaabluse näitajad.

Faktor (väidete arv)	M	SD	Min	Max	A
Organisatsioonile pühendumus					
Emotsionaalne pühendumus (8)	2,88	0,479	1,38	3,88	0,82
Normatiivne pühendumus (5)	2,88	0,488	1	4	0,69
Alalhoidlik pühendumus (8)	2,55	0,498	1,13	3,88	0,74
Töö tähendus ja töösse suhtumine					
Tunnustus (2)	3,38	0,585	1,5	4	0,73
Juhtimine (2)	3,28	0,551	1,5	4	0,58
Töökesksus (5)	3,18	0,4	1,8	4	0,60
Töö ja eraelu tasakaal (5)	2,99	0,544	1,6	4	0,73
Tehnoloogia väljakutsed (3)	2,86	0,278	2	3,67	0,84
Võim (4)	2,52	0,542	1	4	0,69
Mittevastavus (4)	1,73	0,477	1	3,5	0,65

Allikas: autori koostatud.

N = vastajate arv, M = aritmeetiline keskmine, SD = standardhälve, Min = väikseim väärtus, Max = suurim väärtus, α = Cronbachi alfa.

Korrelatsioonianalüüsi kaudu oli autoril võimalik uurida tulemusi ning nendevahelisi seoseid. Pärast faktorite koondkeskmiste arvutamist tegi autor tunnuste jaotuse kontrolli. Faktorite vaheliste seoste analüüsimiseks valis magistritöö autor mitteparameetrilise Spearmani korrelatsiooni (Spearmani korrelatsioonikoefitsient ρ - ρ). Statistilise tõenäosuse olulisuse nivooks on määratud 0,05, mis tähendab 95-list tõenäosust (kui $p < 0,05$, on seos statistiliselt oluline).

Kõigi kolme pühendumuse faktori vahel ilmnedid statistiliselt olulised keskmise tugevusega positiivsed seosed ($p < 0,01$) (Lisa 7). See tähendab, et mida suurem oli pühendumus ühes valdkonnas, seda suurem oli see ka teistes valdkondades. Tunnustus oli seotud normatiivse pühendumusega ($\rho = 0,335$; $p < 0,01$) (keskmise tugevusega positiivne seos), kuid ei olnud seotud emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumusega. Võim oli seotud emotsionaalse pühendumisega ($p = 0,245$; $p < 0,01$) (nõrga tugevusega positiivne seos), kuid ei olnud seotud alalhoidliku ja normatiivse pühendumise ning tunnustusega. Juhtimine oli seotud emotsionaalse pühendumise ($p = 0,274$; $p < 0,01$), normatiivse pühendumise ($p = 0,285$; $p < 0,01$), võimu ($p = 0,256$; $p < 0,01$) ja tunnustusega ($p = 0,169$; $p < 0,01$), kõigi vahel nõrk seos. Töö ja eraelu tasakaalu puhul leidub nõrkasid seoseid, kuid kõik nad on miinusega, ehk siis kahanevad. Tehnoloogia väljakutsete vahel leidub samuti nõrkasid seoseid emotsionaalse pühendumise ($p = 0,169$; $p < 0,05$) ja juhtimise vahel ($p = 0,205$; $p < 0,01$). Töökesksuse vahel leidub nõrga ja keskmise tugevusega seoseid peaaegu kõigi faktorite puhul, v a tunnustus ning töö ja eraelu tasakaal. Mittevastavuse puhul on seosed pigem nõrgad ning kahanevad.

Kui vaadata faktorite ja taustamuutujate vahelisi seoseid (Lisa 8), siis seosed puuduvad selle vahel, mitmes ettevõttes või mitmes apteegis on töötaja töötanud. See võib tuleneda sellest, et apteekri tööiseloome on sama. Samast tabelist näeme, et kõige rohkem seoseid esineb vanuse taustatunnusega, millel leidub seoseid nii alalhoidliku, kui ka normatiivse pühendumise ning tunnustuse vahel, kus on positiivsed seosed. Kahanevad seosed on võimu ja tehnoloogia väljakutsete vahel. Millest võib välja lugeda, et vanuse muutudes muutub ka suhtumine võimu ja tehnoloogiasse.

Nõrgad seosed – tööstaaži – puhul praeguses ettevõttes on näha alalhoidliku ja normatiivse pühendumise ning tunnustuse vahel ning samuti on kahanev nõrk seos tehnoloogia väljakutse puhul.

Kui vaadata tööstaaži valdkonnas kokku, siis keskmine seos on normatiivse pühendumise puhul ning nõrgad seosed alahoidliku pühendumise, tunnustuse puhul ning nõrk kahanev seos on võimu puhul.

Andmete jaotuse kontroll ja gruppide keskväärtuste võrdlemiseks moodustas autor uuritavatest ameti, hariduse ja sünniaasta alusel võrreldavad grupid. Kõigi tunnuste puhul oli 3 gruppi ja nende hinnangute keskväärtuste võrdlemiseks valis autor ühefaktoriline dispersioonanalüüs (ANOVA) koos post-hoc-testiga, sest gruppide lõikes jaotusid tunnused nii ebasümmeetriliselt kui ka sümmeetriliselt. Statistilise tõenäosuse olulisuse nivooks määras autor 0,05 ($p < 0,05$), mis tähendab 95-list tõenäosust.

ANOVA näitas, et ametite võrdluses ilmnes statistiliselt oluline erinevus võimu osas, mis tähendab, et vähemalt kahe ameti esindajad erinevad üksteisest olulisel määral ($F = 6,604$; $p = 0,002$). Post-hoc-test näitas, et oluline erinevus on proviisor-juhatajate ($M = 2,73$; $SD = 0,498$) ja farmatseutide ($M = 2,39$; $SD = 0,465$) hinnangutes – farmatseudid nõustusid oluliselt harvem võimu faktoris olevate väidetega kui proviisor-juhatajad.

Hariduse lõikes võib tulemusi tõlgendada järgmiselt, et statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

Sünniaastad jaotas autor vastavalt põlvkondade gruppidesse. Kuna kuni 1945. aastal ja alates 1996. aastast sündinuid oli vastajate hulgas kummaski grupis vaid 3, siis nemad liideti järgneva või eelneva grupiga. Sünniaasta järgi võib tulemusi tõlgendada järgmiselt, et ANOVA näitas, et põlvkondade võrdluses ilmnes statistiliselt olulisi erinevusi järgmiste faktorite juures, mis tähendab, et:

- 1) normatiivse pühendumise osas ($F = 9,128$; $p = 0,001$). Post-hoc-test näitas, et oluline erinevus on 1938-1964 ehk beebibuumi põlvkonna ($M = 3,09$; $SD = 0,443$) ja 1977-1997 ehk Y-põlvkonna ($M = 2,75$; $SD = 0,477$) hinnangutes – beebibuumi põlvkond nõustus oluliselt rohkem normatiivse pühendumise väidetega, kui Y-põlvkonna omad.
- 2) tunnustuse osas ($F = 7,786$; $p = 0,001$). Post-hoc-test näitas, et oluline erinevus on samuti beebibuumi põlvkonna ($M = 3,59$; $SD = 0,512$) ja Y-põlvkonna vahel ($M = 3,33$; $SD = 0,569$) hinnangutes – beebibuumi põlvkond nõustus oluliselt rohkem tunnustuse väidete osas, kui Y-põlvkond.
- 3) võimu osas ($F = 8,837$; $p = 0,001$). Post-hoc-test näitas, et oluline erinevus on samuti beebibuumi põlvkonna ($M = 2,37$; $SD = 0,471$) ja Y-põlvkonna vahel ($M = 2,69$; $SD = 0,571$) – kuid siin nõustus Y-põlvkond oluliselt rohkem võimu väidetega, kui beebibuumi põlvkond.

Vastamise keele järgi tegi autor T-testi, kuna võrreldavaid gruppe oli 2 (eesti ja vene) ja tulemusi võib tõlgendada järgmiselt: kõige suurem erinevus seisneb alaskaalas võim.

Tabel 10. Võimu alaskaala vastamise keele järgi.

Väide	Eesti keel	Vene keel
Ma leian, et võiks organiseerida ja suunata teiste tegevusi tööl.	84,5%	57,9%
Võtan mõõdukaid riske, et olla tööd tehes edukam.	87,7%	52,6%
Ma töötan kõige paremini siis, kui mul on tugev juht.	81,2%	86,9%
Ma töötan kõige paremini siis, kui on selged eesmärgid.	97,4%	97,4%

Allikas: Autori koostatud.

Siit tabelist on näha, et mõlemale grupile meeldib, et neil on tugev juht ja selged eesmärgid, siis eestikeeles vastanud on nõus võtma rohkem riske ja ka organiseerima ning suunama teiste tööd.

2.3. Arutelu, järeldused ja ettepanekud

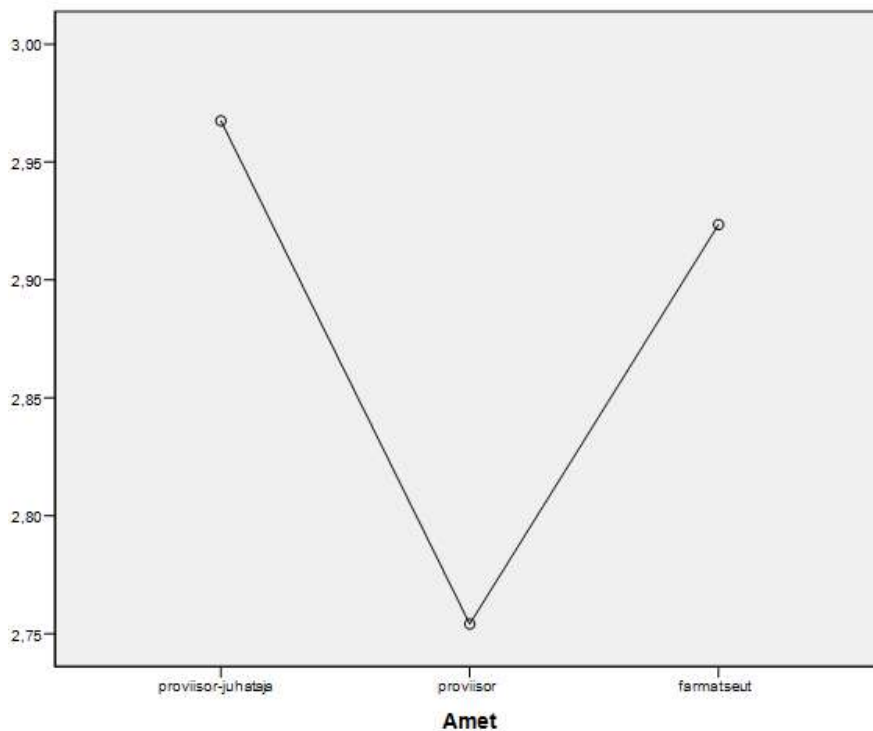
Magistritöö autor soovis mõista erinevate põlvkondade tööle pühendumise sarnasusi ja erinevusi apteekrite seas (proviisor-juhataja, proviisor, farmatseut). Kas põlvkondade lõikes esineb erinevusi, millega peaks ettevõtte juhtkond arvestama? Samuti kuivõrd mõjutavad pühendumust demograafilised näitajad. Kuna ankeetküsimustik oli vormistatud kahes keeles (eesti ja vene) oli võimalus leida ka seoseid vastaja keele osas. Suures osas erinevusi ei leidunud. Oluline seoses eesti- ja venekeelse vastaja seas oli vaid võimu osas – venekeelne vastaja on pigem tagasihoidlikum teiste juhtimises. Mida võib magistritöö autor kinnitada ka ettevõttes töötades – apteegijuhataja ametikohale venekeelne töötaja pigem ei soovi asuda.

Uurimustulemustest selgus, et töötajate jaoks on organisatsioonilise pühendumise poole pealt oluline nii emotsionaalne, kui ka normatiivne pühendumine ehk siis töötaja on emotsionaalselt

kiindunud ning samas ka tunneb kohustust. Töö tähenduse ja töösse suhtumise osas on kõige olulisemad tunnustus, juhtimine, töökesksus ning töö ja eraelu tasakaal. Küsimustikku tehes jättis magistr töö autor töötajatele võimaluse lisada küsimustikule ka kommentaar, oma mõtteid ning ka sealt toodi välja, et:

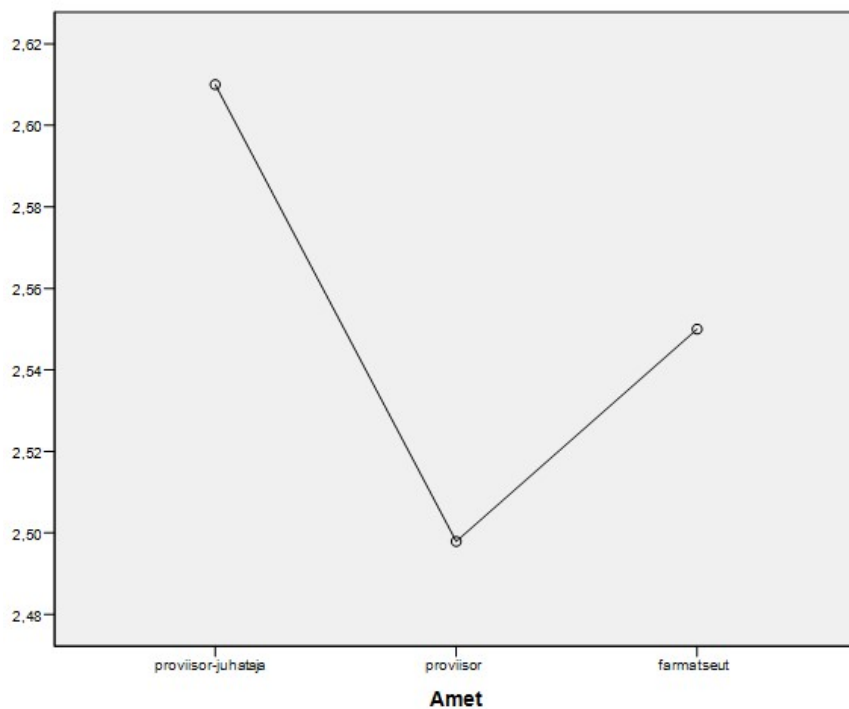
- töötaja pingutusi märgataks ülemuse poolt tihti harva, kui üldse;
- nooremaid töötajaid koheldakse paremini, kui vanu töötajaid ehk siis, kui oled kaua töötanud, siis teinekord unustatakse ja võetakse iseenesest mõistetavana. Oodatakse, et kauaaegseid töötajaid väärtustataks ja tunnustataks;
- erialasest haridust väärtustatakse vähe, tihtipeale peab erialatöötaja olema apteegis ka abitöötaja rollis. Apteek on kõrgharidusega ravimispetsialist, mitte aga abipersonal ehk siis ametikoha tunnustamine.

Emotsionaalne pühendumus on madalaim proviisori ametikohal. Proviisor-juhataja ning farmatseudil on väga sarnasel tasemel.



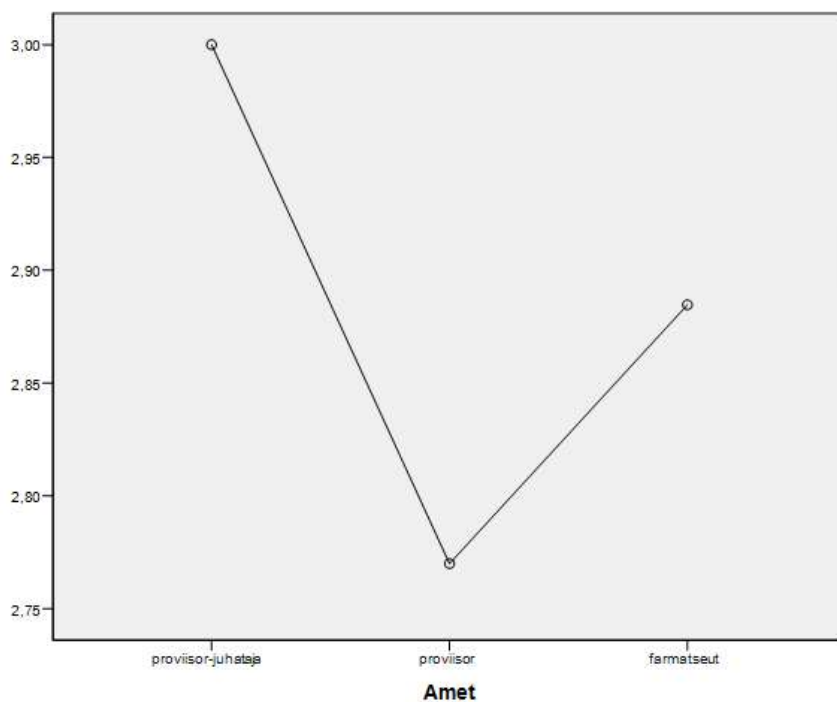
Joonis 3. Emotsionaalne pühendumus ametikohtade lõikes
Allikas: autori koostatud

Ka alalhoidlik pühendumus on kõige madalam proviisori ametikohal, kõige kõrgem proviisor-juhataja ametikohal.



Joonis 4. Alalhoidlik pühendumus ametikohtade lõikes
Allikas: autori koostatud

Normatiivne pühendumuse on väga sarnane alalhoidliku pühendumusega.



Joonis 5. Normatiivne pühendumus ametikohtade lõikes
Allikas: autori koostatud

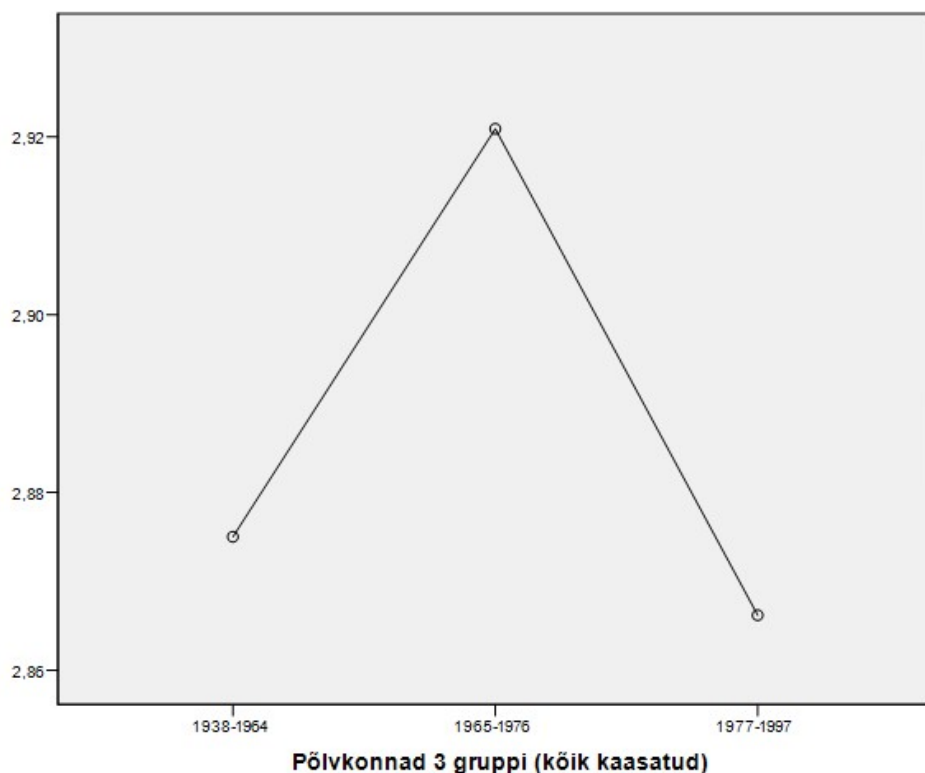
Kui vaadata tulemusi ametikoha lõikes, siis kõige olulisemad on ametikohtade lõikes:

- proviisor – juhataja on normatiivselt pühendunud ning talle on oluline tunnustus;
- proviisor on normatiivselt pühendunud ning talle on oluline juhtimine;
- farmatseut on emotsionaalselt pühendunud ning talle on oluline tunnustus.

Joonistel (3, 4, 5) on väga hästi näha, et pühendumus on kõige madalam proviisori ametikohal ja ühtlaselt kõrge proviisor-juhataja ametikohal. Siin võiks olla üheks põhjuseks see, et haridustasemelt on proviisor-juhataja ning proviisor samad, kuid nende vastutus tööle on erinev. Seega ettevõtte juhtidel oleks vajalik mõelda, kuidas tõsta proviisorite pühendumust.

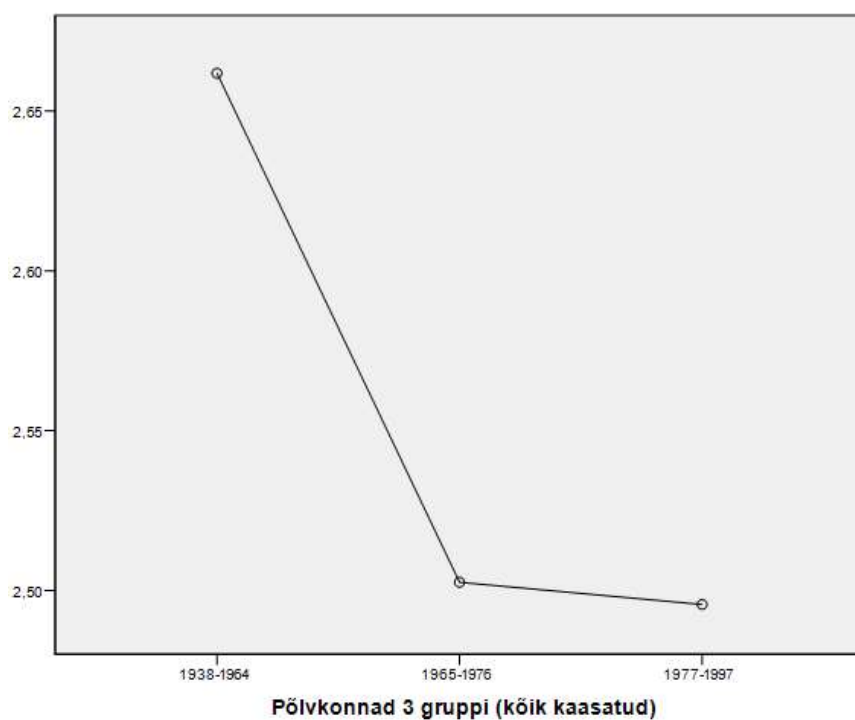
Järgnevatel joonistel on näha, kuidas on töötajad pühendunud põlvkondade lõikes.

Emotsionaalne pühendumus on kõige kõrgem x-põlvkonnal.



Joonis 6. Emotsionaalne pühendumus põlvkondade lõikes
Allikas: autori koostatud

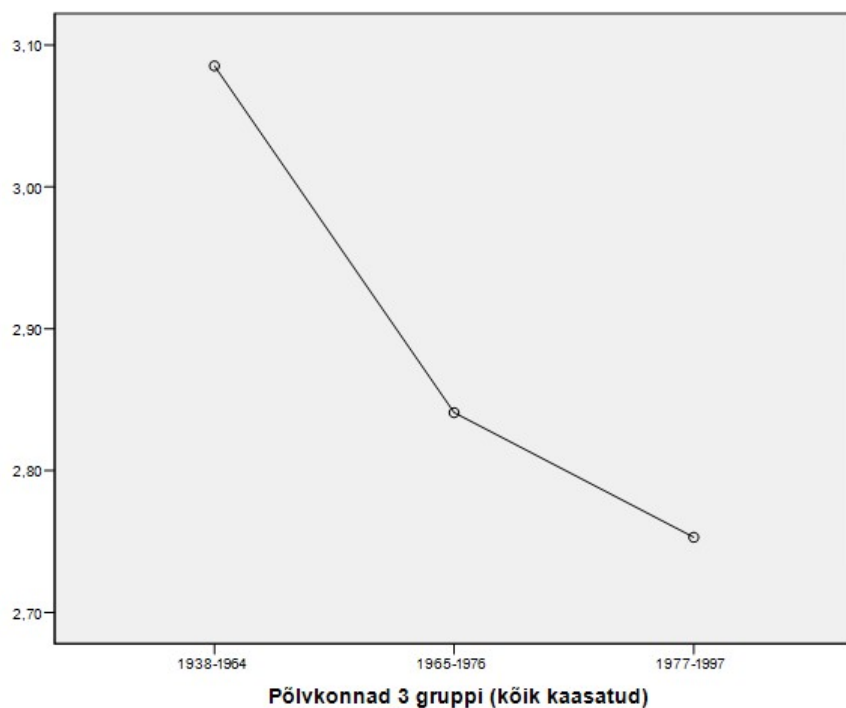
Alalhoidlik pühendumus on kõige kõrgem beebibuumi põlvkonnal.



Joonis 7. Alalhoidlik pühendumus põlvkondade lõikes

Allikas: autori koostatud

Normatiivne pühendus on samuti kõige kõrgem beebibuumi põlvkonnal.



Joonis 8. Normatiivne pühendumus põlvkondade lõikes

Allikas: autori koostatud

Kui vaadata tulemusi põlvkondade lõikes, siis kõige olulisemad on põlvkondade lõikes:

- 1938–1964 oluline on normatiivne pühendumus ning oluline on tunnustus;
- 1965–1976 oluline on emotsionaalne pühendumus ning oluline on tunnustus;
- 1977–1997 oluline on emotsionaalne pühendumus ning oluline on juhtimine.

Joonistel (6, 7, 8) on väga hästi näha, et pühendumus on kõige madalam y-põlvkonnal. Y-põlvkonna raskemast motiveerimisest ja tööl hoidmises keerukusest kirjutasid ka Valickas ja Jakštaité oma 2017.–aasta uuringus. Töökoha vahetamine tundub nende jaoks pigem tavaline. Seega ettevõtte juhtidel oleks vajalik mõelda, kuidas tõsta y-põlvkonna pühendumust.

Tunnustamise ja tagasiside vajadust on oma uuringus 2011. aastal välja toonud ka Hannay ja Fretwell. Samamoodi märkisid nad, et töötajad on tulemuslikkusele orienteeritud, kuigi põlvkondade lõikes võidakse seda erinevalt teha.

Samamoodi ühtivad uuringu tulemused ka Hansen'i ja Leuty 2012. aastal tehtud uuringuga – beebibuumi põlvkond, ehk magistritöö autori uuringus 1938–1964. aastal sündinud tähtsustavad staatust ning autonoomiat rohkem, kui nooremad põlvkonnad.

Põlvkondade vahelisi erinevusi ettevõttest lahkumise osas on mitmeid kordi empiirilisel uuritud ja enamasti on tulemuseks, et vanemal põlvkonnal on väiksem soov lahkuda, kui nooremal põlvkonnal. Põhjendada saab seda sellega: nagu pühendumuse puhulgi, nooremad on kannatamatud ja nõudlikumad ning seetõttu on valmis ka ettevõttest varem edasi liikuma, kui töökoht ei vasta nende ootustele (Benson & Brown, 2011; Gursoy et al., 2008). Ka käesolev uuring kinnitab seda tulemust, kõige kõrgem normatiivne pühendumus on just beebibuumi põlvkonna seas.

Kui võrrelda tulemusi Gursoy poolt 2013.–aastal tehtud uuringuga, siis:

- 1) Tunnustus, mis viitab sellele, et inimesed tunnevad, et nooremad töötajad ei saa lugupidamist või tähelepanu, mida nad väärivad lihtsalt oma vanuse tõttu – tulemused ühtivad Gursoy uuringuga – just noorem põlvkond ehk y-põlvkond tunneb, et vanuse tõttu tehakse neile ülekohut.
- 2) Võim, mis keskendub töötajate vahelisele võimuvõitlusele – tulemused veidi erinevad. Kui beebibuumi põlvkond on nii Gursoy uuringus, kui ka magistritöö uuringus kõige väiksema võimu ihaldusega, siis erinevus on järgmistes põlvkondades. Gursoy uuringu järgi on võim

kõige olulisem x-põlvkonnale, beebibuumi põlvkonnal võib tunduda, et nad ei ole konkurentsivõimelised, y-põlvkonnal aga puudavad kogemused. Magistritöö uuringu järgi on aga võimu faktor kõige olulisem just y-põlvkonnale. See võib tuleneda sellest, et kahe uuringu vahe on 9 aastat, ning selle ajaga on y-põlvkond saanud vanemaks ja kogenumaks.

- 3) Juhtimine – see mõõde keskendub töötajate vajadusele suunata ja juhtida. Uuringu tulemused ühtivad Gursoy uuringuga, mille järgi y-põlvkonnal on kõige suurem soov omada head juhti.
- 4) Töö ja eraelu tasakaal ehk vajadus hoida töö ja eraelu tasakaalus. Siin ühtivad uuringutulemused Gursoy uuringuga – kõige olulisem on see y-põlvkonnale.
- 5) Tehnoloogia väljakutsed – siin on tulemus erinev – kui Gursoy uuringus tuli välja, nii nagu võib ka eeldada, et kõige suurem väljakutse on see beebibuumi põlvkonnale, siis magistritöös see fakt kinnitus ei leidnud. See võib tuleneda sellest, et apteekrite igapäevane töövahend on arvuti – kassaprogrammid jne.
- 6) Töökeskus, mis rõhutab töö tähtsust töötaja elus. Gursoy uuringust tuli välja, et töö on kesksel kohal beebibuumil võrreldes teiste põlvkondadega. Magistritöö uuringus on vahed väikesed, aga kõige kõrgem on see faktor y-põlvkonnal. See võib tuleneda asjaolust, et tänapäeval on paljudel materiaalsed kohustused (näiteks, et omale kodu soetada) ning seetõttu on oluline, et oma kohustusi saaks korralikult täita, omada töökohta.
- 7) Mittevastavus, mille järgi töötajatele on vajadus vaidlustada tavanorme. Kui Gursoy uuringu järgi olid y-põlvkonna esindajad pigem hoiakuga „mõtlemine väljaspool kasti“ ja sellega võivad nad teisi põlvkondi ärritada, siis magistritöö autori puhul tuli see hoiak välja rohkem beebibuumi põlvkonna puhul.

Vastanute keskmine vanus on 47 aastat ning keskmine tööstaaž on rohkem, kui 10 aastat, mistõttu saab väita, et apteegitöötaja on lojaalne ning kiiresti ettevõtet ei vaheta, mistõttu võib kokkuvõtvalt öelda, et ettevõtte peab oma töötajaid tunnustama ja protsessid peavad saama hästi juhitud, samuti, et töötajal oleksid selged eesmärgid, kuhu poole pürgida ning et töö ja eraelu oleksid tasakaalus.

Vaatamata sellele, et tööväärtuste, tööle pühendumise ja tööga seotuse osas leitakse põlvkondade osas vähe eripärasid, on mitmed autorid seisukohal, et antud valdkonda tuleks jätkuvalt uurida (Hansen, Leuty 2012, 42, Gursoy 2010, 45)

Ettepanekud põlvkondade juhtimiseks:

- inimeste juhtimine:
 - arvestada iga põlvkonna omadusi;
 - selgitada välja Y-põlvkonna motivatsiooniandurid;
 - töötajate tunnustamine;
 - töötajate kaasamine;
 - viia läbi ametikohade kaardistamine, et töötaja ei tunneks, et ta peab tegema lisaks oma põhitööle ka neid tööd, mille jaoks tema kvalifikatsioon on liiga kõrge. Kas meile on mõistlik, et kõrgemapalgaline proviisor töötab ka koristajana?
 - ettevõttes on olemas hüvede pakett, nüüdseks on piisavalt aega mööda läinud, et küsida töötajate arvamust ja analüüsida, kuidas pakett motiveerib erinevaid ametikohti ja erinevaid põlvkondi.
 - Jätkuvalt on olulisel kohal töötajate koolitamine ja areng. Millised on karjäärivõimalused proviisor-juhatajal, proviisoril, farmatseudil?
- protsesside üle vaatamine ja täiustamine.

KOKKUVÕTE

Surve inimeste juhtimismudelite muutmiseks suureneb, seda enam kui koos töötavad mitu põlvkonda (Benson, Brown 2011).

Iga organisatsiooni kõige väärtuslikum vara on tema töötajad ning soov, et nad oleksid pühendunud, kuna pühendunud töötaja on ettevõttele lojaalsem, nad panustavad rohkem.

Magistritöö eesmärk oli mõista erinevate põlvkondade organisatsioonile pühendumise sarnasusi ja erinevusi apteekrite seas (proviisor-juhataja, proviisor, farmatseut). Kas põlvkondade lõikes esineb erinevusi, millega peaks ettevõtte juhtkond arvestama? Samuti kuivõrd mõjutavad pühendumust demograafilised näitajad.

Eesmärgi saavutamiseks tegi magistritöö autor töötajate seas kvantitatiivse uuringu kasutades andmete kogumiseks ankeetküsitlust. Uuringus osales kokku 195 apteekrit.

Magistritöö uurimisküsimused on järgmised:

1. Milline on apteekrite organisatsioonile pühendumus, nende jaoks töö tähendus ja töösse suhtumine?
2. Millised on seosed organisatsioonile pühendumuse, töö tähenduse ja töösse suhtumise vahel?
3. Kas ja kuidas on apteekrite organisatsioonile pühendumus, töö tähendus ja töösse suhtumine seotud demograafiliste muutujatega?
4. Milline on apteekrite organisatsioonile pühendumus, töö tähendus ja töösse suhtumine põlvkondade lõikes? Kas põlvkondade vahel esineb erinevusi?

Teoorias toodi välja põlvkondade erinevused, mis on väärtused, tööle pühendumine ja tööga seotus.

Uuringust selgus, et pühendumus on kõige madalam proviisori ametikohal ja ühtlaselt kõrge proviisor-juhataja ametikohal. Siin võiks olla üheks põhjuseks see, et haridustasemelt on proviisor-juhataja ning proviisor samad, kuid nende vastutus tööle on erinev. Seega ettevõtte juhtidel oleks vajalik mõelda, kuidas tõsta proviisorite pühendumust.

Kõigi kolme pühendumuse faktori (emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne) vahel ilmnisid statistiliselt olulised keskmise tugevusega positiivsed seosed. See tähendab, et mida suurem oli pühendumus ühes valdkonnas, seda suurem oli see ka teistes valdkondades. Keskmise tugevusega seosed olid tunnustus ja normatiivne pühendumus vahel ehk tunnustades töötajat jääb ta kohusetundest organisatsiooni liikmeks. Tunnustamise olulisust tõid töötajad välja ka eraldi küsimustikule vastates.

Samuti leidis kinnitust eelnevate uuringute põhjal väljatoodud fakt, et y-põlvkonda on kõige keerulisem motiveerida ja nemad liiguvad kõige kiiremini ettevõttest edasi. Kuigi küsimustikule vastajate seas oli z-põlvkonnale vastajaid vähe, on selle põlvkonna kohta öeldud, et nemad liiguvad kiiresti edasi, neil on kõrged karjääriootused. Seega peaks ettevõtte kindlasti mõtlema selle peale, kuidas y-põlvkonda ja järjest rohkem tööle asuvat x-põlvkonda rohkem motiveerida ning enda juures hoida.

Uuringu saab aluseks võtta organisatsiooni edaspidises tegevuses või kasutada sarnastes uuringutes tulevikus. Töötajate organisatsiooniline pühendumus on jätkuvalt oluline teema.

SUMMARY

COMMITMENT TO WORK OF DIFFERENT GENERATIONS AT THE EXAMPLE OF PHARMACISTS

The pressure to change people's management models is increasing; the more so as several generations work together (Benson, Brown 2011).

The most valuable asset of any organization is its employees, and the desire for them to be committed, as a committed employee is more loyal to a company, they contribute more.

The aim of the master's thesis was to understand the similarities and differences in the commitment of different generations to the organization among pharmacists (pharmacist-manager, pharmacist, assistant pharmacist). Are there any differences between the generations that should be taken into account by the company's management? Also, the extent to which commitment is affected by demographic indicators.

The research questions of the master's thesis are the following:

1. What is the commitment of pharmacists to the organization, the meaning of the work for them and the attitude towards the work?
2. What are the relations between commitment to the organization, the meaning of the work and the attitude towards the work?
3. Whether and how are the commitment to the organization of pharmacists, the meaning of work and attitudes towards work related to demographic variables?

4. What is the commitment to the organization of pharmacists, the meaning of the work and the attitude towards the work inter-generationally? Are there differences between the generations?

In theory, the differences between the generations were pointed out, which are work values, commitment to work and connection to work.

The data collection was based on a quantitative method – an online questionnaire, which was prepared by the author of the master's thesis in Google Forms online environment in both Estonian and Russian. The sample size was 284. Number of respondents: 195 or about 69%. The author used statistical software SPSS to analyse the results.

The survey found that commitment is lowest in the position of pharmacist and uniformly high in the position of pharmacist-manager. One of the reasons for this could be that the level of education is the same for the pharmacist-manager and the pharmacist, but their work responsibilities are different. Therefore, the managers of companies would need to think about how to increase the commitment of pharmacists.

There were statistically significant moderate positive correlations between all three commitment factors (affective, continuance, and normative). This means that the greater the commitment in one area, the greater it was in other areas. The medium-strength relations were between recognition and normative commitment, meaning that by recognizing an employee, he or she remains a member of the organization by a sense of duty. The importance of recognition was also highlighted by employees in a separate questionnaire.

The fact that the y-generation is the most difficult to motivate and they move out of the company the fastest was also confirmed by previous studies. Although there were few respondents of the z-generation among the questionnaire respondents, it has been said that this generation is moving fast and have high career expectations. Therefore, the company should definitely think about how to motivate and keep the y-generation and also the x-generation, who is entering employment more and more.

Employee involvement in work is expressed through overall job satisfaction and employee's feedback to the organization's work processes. The results of the survey showed that pharmacists are involved in their work, they are committed. The results also show that there are no large

differences in the commitment to work between the generations. In addition, the results show that recognition is important for employees. Employees value a good leader and have clear goals at work.

The study can be used as a basis for future activities of the organization or used in similar studies in the future. The organizational commitment of employees remains an important issue.

KASUTATUD ALLIKAD

- Azis E., Prasetio A. P., Putri A. D (2018) Factors affecting organizational commitment in pharmacy industry: the role of compensation and learning culture as predictors. *International Seminar & Conference on Learning Organization*. 111-123.
- Bejtkovský J. (2016) The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*. Vol 8, Issue 4. 105-123. DOI: 10.7441/joc.2016.04.07
- Benson J., Brown M. (2011) Generational differences at work: do they matter? *The International Journal of Human Resource Management* 22 (9).
- Berkup S. B (2014) Working with Generation X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 218-229
- Bisharat H., Obeidat B. Y., Alrowwad A., Tarhini A., Mukattash I.(2017) The Effect of Human Resource Management Practises on Organizational Commitment in Chain Pharmacies in Jordan. *International Journal of Business and Management; Vol. 12. No 1*. 50-67.
- Campbell W. K., Campbell S. M., Siedor L., Twenge J. M. (2015) Generational Differences Are Real and Useful. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3). 1-8.
- Carvajal M. J., Popovici I., (2018) Gender, age, and pharmacists' job satisfaction. *Pharmacy Practice* 2018 Oct-Dec. <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2018.04.1396>

- Črešnar R., Nedelko Z. (2020) Understanding Future Leaders: How are Personal Values of Generation's Y and Z tailored to Leadership in Industry 4.0? *Sustainability* 2020, 12, 4417. doi: 10.3390/su12114417
- Ensari M. S. (2017) A Study on the differences of entrepreneurship potential among generations. *Research Journal of Business and Management*. 52-62. DOI: 10.17261/Pressacademia.2017.370
- Gursoy, D., Chi G-Q K., Kardag E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*. 40–48. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Gursoy, D., Maier T. A., Chi C. G. (2008) Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27 (2008). 448-458
- Hannay M., Fretwell C. (2011). The higher education workplace: meeting the needs of multiple generations. *Research in Higher Educational Journal*.
- Hansen J-I C., Leuty, M (2012). Work Values across Generations. *Journal of Career Assessment*. 34-52. DOI: 10.1177/1069072711417163
- Höge T, Schnell T (2012) Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen. *Wirtschaftspsychologie Heft 1-2012*. 91-99
- Jannes, P., Märtsin M. (2004) Edukas ettevõttes töötavad pühendunud inimesed. *Ärileht*.
- Jaros, S. (2007) Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfal University Press*.
- Joy. A., Haynes B. P. (2011) Office design for the multi-generational knowledge workforce. *Journal of Corporate Real Estate*. 216-232. DOI: 10.1108/14630011111136812
- Kicheva T. (2017) Management of Employee from Different Generations – Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Economic Alternatives, Issue 1*. 103-121.

- Kumar D. N.S, Shekhar N. (2011) Perspectives Envisaging Employee Loyalty a Case Analysis.
- Kutsekoda SA (2017). Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: tervishoid.
- Kutsekoda SA (2020). Eesti tööturg täna ja homme 2019-2027. Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest.
- Kutsekoda SA (2021). OSKA trendikaardid. Tööjõu- ja oskuste vajadust mõjutavad tulevikutrendid 2030. Elu- ja tööiga pikenevad, eri põlvkonnad õpivad koos töötama
- Lizote S. A, Verdinelli M. A., do Nascimento S. (2017) Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. *Brazilian Journal of Public Administration*. 947-967. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612156382>
- Mannheim K. (1927/28, republished 1952). The Problem of Generations. *Routledge*. 276-322
- Meyer J. P., Allen N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Volume 1, Number 1. 61-89
- Meyer J. P., Allen, N. J., Smith A. Catherine (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* Vol. 78, No. 4. 538-551
- Meyer J. P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitments to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour* 61. 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mowday R. T., Porter, L. W, Steers, R. M (2013). Employee - Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. *Academic Press*.
- Märtsin M. (2004). Pühendunud töötaja pingutab rohkem kui nõutakse. *Äripäev*
- Niiberg T. Põlvkonnad ja nende erinevused.
- Park J., Gursoy D. (2012) Generation Effect on the Relationship between Work Engagement, Satisfaction and Turnover Intention among US Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management* Volume 31, Issue 4. 1195-1202

- Parring A-M., Vähi, M., Käärrik E. (1997). Statistilise andmetöötuse algõpetus.
- Parry, E., Urwin P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 79-96 (2011). DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Ros M., Schwartz S. H., Surkiss S. (1999) Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1). 49-71.
- Rämmer, A. (2008). Tööväärtused Eestis Ida- ja Lääne-Euroopa maade võrdluses.
- Rämmer, A. Tööväärtusi prognoosivad tegurid. Estonia Social Science. Online. http://www2.sotsioloogia.ee/vana/esso3/7/andu_rammer.htm
- Schnell T., Höge T., Pollet E (2013) Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*. <http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2013.830763>
- Schwartz S. H (2012). An Overview of the Schartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Servinski, M. (2021). Kuidas on muutunud Eesti tööturg 30 aasta jooksul? Statistikaamet
- da Silva R. G., Dutra J. S., Veloso E. F. R., Fischer A. L., Trevisan L. N. (2015) Generational perceptions and their influences on organizational commitment. *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. Vol 13 No 1. 5-30.
- Singh, V., Verma S., Chaurasia S. (2021) Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: a multistage analysis. *International Journal of Manpower* Vol. 42 No. 3 470-487 DOI 10.1108/IJM-04-2019-0207
- Sittisom, W. (2020). The Impact of Human Resource Practises on Organizational Commitment of the Pharmacy Employees in Thailand. *Sys Rev Pharm* 2020; 11(3). 97-105
- Smola K. W., Sutton C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*. 363-382. DOI: 10.1002/job.147

- Zafar F., Nasir H. M., Abbas A. F. (2014) Four Factors to Influence Organization & Employee Commitment to Change within Pakistan. *Journal of Business and Management*, 43-53
- Twenge J. M., Campbell S. M., Hoffman B. J., Lance C. E (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management Vol 36 No. 5.* 1117-1142. DOI: 10.1177/0149206309352246
- Tay, A. (2011) Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management Vol. 5 (2).* 249-255. DOI: 10.5897/AJBM10.335
- Thin S. M., Nakpun T., Nitadpakorn S., Sorofman B. A., Kittisopee T. (2021). What drives pharmacists' turnover intention: A systematic review *Pharmacy Practise 2021 Oct-Dec; 19(4):2559.* DOI 10.18549/PharmPract.2021.4.2559
- Urbonas G., Kubiliene L., Kubilius R., Urboniene A. (2015) Assessing the effects of pharmacists perceived organizational support, organizational commitment and turnover intention on provision of medication information at community pharmacies in Lithuania: a structural equation modelling approach. *BMC Health Services Research.* DOI 10.1186/s12913-015-0741-3
- Valickas, A., Jakštaitė, K., (2017) Different Generation's Attitudes towards Work and Management in the Business Organizations. *Human Resources Management & Ergonomics.* 108-119.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Hea vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö ja -arenduse eriala magistrant ning kirjutan magistritööd sellest, milline on erinevas vanuses apteekrite tööle pühendumine. Alljärgnevalt on toodud rida väiteid, millele vastake küsimuse juures toodud skaalast lähtuvalt. Palun vastake kõigile küsimustele. Teie poolt antud vastused on konfidentsiaalsed ja tulemusi kasutatakse üksnes üldistatud kujul antud uuringu raames. Küsimustiku täitmiseks kulub aega ligikaudu 10 minutit. Vastake palun hiljemalt 18.02.2022.

Suur tänu abi eest!

Organisatsioonile pühendumus	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem olen nõus	Täiesti nõus
Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada selles ettevõttes.	1	2	3	4
Mulle meeldib oma töökohast rääkida sõpradele ja tuttavatele.	1	2	3	4
Ma tunnen, et ettevõtte mured on nagu minu mured.	1	2	3	4
Ma tunnen, et ma ei kuulu sellesse ettevõttesse- ma ei tunne ennast omana.	1	2	3	4
Ma ei tunne, et oleksin emotsionaalselt kiindunud.	1	2	3	4

See ettevõtte omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust.	1	2	3	4
Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet.	1	2	3	4
Ma arvan, et suudaksin kiinduda mõnda teise ettevõttesse sama palju kui oma praegusesse.	1	2	3	4
Mul oleks hetkel väga raske ettevõttest lahkuda, isegi kui ma seda sooviks.	1	2	3	4
Ettevõttest lahkumine teeks minu elus osad asjad keerulisemaks.	1	2	3	4
Hetkel on ettevõttes töötamine minu jaoks sama nauditav kui vajalik.	1	2	3	4
Ma tunnen, et mul on liiga vähe võimalusi, et kaaluda sellest ettevõttest lahkumist.	1	2	3	4
Üks peamisi põhjusi, miks ma ettevõttes töötamist jätkan, seisneb selles, et lahkumise korral võin kaotada mitmed hüved, mis mul praegu on, aga uus töökoht ei paku.	1	2	3	4
Alternatiivsete võimaluste nappus oleks üheks tõsiseks tagajärjeks asutusest lahkumisel.	1	2	3	4
Ettevõttest lahkumine ei oleks mulle praegusel hetkel liiga kulukas.	1	2	3	4
Ma ei muretse sellepärast, mis võiks juhtuda, kui lahkuksin oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis.	1	2	3	4
Minu arvates ei ole töökoha tihe vahetamine ebaeetiline.	1	2	3	4

Isegi, kui lahkumine oleks mulle kasulik, ma ei teeks seda.	1	2	3	4
Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.	1	2	3	4
Ettevõtte väärrib minu lojaalsust.	1	2	3	4
Ma arvan, et inimene ei pea alati olema lojaalne oma ettevõttele.	1	2	3	4
Üks põhjustest, miks ma jätkan töötamist oma ettevõttes, seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses.	1	2	3	4
Ma arvan, et ettevõttele lojaalseks jäämine ei ole tänapäeval kasulik ega arukas.	1	2	3	4
Asjad olid paremad ajal, mil inimesed tegid kogu oma karjääri ühes ettevõttes.	1	2	3	4
Töö tähendus ja töösse suhtumine	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem olen nõus	Täiesti nõus
Nooremaid töötajaid koheldakse, kui lapsi.	1	2	3	4
Keegi ei võta nooremaid töötajaid tõsiselt.	1	2	3	4
Ma püüan võtta juhi rolli, kui töötame koos.	1	2	3	4
Ma püüan saavutada tööl rohkem kontrolli mind ümbritsevate sündmuste üle.	1	2	3	4
Ma leian, et võiks organiseerida ja suunata teiste tegevusi tööl.	1	2	3	4
Võtan mõõdukaid riske, et olla tööd tehes edukam.	1	2	3	4
Ma töötan kõige paremini siis, kui mul on tugev juht.	1	2	3	4

Ma töotan kõige paremini siis, kui on selged eesmärgid.	1	2	3	4
Ma töotan selleks, et elada, mitte vastupidi.	1	2	3	4
Minu filosoofia on - jätta töö tööle.	1	2	3	4
Ma ei ohverda oma vaba aega ettevõtte heaks.	1	2	3	4
Minu prioriteedid on sõprade ja perega koos olla, mitte ülemusega.	1	2	3	4
Ma tahan töötada nii palju tunde kui vaja, kuid mitte minutitki kauem.	1	2	3	4
Tehnoloogia teeb mu töö raskemaks.	1	2	3	4
Ma tunnen, et arvuti teeb mu elu keerulisemaks.	1	2	3	4
Uuema tehnoloogia kasutamine muudab minu töö lihtsamaks.	1	2	3	4
Et mul oleks töö, on minu jaoks väga oluline.	1	2	3	4
Olen nõus kõvasti töötama ja vajadusel ületunde tegema.	1	2	3	4
Kui asi puudutab minu tööd, olen väga pühendunud ja annan endast kõik.	1	2	3	4
Ma võtan oma tööd ja professionaalset arengut väga tõsiselt.	1	2	3	4
Ma olen nõus ootama, et jõuaks kätte minu aeg ja ma saaksin anda endast parima ning saada tunnustatud selle eest.	1	2	3	4
Arvatavasti ma vaidlustan töökoha eeskirjad, nagu paindlikkus, riietusreeglid jne.	1	2	3	4
Usun tõepoolest, et reeglid on selleks, et neid rikkuda.	1	2	3	4

Mulle ei meeldi reeglid ja bürokraatia.	1	2	3	4
Olen juhtimise suhtes küüniline.	1	2	3	4

Sooviksin lisada:

Vanus:

Amet: Proviisor-juhataja /vastutav isik Proviisor Farmatseut

Haridustase: Keskeri Rakendus-kõrgharidus Kõrg-haridus

Mitmes ettevõttes töötanud: Mitmes apteegis töötanud:

Staaž praeguses ettevõttes: Staaž valdkonnas kokku:

Lisa 2

Tabel 12. Organisatsioonile pühendumus – väidete kirjeldavad statistikud.

Emotsionaalne pühendumus	M	SD	Min	Max
Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada selles ettevõttes	3,02	0,609	1	4
Mulle meeldib oma töökohast rääkida sõpradele ja tuttavatele.	3,02	0,662	1	4
See ettevõtte omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust.	2,86	0,739	1	4
Ma tunnen, et ettevõtte mured on nagu minu mured.	2,73	0,718	1	4
rMa arvan, et suudaksin kiinduda mõnda teise ettevõttesse sama palju kui oma praegusesse.	2,60	0,721	1	4
rMa ei tunne, et oleksin emotsionaalselt kiindunud.	2,21	0,845	1	4
rMa ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet.	2,09	0,781	1	4
rMa tunnen, et ma ei kuulu sellesse ettevõttesse – ma ei tunne ennast omana.	1,66	0,695	1	4
Alalhoidlik pühendumus	M	SD	Min	Max
Hetkel on ettevõttes töötamine minu jaoks sama nauditav kui vajalik.	3,03	0,669	1	4
Ettevõttest lahkumine teeks minu elus osad asjad keerulisemaks.	2,77	0,863	1	4
Mul oleks hetkel väga raske ettevõttest lahkuda, isegi kui ma seda sooviks.	2,73	0,868	1	4
rEttevõttest lahkumine ei oleks mulle praegusel hetkel liiga kulukas.	2,56	0,825	1	4
Üks peamisi põhjusi, miks ma ettevõttes töötamist jätkan, seisneb selles, et lahkumise korral võin kaotada mitmed hüved, mis mul praegu on, aga uus töökoht ei paku.	2,31	0,885	1	4
Alternatiivsete võimaluste nappus oleks üheks tõsiseks tagajärjeks asutusest lahkumisel.	2,28	0,811	1	4
rMa ei muretse sellepärast, mis võiks juhtuda, kui lahkaksin oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis.	2,28	0,987	1	4
Ma tunnen, et mul on liiga vähe võimalusi, et kaaluda sellest ettevõttest lahkumist.	2,11	0,795	1	4
Normatiivne pühendumus	M	SD	Min	Max
Ettevõtte väärrib minu lojaalsust.	3,20	0,655	1	4
Üks põhjustest, miks ma jätkan töötamist oma ettevõttes, seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses.	2,82	0,742	1	4
rMa arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.	2,78	0,778	1	4
rMinu arvates ei ole töökoha tihe vahetamine ebaeetiline.	2,50	0,910	1	4
Isegi, kui lahkumine oleks mulle kasulik, ma ei teeks seda.	2,47	0,782	1	4
Asjad olid paremad ajal, mil inimesed tegid kogu oma karjääri ühes ettevõttes.	2,12	0,768	1	4
rMa arvan, et inimene ei pea alati olema lojaalne oma ettevõttele.	2,11	0,769	1	4
rMa arvan, et ettevõttele lojaalseks jäämine ei ole tänapäeval kasulik ega arukas.	1,98	0,714	1	4

Allikas: autori koostatud

M = aritmeetiline keskmine, SD = standardhälve, Min = väikseim väärtus, Max = suurim väärtus.

Lisa 3

Tabel 13. Töö tähendus ja töösse suhtumine – väidete kirjeldavad statistikud.

Tunnustus	M	SD	Min	Max
rNooremaid töötajaid koheldakse, kui lapsi.	1,68	0,727	1	4
rKeegi ei võta noormaid töötajaid tõsiselt.	1,56	0,584	1	3
Võim	M	SD	Min	Max
Ma püüan saavutada tööl rohkem kontrolli mind ümbritsevate sündmuste üle.	2,72	0,744	1	4
Võtan mõõdukaid riske, et olla tööd tehes edukam.	2,67	0,729	1	4
Ma leian, et võiks organiseerida ja suunata teiste tegevusi tööl.	2,51	0,776	1	4
Ma püüan võtta juhi rolli, kui töötame koos.	2,18	0,771	1	4
Juhtimine	M	SD	Min	Max
Ma töötan kõige paremini siis, kui on selged eesmärgid.	3,45	0,575	1	4
Ma töötan kõige paremini siis, kui mul on tugev juht.	3,12	0,729	1	4
Töö ja eraelu tasakaal	M	SD	Min	Max
Minu prioriteedid on sõprade ja perega koos olla, mitte ülemusega.	3,33	0,694	1	4
Ma töötan selleks, et elada, mitte vastupidi.	3,27	0,782	1	4
Minu filosoofia on - jäta töö tööle.	3,15	0,764	1	4
Ma ei ohverda oma vaba aega ettevõtte heaks.	2,63	0,842	1	4
Ma tahan töötada nii palju tunde kui vaja, kuid mitte minutitki kauem.	2,58	0,823	1	4
Tehnoloogia väljakutsed	M	SD	Min	Max
Uuema tehnoloogia kasutamine muudab minu töö lihtsamaks.	3,44	0,650	1	4
rTehnoloogia teeb mu töö raskemaks.	1,57	0,665	1	4
rMa tunnen, et arvuti teeb mu elu keerulisemaks.	1,43	0,649	1	4
Töökesksus	M	SD	Min	Max
Et mul oleks töö, on minu jaoks väga oluline.	3,65	0,511	1	4
Kui asi puudutab minu tööd, olen väga pühendunud ja annan endast kõik.	3,45	0,509	2	4
Ma võtan oma tööd ja professionaalset arengut väga tõsiselt.	3,46	0,549	2	4
Ma olen nõus ootama, et jõuaks kätte minu aeg ja ma saaksin anda endast parima ning saada tunnustatud selle eest.	2,74	0,765	1	4
Olen nõus kõvasti töötama ja vajadusel ületunde tegema.	2,6	0,821	1	4
Mittevastavus	M	SD	Min	Max
Mulle ei meeldi reeglid ja bürokraatia.	2,09	0,778	1	4
Arvatavasti ma vaidlustan töökoha eeskirjad, nagu paindlikkus, rietusreeglid jne.	1,73	0,652	1	4
Olen juhtimise suhtes küüniline.	1,68	0,691	1	4
Usun tõepoolest, et reeglid on selleks, et neid rikkuda.	1,41	0,597	1	4

Allikas: autori koostatud

M = aritmeetiline keskmine, SD = standardhälve, Min = väikseim väärtus, Max = suurim väärtus.

Lisa 4

Tabel 14. Apteekrite organisatsioonile pühendumus, töö tähendus ja töösse suhtumine ameti lõikes.

Faktor	Amet	N	M	SD	F	p
Emotsionaalne pühendumus	proviisor-juhataja	50	2,97	0,476	3,325	0,038
	proviisor	60	2,75	0,477		
	farmatseut	85	2,92	0,471		
Alalhoidlik pühendumus	proviisor-juhataja	50	2,61	0,513	0,687	0,504
	proviisor	60	2,5	0,559		
	farmatseut	85	2,55	0,444		
Normatiivne pühendumus	proviisor-juhataja	50	3,00	0,476	3,101	0,047
	proviisor	60	2,77	0,603		
	farmatseut	85	2,88	0,382		
Tunnustus	proviisor-juhataja	50	3,43	0,615	1,460	0,235
	proviisor	60	3,28	0,620		
	farmatseut	85	3,43	0,535		
Võim	proviisor-juhataja	50	2,73	0,498	6,604	0,002
	proviisor	60	2,54	0,625		
	farmatseut	85	2,39	0,465		
Juhtimine	proviisor-juhataja	50	3,18	0,523	1,361	0,259
	proviisor	60	3,35	0,454		
	farmatseut	85	3,30	0,623		
Töö ja eraelu Tasakaal	proviisor-juhataja	50	2,86	0,568	2,933	0,056
	proviisor	60	3,11	0,540		
	farmatseut	85	2,99	0,521		
Tehnoloogia Väljakutsed	proviisor-juhataja	50	2,87	0,301	0,042	0,959
	proviisor	60	2,87	0,247		
	farmatseut	85	2,85	0,288		
Töökesksus	proviisor-juhataja	50	3,16	0,409	0,105	0,900
	proviisor	60	3,20	0,356		
	farmatseut	85	3,17	0,427		
Mittevastavus	proviisor-juhataja	50	1,76	0,532	1,016	0,364
	proviisor	60	1,78	0,473		
	farmatseut	85	1,67	0,445		

Allikas: autori koostatud

N = vastajate arv, M = aritmeetiline keskmine, SD = standardhälve, F = statistiku väärtus, p = statistiline tõenäosus.

Lisa 5

Tabel 15. Apteekrite organisatsioonile pühendumus, töö tähendus ja töösse suhtumine hariduse lõikes.

Faktor	Haridus	N	M	SD	F	p
Emotsionaalne pühendumus	keskeriharidus	42	2,90	0,461	1,341	0,264
	rakenduskõrgharidus	43	2,98	0,449		
	kõrgharidus	110	2,84	0,496		
Alalhoidlik pühendumus	keskeriharidus	42	2,61	0,417	0,538	0,585
	rakenduskõrgharidus	43	2,56	0,503		
	kõrgharidus	110	2,52	0,526		
Normatiivne pühendumus	keskeriharidus	42	3,02	0,347	2,473	0,087
	rakenduskõrgharidus	43	2,88	0,424		
	kõrgharidus	110	2,82	0,547		
Tunnustus	keskeriharidus	42	3,54	0,534	2,144	0,120
	rakenduskõrgharidus	43	3,40	0,495		
	kõrgharidus	110	3,32	0,627		
Võim	keskeriharidus	42	2,34	0,499	3,999	0,020
	rakenduskõrgharidus	43	2,48	0,505		
	kõrgharidus	110	2,61	0,557		
Juhtimine	keskeriharidus	42	3,21	0,691	1,063	0,347
	rakenduskõrgharidus	43	3,38	0,510		
	kõrgharidus	110	3,27	0,505		
Töö ja eraelu tasakaal	keskeriharidus	42	3,08	0,509	1,762	0,174
	rakenduskõrgharidus	43	2,87	0,483		
	kõrgharidus	110	3,01	0,575		
Tehnoloogia väljakutsed	keskeriharidus	42	2,82	0,347	0,680	0,508
	rakenduskõrgharidus	43	2,87	0,253		
	kõrgharidus	110	2,88	0,259		
Töökesksus	keskeriharidus	42	3,18	0,266	0,013	0,987
	rakenduskõrgharidus	43	3,19	0,539		
	kõrgharidus	110	3,17	0,382		
Mittevastavus	keskeriharidus	42	1,74	0,457	1,642	0,196
	rakenduskõrgharidus	43	1,61	0,510		
	kõrgharidus	110	1,76	0,469		

Allikas: autori koostatud

N = vastajate arv, *M* = aritmeetiline keskmine, *SD* = standardhälve, *F* = statistiku väärtus, *p* = statistiline tõenäosus.

Lisa 6

Tabel 16. Apteekrite organisatsioonile pühendumus, töö tähendus ja töösse suhtumine põlvkondade lõikes.

Faktor	Põlvkond (sünniaasta)	N	M	SD	F	p
Emotsionaalne pühendumus	1938-1964	61	2,88	0,429	0,212	0,809
	1965-1976	49	2,92	0,534		
	1977-1997	85	2,87	0,485		
Alalhoidlik pühendumus	1938-1964	61	2,66	0,479	2,295	0,103
	1965-1976	49	2,50	0,494		
	1977-1997	85	2,50	0,507		
Normatiivne pühendumus	1938-1964	61	3,09	0,443	9,128	0,001
	1965-1976	49	2,84	0,486		
	1977-1997	85	2,75	0,477		
Tunnustus	1938-1964	61	3,59	0,512	7,786	0,001
	1965-1976	49	3,41	0,618		
	1977-1997	85	3,22	0,569		
Võim	1938-1964	61	2,37	0,471	8,387	0,001
	1965-1976	49	2,41	0,494		
	1977-1997	85	2,69	0,571		
Juhtimine	1938-1964	61	3,27	0,581	0,99	0,373
	1965-1976	49	3,20	0,539		
	1977-1997	85	3,34	0,536		
Töö ja eraelu tasakaal	1938-1964	61	3,02	0,478	1,032	0,358
	1965-1976	49	2,90	0,54		
	1977-1997	85	3,03	0,589		
Tehnoloogia väljakutsed	1938-1964	61	2,80	0,335	2,938	0,055
	1965-1976	49	2,86	0,281		
	1977-1997	85	2,91	0,221		
Töökesksus	1938-1964	61	3,14	0,337	0,595	0,553
	1965-1976	49	3,16	0,362		
	1977-1997	85	3,21	0,459		
Mittevastavus	1938-1964	61	1,78	0,417	0,8	0,451
	1965-1976	49	1,67	0,463		
	1977-1997	85	1,72	0,524		

Allikas: autori koostatud

N = vastajate arv, *M* = aritmeetiline keskmine, *SD* = standardhälve, *F* = statistiku väärtus, *p* = statistiline tõenäosus.

Lisa 7

Tabel 17. Faktorite vahelised seosed (korrelatsioonanalüüs).

	Alalh. pühend.	Normat. pühend.	Tunnust.	Võim	Juhtim.	Töö ja eraelu tasakaal	Teh nol. väljak.	Töökesk.	Mitte-vastavus
Emots. pühend.	0,427**	0,513**	0,14	0,245**	0,274**	-0,290**	0,169*	0,339**	-0,339**
Alalh. pühend.		0,442**	0,076	0,071	0	-0,125	0,046	0,147*	-0,024
Normat. pühend.			0,335**	0,077	0,285**	-0,146*	0,094	0,302**	-0,203**
Tunnust.				-0,138	0,169*	-0,058	0,089	0,076	-0,152*
Võim					0,256**	-0,161*	0,122	0,334**	0,05
Juhtim.						0,009	0,205**	0,424**	-0,249**
Töö ja eraelu tasakaal							0,123	-0,089	0,167*
Teh nol. väljak.								0,300**	-0,175*
Töökesk.									-0,251**

Allikas: autori koostatud

** Seos on oluline tasemel 0,01 ($p < 0,01$); * Seos on oluline tasemel 0,05 ($p < 0,05$)

Lisa 8

Tabel 18. Faktorite ja taustamuutujate vahelised seosed (korrelatsioonanalüüs)

	Vanus	Mitmes ettevõttes töötanud	Mitmes apteegis töötanud	Tööstaaž praeguses ettevõttes	Tööstaaž kokku valdkonnas
Emotsionaalne pühendumus	0,058	-0,128	-0,016	0,125	0,047
Alalhoidlik pühendumus	0,166*	-0,055	-0,012	0,285**	0,225**
Normatiivne pühendumus	0,352**	0,044	0,087	0,183*	0,352**
Tunnustus	0,291**	0,072	-0,017	0,180*	0,230**
Võim	-0,203**	-0,047	0,013	-0,052	-0,173*
Juhtimine	-0,035	0,009	0,017	-0,019	-0,074
Töö ja eraelu tasakaal	-0,081	-0,021	-0,026	-0,129	-0,065
Tehnoloogia väljakutsed	-0,156*	0,059	0,061	-0,160*	-0,134
Töökesksus	-0,052	-0,007	0,119	0,041	-0,014
Mittevastavus	0,096	0,128	-0,015	0,004	0,123

Allikas: autori koostatud

** Seos on oluline tasemel 0,01 ($p < 0,01$); * Seos on oluline tasemel 0,05 ($p < 0,05$).

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina Maris Hartikainen (sünnikuupäev: 19.02.1978)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Erinevate põlvkondade tööle pühendumine apteekrite näitel,

mille juhendaja on Mailis Neppo,

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

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

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

_____ (allkiri)

_____ (kuupäev)