

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kerstin Kiigemaa

**INFO- JA KOMMUNIKATSIOONITEHNOLOOGIA VALDKONNA TÖÖTAJATE
TÖÖMOTIVATSIOON ERINEVATE PÕLVKONDADE LÕIKES**

Magistritöö

Juhendaja: PhD Tiiu Kamdron

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistr töö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Kerstin Kiigemaa

“ “ 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja PhD Tiiu Kamdron

“ “ 2017

Kaitmisele lubatud “ “ 2017

Personalitöö ja -arenduse magistr tööde kaitsmiskomisjoni esimees lektor Liina Randmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Tänapäeval, kus IKT sektoris on suur tööjõupuudus, peavad tööandjad olema väga teadlikud, kuidas motiveerida töötajaid enda ettevõttesse jääma ning panustama. Tööandjatel tuleb olla kursis, mida peavad IKT sektori töötajad motiveerivateks teguriteks töökohal ning kas tegemist on sisemiste või väliste motivaatoritega.

Inimeste eluea kasv ning hiline pensionile jäämine tekitavad olukorra, kus tööjõuturul võib kohata nelja erinevat generatsiooni, kes erinevad nii sünniaasta, hoiakute ja väärtuste poolest. Magistritöö eesmärk on välja selgitada peamised IKT sektori töötajate töömotivatsiooni mõjutavad tegurid erinevate generatsioonide lõikes ning kogutud andmete analüüsi tulemuste alusel pakkuda välja tegevused ja ettepanekud töötajate töömotivatsiooni suurendamiseks ja selle hoidmiseks.

Andmete kogumiseks kasutati küsimustikku, mis koosnes kolmest osast: sissejuhatav osa, mitmemõõtmeline töömotivatsiooni skaala, motivatsioonitegurid praegusel töökohal ja tulevikus töökoha valikul ning küsimused töömotivatsiooni kohta.

Uurimuse tulemustest selgus, et IKT valdkonna töötajad panustavad kõige rohkem just seetõttu, et see teeb enda üle uhkeks, töö on isiklik tähendus, töö pakub põnevust, tööd on lõbus teha ja töö on huvitav, mis näitab, et IKT valdkonna töötajaid mõjutavad tööle panustamise osas mõlemad motivatsiooniliigid – sisemine ja väline. Töökohal hinnati kõige motiveerivateks teguriteks paindlikkust, iseseisvust töötamisel ning isiklikku arengut. Tulevikus töökoha valikul hinnati kõige olulistemaks teguriteks arenguvõimalused, töö, millel on mõte/sisu ning konkureeriv tötötasu.

Põlvkondade lõikes tulid välja olulised erinevused praegusesse töökohta panustamise osas ning tulevikus töökoha valikul motiveerivate tegurite vahel.

Võtmesõnad: enesemääratlemise teooria, töömotivatsioon, generatsioonid, IKT valdkonna töötajad.

ABSTRACT

INFO- JA KOMMUNIKATSIOONITEHNOLOOGIA VALDKONNA TÖÖTAJATE
TÖÖMOTIVATSIOON ERINEVATE PÕLVKONDADE LÕIKES

Kerstin Kiigemaa

„Work motivation of different generations based on the area of Information and
Communications Technology in Estonia“

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISUKORD	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	8
1.1 Enesemääratlemise teooria	9
1.1.1 Sisemine ja väline motivatsioon	10
1.1.2 Sisemise motivatsiooni aluseks olevad psühholoogilised vajadused	11
1.2 Erinevad põlvkonnad töökohal	13
2. EMPIIRILINE UURING	20
2.1 Uuringu meetodika	20
2.2 Protseduur	21
2.3 Valim	21
2.4 Uuringu tulemused	23
2.4.1 Motiveerivad tegurid	23
2.4.2 Motiveerivad tegurid põlvkondade lõikes	26
2.4.3 Töömotivatsiooni alaskaalade omavahelised seosed	28
2.2.4 Tööga rahulolu, isikliku arengu ja arenguperspektiivide vahelised seosed	31
3. JÄRELDUSED JA ARUTELU	36
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY	41
KASUTATUD ALLIKAD	42
LISAD	45
Lisa 1	45
IKT valdkonna töötajate töömotivatsiooni küsimustik	45
Lisa 2	52
Ankeedi kirjeldav statistika: keskmised hinnangud (M) ja standardhälbed (SD)	52
Lisa 3	54
Dispersioonianalüüsi tulemused motiveerivate tegurite kohta praegusel töökohal generatsioonide lõikes	54
Lisa 5	59
Väga motiveerivad töö aspektid generatsioonide lõikes	59

SISSEJUHATUS

Igal organisatsioonil on teatud eesmärgid, mida nad soovivad täita, kuid nende ellu viimiseks on vajalik kaasata enda meeskonda kõrgelt motiveeritud töötajaid. Tööandjate vahel käib üha tihedam konkurents inimeste värbamisel – vajalik on meelitada talente enda ettevõttega liituma, kuid samas tuleb panustada ka olemasolevate töötajate hoidmisele. Aastaid tagasi oli loomulik, et inimesed töötasid ühes ettevõttes pikki aastaid ning töökohavahetus ei tulnud mõttessegi. Tänapäeval peetakse töökoha vahetamist loogiliseks sammuks karjääris, sest otsitakse paremaid tingimusi ja suuremaid väljakutseid.

IKT sektoris on tööjõu puudus suur ning ettevõtted tegelevad aktiivselt ka välismaalt töötajate värbamisega. IKT spetsialistid saavad mitmeid töopakumisi kuus või isegi päevas, millega üritatakse neid motiveerida töökohta vahetama. Nad teavad enda väärtust tööjõuturul ning seda nõudlikumad on nad ka pakkumiste suhtes, mis neile esitatakse. Tööandjad peavad olema väga teadlikud, kuidas hoida IKT sektori töötajaid motiveerituna ning ettevõttega seotuna.

Töökohal võib esineda kahte liiki motivatsiooni – sisemine või väline. Sisemine motivatsioon tekib inimeses iseeneslikult, siis kui tegevus on tema jaoks huvitav või nauditav. Väline motivatsioon tekib siis, kui tegevusel on konkreetne tasu, näiteks raha, tähelepanu, kiitus vms. (Ryan & Deci, 2000)

Hiline pensionile jäämine ning inimeste eluea kasv tekitavad olukorra, kus tööjõuturul võib täna eristada koguni nelja erinevat generatsiooni, kes erinevad nii sünniaasta, hoiakute, töö perspektiivide kui ka sündmuste poolest, mis on mõjutanud nende elulisi väärtusi. Generatsioonide ootused tööandjale ja -kohale võivad olla väga erinevad, mis on üheks suurimaks väljakutseks ettevõtetele.

Sellest tulenebki magistr töö probleem, kuidas motiveerida erineva põlvkonna IKT-inimesi, et nende rahulolu püsiks ning nad ei hakkaks otsima uusi väljakutseid teises ettevõttes. Probleemile lahenduse leidmiseks on esmalt vaja teada, missugused on üldse motiveerivad tegurid erineva põlvkonna IKT valdkonna töötajatel.

Magistr töö eesmärk on välja selgitada peamised IKT sektori töötajate töömotivatsiooni mõjutavad tegurid erinevate generatsioonide lõikes ning kogutud andmete analüüsi tulemuste alusel pakkuda välja tegevused ja ettepanekud töötajate töömotivatsiooni suurendamiseks ja selle hoidmiseks.

Uurimustöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

- Millised on peamised töömotivatsiooni mõjutavad tegurid IKT valdkonna töötajate seas?
- Missugused on seosed erinevate motiveerivate tegurite vahel generatsioonide lõikes?
- Kas motiveerivate tegurite vahel leidub olulisi erinevusi generatsioonide lõikes?

Eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor järgmised uurimisülesanded:

1. teooriale tuginedes anda ülevaade töömotivatsioonist ja erinevate põlvkondade olemusest ning näidata nende omavahelist seotust;
2. viia läbi empiiriline uurimus kaardistamaks IKT sektori erinevate põlvkondade töötajate peamised töömotivatsiooni mõjutavad tegurid;
3. näidata, millised on peamised IKT sektori töötajate töömotivatsiooni mõjutavad tegurid, võttes arvesse erinevaid põlvkondi tööjõuturul;
4. anda ülevaade uuringutulemustest, tuua välja uuringus selgunud võimalused töötajate töömotivatsiooni tõstmiseks erinevate põlvkondade lõikes.

Käesoleva töö puhul kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Empiirilise uurimuse andmete kogumiseks kasutati küsimustikku, et leida lahendused püstitatud uurimisülesannetele ning andmeanalüüsiks kasutati kirjeldavat statistikat, võrdlevat analüüsi, faktor- ja korrelatsioonianalüüsi.

Magistritöö esimeses osas on välja toodud teema teoreetiline raamistik, teises osas on kirjeldatud läbiviidud uuringu valim, meetodid, uuringu tulemused ja analüüs ning kolmandas osas on välja toodud järeldused ja ettepanekud. Teoreetilises osas mõtestatakse lahti enesemääratlemise teooria, kirjeldatakse erinevaid põlvkondi ning tuuakse välja nende omavaheline seotus. Töö empiirilises osas kirjeldatakse uurimismeetodit, uuringu valimit ning tulemusi. Kolmandas osas tehakse järeldusi ning arutletakse tuginedes uuringu tulemustele ja teooriale, lisaks tehakse ettepanekud töötajate motivatsiooni tõstmiseks ettevõttes.

Uurimistöö tulemustest saavad hetkeolukorra ülevaate ja ettepanekute näol kasu IKT sektori ettevõtted, milliseid motivaatoreid oleks võimalik kasutada IKT valdkonna töötajate motiveerimisel ning nende värbamisel.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Teoreetilisi käsitlusi motivatsiooni kohta on mitmeid, kuid tuntumad teooriad tuginevad sarnastele punktidele. Inimestel on erinevad baas- või eneseteostusvajadused, mille rahuldamine on vajalik, rahulolu puudumisel võivad tekkida negatiivsed emotsioonid. Tuntumad teoreetilised käsitlused hõlmavad erinevaid vajaduste astmeid või tegureid, mille kõrgemale astmele jõudmiseks või järgmise vajaduse rahuldamise eelduseks on eelneva vajaduse rahuldamine.

Abraham Maslow (1943) lõi vajaduste hierarhia mudeli, mille kohaselt inimesed on motiveeritud rahuldama oma vajadusi tähtsuse järjekorras. Mudel koosneb neljast astmest ehk vajadusest. Esimesel ehk kõige madalamal astmel on füsioloogilised vajadused (toit, vesi ning kehalised vajadused), teisel astmel paikneb turvalisuse vajadus (kaitse füüsiliste ja vaimsete ohtude eest, kindlus elus, töö, kinnisvara), kolmandaks on armastuse- ja kuuluvusevajadus (pere, sõbrad ning kuhugi gruppi kuulumine), neljandaks tunnustuse vajadus (iseseisvus, saavutused, staatus, tunnustus ja tähelepanu) ning viimaseks ehk viiendaks eneseteostusvajadus (inimese loovus, potentsiaal, võimalus ennast väljendada ning kasutada enda talenti). Hierarhia kõrgemale astmele jõudmise eelduseks on see, et iga eelnev vajadus oleks rahuldatud, mis tähendab, et tuleks liikuda kõrgemale astmele, kuna eelnevate astmete vajadused on rahuldatud ja ei ole enam motiveerivad. (Maslow, 1943) Indiviidi füsioloogiliste vajaduste rahuldamisel saab ta liikuda turvalisuse vajaduse rahuldamise juurde.

Frederick Herzberg (1959) töötas välja 2-faktori teooria, mis mõjutavad töötajate motivatsiooni. Ta viis läbi uurimuse, kus vastajatelt küsiti millal nad tunnevad ennast töökohal rahulolevalt ning millal rahulolematult. Tulemuste analüüsimisel selgus, et rahulolu mõjutab kaks faktorit – hügieenifaktorid ja motivatsioonifaktorid. Hügieenifaktoriteks on need tegurid, mis on seotud töö tegemisega (palk, ettevõtte poliitika, töö tingimused, suhted juhtidega). Ilma nende teguriteta võivad töötajad muutuda rahulolematuks ning nende puudumine võib tekitada töötajates negatiivseid emotsioone. Motivatsioonifaktorid on tegurid, mis on otseselt seotud tööalase rahuloluga (saavutused, kiitused juhtidelt või kolleegidelt). (Arnolds & Boshoff, 2003)

Maslowi vajaduste hierarhia on Clayton Alderferi ERG teooria (1972) aluseks. Sarnaselt vajaduste hierarhiale on kõrgemale astmele jõudmiseks vajalik rahuldatus eelneva astmega. Alderferi käsitlus sisaldab kolme tüüpi vajadusi: eksistents ehk põhivajadused (*existence*),

seotus ehk suhtlus ja kuuluvustunne (*relatedness*) ning kasvamise vajadus ehk eneseareng (*growth need*). (Arnolds & Boshoff, 2003)

Edward L. Deci ja Richard M. Ryan (1985) töötasid välja enesemääratlemise teooria (*Self-Determination theory*), nad tegelesid peamiselt küsimusega kas inimeste käitumist tingivad sisemised või välised põhjused. Uurijad tõid välja kolm peamist motivatsiooni tüüpi: esiteks amotivatsioon ehk motivatsiooni puudumine, teiseks sisemine motivatsioon ehk soov teha midagi enda jaoks, sest see on huvitav, nauditav ning pakub psühholoogiliste vajaduste (autonoomsuse, kompetentsuse ja seotuse) rahuldamise võimalusi. Kolmandaks väline motivatsioon ehk soov teha midagi, mille kaudu saada tunnustust, heakskiitu ja vältida karistusi või kriitikat. (Deci & Ryan, 2000)

Enesemääratlemise teooriast lähtuvalt töötasid välja Gagné, et al. (2015) laiahaardelisema ja motivatsiooni erinevaid dimensioone uuriva skaala. Võrreldes varasemate enesemääratlemisel põhinevate motivatsiooniskaaladega hõlmab mitmemõõtmeline töömotivatsiooni skaala motivatsiooni erinevaid dimensioone, paludes vastajatel hinnata erinevaid seisukohti töökohta panustamisel. Varasemalt esitatud küsimus „Miks sa teed seda tööd?“ on asendunud küsimusega „Miks sa panustad või soovid panustada enda töökohal?“. Kuna töötaja ja tööandja vahel on sõlmitud tööleping, mille eelduseks on rahaline tasu, siis olid vastused enamjaolt just töötasuga seotud. Varasematel skaaladel oli väline regulatsioon suunatud rohkem tulemustele, keskenduses kiituse ja tasu saamisele, samas introjektiivne oli pigem süütunde ning häbi vältimisele suunatud. Mitmemõõtmeline töömotivatsiooniskaala hõlmab nii tulemusi kui vältimist välise ja introjektiivse regulatsiooni puhul. Lisatud on välise regulatsiooni materiaalsed (raha) ja sotsiaalsed (kiitus) tegurid. Samuti on selgunud varasemalt, et vastusevariandid on riigiti olnud erinevad, uuel skaalal on tegureid kirjeldatud nii, et oleks võimalik küsitlust läbi viia erinevates kultuurides. (Gagné, et al., 2015)

1.1 Enesemääratlemise teooria

Töökohal võib esineda kahte liiki motivatsiooni – sisemine või väline. Sisemine motivatsioon tekib inimeses iseeneslikult, siis kui töötajal on huvi töö vastu, mida ta teeb. Välise motivatsiooni tekitavad välised stiimulid, näiteks raha, tähelepanu jne. (Deci & Ryan, 2000) Väidetavalt on töökohal ülekaalus väline motivatsioon, kuid sellel on ka mitmeid erinevaid vorme. Vastavalt enesemääratlemise teooriale võib väline motivatsioon avalduda soovist saada tasu või vältida karistust (*external regulation*), vältida süütunnet või tõsta enda väärtust teiste silmis (*introjection*), saavutada isiklik eesmärk (*identification*) või väljendada oma mina

(*integration*). Organisatsioonil on raske keskenduda ühte tüüpi motivatsioonile, kuna sisemine ja väline motivatsioon on omavahel tugevalt seotud. (Meyer & Gagné, 2008) Väliseid motivaatoreid peetakse organisatsioonides tähtsateks just seetõttu, et neid on lihtne kasutada ja rakendada, kuid välised motivaatorid ei tulene isiklikust huvist tööd paremini teha, seetõttu on organisatsioonidel oluline leida tasakaal sisemise ja välise motivatsiooni vahel. (Deci & Ryan, 2000)

1.1.1 Sisemine ja väline motivatsioon

Sisemise motivatsiooni puhul tegelevad inimesed endale huvipakkuvate tegevustega, otsivad optimaalseid väljakutseid ning kogevad seeläbi oma arengut. Sisemise motivatsiooni puhul tehakse tegevust seetõttu, et see pakub väljakutseid, naudingut ja rõõmu. See tegevus on vabatahtlik, inimese poolt omaks võetud ning ilma vajaduseta materiaalsete tasude või hüvede järele. (Deci & Ryan, 2000)

Välise motivatsiooni puhul ei ole tegevused alati huvipakkuvad ning pigem mõeldakse tegevuse tagajärgedele, olles mõjutatud kas välise või sisemise innustuse, hoiatuse või lubaduse poolt. (Deci & Ryan, 2000)

Enesemääratlemise teooria jagab välise motivatsiooni veel omakorda neljaks regulatsiooniks:

- Väline regulatsioon (*external regulation*) viitab käitumisele, mida kontrollivad välised tegurid, näiteks materiaalsed väärtused või teiste poolt sunnitud tegevused. Indiviidi jaoks on tähtis saada töö eest tunnustust või oodatavat tasu ja vältida karistust. (Deci & Ryan, 2000) Mitmemõõtmeline töömotivatsiooniskaala uurib eraldi välist sotsiaalset (nt kiitus) ja välist materiaalsel (nt töötasu) motivatsiooni (Gagné, et al., 2015)
- Introjektiivse ehk peale surutud regulatsiooni (*introjected regulation*) puhul käitutakse viisil, kuna leitakse, et see on vajalik, kuid tegemist ei ole isikliku sooviga. Käitutakse nii, sest soovitakse vältida süütunnet, ängistust või soovitakse hoopis oma väärtust tõsta. (Ryan & Deci, 2000)
- Identifitseeritud ehk omaks võetud regulatsioon (*identified regulation*) tähendab, et tegevus on indiviidi poolt omaks võetud või on talle isiklikult oluline. (Ryan & Deci, 2000)
- Integreeritud regulatsiooni (*integrated regulation*) puhul on tegevus indiviidile isiklikult tähtis soovitud tulemuse saavutamisel. Integreeritud motivatsioon on sarnane sisemisele motivatsioonile, kuid sisemise motivatsiooni puhul on inimesel mingi tegevuse vastu isiklik huvi. (Ryan & Deci, 2000)

Amotivatsiooni korral puudub indiviidil tahtejõud, sest puuduvad eesmärgid, ootused tasu saamiseks ja võimalused sündmuste muutmiseks. Amotivatsiooni puhul ei väärtusta inimesed tegevust, ei tunne ennast kompetentselt seda tegemast või ei ootagi, et saavutatakse soovitud tulemus. (Ryan & Deci, 2000)

Enesemääratlemise teooria jagab need neli regulatsiooni autonoomseteks ja kontrollivateks motiivideks, mis avaldavad mõju sellele kuidas inimene käitub. Sisemist motivatsiooni peetakse kõige autonoomsemaks motivatsiooniliigiks, mille puhul on sisemine soov indiviidi liikumapanevaks jõuks. Samuti on autonoomseks motivatsiooniliigiks identifitseeritud ja integreeritud regulatsioon. (Deci & Ryan, 2000) Väline regulatsioon ja introjektiivne regulatsioon hõlmavad rohkem välist mõju ning on kontrollivad regulatsioonid. (Meyer & Gagné, 2008)

Ryan ja Connell (1989) töötasid välja suhtelise motivatsiooni indeksi (*relative autonomy index*), hindamaks autonoomsete ja kontrollivate motivatsiooniliikide suhtelist tähtsust erinevates tegevustes. Indeks võimaldab hinnata kas indiviidil on tegevuses osaledes domineerivaks autonoomsed või kontrollivad motivatsiooniliigid, mida kõrgem indeks, seda domineerivamad on autonoomsed motivatsiooniliigid.

1.1.2 Sisemise motivatsiooni aluseks olevad psühholoogilised vajadused

Enesemääratlemise teooria kohaselt on inimesel kolm psühholoogilist vajadust, mis määravad eesmärgile suunatud käitumise, selle suuna ja püsivuse ning on vajalikud iga inimese heaoluks, arenguks ja positiivse enesehinnangu kujunemiseks. Nendeks on kompetentsus, autonoomsus ja sotsiaalne kuuluvus. Psühholoogilised vajadused peavad olema rahuldatud, et indiviid suudaks keskenduda huvipakkuvatele tegevustele või tähtsatele eesmärkidele. Ükskõik, millise vajaduse rahuldamine aitab kaasa inimese motiveerimisele. Teadlased leidsid, et tegemist on pigem kaasasündinud kui õpitud vajadustega ning need on eluks vajalikud. (Deci & Ryan, 1985; Sun & Chen, 2010).

Kompetentsuse (*competence*) rahuldamine võimaldab inimesel efektiivselt tegutseda ning ümbritsevat keskkonda endale sobivalt mõjutada. Selle tajumine on lihtsustatud siis, kui inimesele pakutakse piisavalt väljakutseid ning ta saab regulaarselt asjakohast ja positiivset tagasisidet. Suure tõenäosusega kordab indiviid seda tegevust tulevikus, kui selle sooritamine toob kaasa õnnestumise ja pakub rahulolu. (Ryan & Deci, 2002)

Autonoomsuse (*autonomy*) vajaduse rahuldamine võimaldab inimesel tunda ennast iseseisvana, teha teadlikke valikuid ja otsuseid. Ta ei soovi tunda end teiste poolt kontrollitavana (Ryan & Deci, 2002)

Seotuse (*relatedness*) ehk sotsiaalse kuuluvuse puhul tunnetab indiviid ühtekuuluvust, teiste heakskiitu, tunnustust, hoolivust ja armastust. Selle vajaduse rahuldamine võimaldab inimestel tunnetada sidet ja ühtekuuluvust teistega, näiteks kuuluda teatud gruppi. (Ryan & Deci, 2002)

Töökohal võib esineda küll kahte liiki motivatsiooni – sisemine ja väline. Välise motivatsiooniliigid on jagatud regulatsioonideks, mis omakorda jagunevad veel autonoomseteks ja kontrollivateks motiivideks. Töömotivatsiooni puhul on väga palju erinevaid tegureid, mis mõjutavad indiviidi panustamist töökohta, seetõttu ei saa rääkida ainult kahest tegurist – sisemine soov või materiaalsed hüved.

Organisatsioonid ning juhid peavad olema väga teadlikud, kuidas leida tasakaal sisemise ning välise motivatsiooni vahel ja missugused on need tegurid, mis mõjutavad mõlemat motivatsiooniliiki. Varasematest Eesti juhtimisvaldkonna uuringutest on selgunud, et ettevõtte hea maine ei mõjuta enam töömotivatsiooni. Üha suuremaks motivaatoriks peetakse töötajate väärtustamist ettevõttes, pingevaba õhkkonda ja juhtkonna usaldusväarsust. Varasematel aastatel peeti oluliseks töötasu ja hüvedega seotud tegureid, nüüd suureneb töötajate arengut toetavate vahendite osakaal. Mitmed juhid on toonud välja, et oluliseks on saanud juhtimise pehmem pool ehk töötajate arendamine ja organisatsioonisisised mentorid. Samuti on töösuhe ümber kujunemas – töötajad hindavad palju enam vabadust, paindlikkust ja soovivad ennast teostada ka firmast väljaspool. Lisaks on muutunud tulemuste saavutamise kõrval oluliseks ka perekond, tervis, vaba aeg ja sport. (Alas, et al., 2015)

1.2 Erinevad põlvkonnad töökohal

Üks paljudest väljakutsetest töökohal on kindlasti erinevate põlvkondade juhtimine, kuna tänapäeva tööjõud sisaldab endas koguni nelja erinevat generatsiooni. Töötajate motiveerimine on igale organisatsioonile väga oluline, kuna töömotivatsioon avaldab suurt mõju tulemuslikkusele ja töörahulolule. Tiheda konkurentsi tõttu IKT valdkonna töötajatele, on oluline ettevõtetal teada, missugused tegurid motiveerivad töötajaid jääma ning panustama enda töökohal, arvestades erinevate põlvkondade iseärasusi.

Teadlased on arvamusel, et on väga suur hulk faktoreid, mis mõjutavad erinevate generatsioonide esindajate motivatsiooni (Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008). Varasemates uuringutes on selgunud, et sisemine motivatsioon on kõrgem vanema generatsiooni esindajatel ning väline motiveerib rohkem noorema põlvkonna esindajaid. (Dokadia, Rai, & Chawla, 2015)

Üheks enim väljaarendatud generatsioonide käsitleks peetakse Karl Mannheimi (1928) generatsioonide käsitlust, kelle teooria järgi inimesed, kes kuuluvad ühte vanusegruppi, kogevad ühesuguseid sotsiaalpoliitilisi ja ajaloolisi sündmusi ning generatsioonid kujunevad vastavalt sellele, millises eluetapis on inimesed, kui konkreetset ajaloolised sündmused nende elu mõjutavad. Howe ja Strauss teooria järgi on inimese elu jaotatud neljaks suuremaks perioodiks: lapsepõlv, nooruspõlv, keskiga ja vanaduspõlv, mis igaüks mõjutab inimest umbes 20 aasta jooksul. (Howe & Strauss, 2007)

Põlvkonna moodustavad inimesed, kes on sündinud samal ajavahemikul, kogenud teatud võtmesündmusi, jagavad ühist ajalugu ning sotsiaalse elu kogemusi, need sündmused jäävad mõjutama selle generatsiooni väärtusi, eelistusi, hoiakuid ja käitumist kogu elu. Urijad on seisukohal, et ühte põlvkonda kuulumine mõjutab inimeste iseloomu, nende väärtuseid ja uskumusi organisatsioonide suhtes, nende tööetikat, tööviise, motivatsiooni ja nende saavutusi tööelus. (Smola & Sutton, 2002)

Urijad liigitavad ning sõnastavad generatsioone mõnevõrra erinevalt, kuid enamuse on siiski ühisel arvamusel, et on olemas viis erinevat generatsiooni: Veteranid (1925-1944), Beebibuumi põlvkond (1945-1964), X-põlvkond (1965-1981), Y-põlvkond (1982-1995) ja Z-põlvkond (1996-2010). (Hart, 2006; Krywulak & Roberts, 2009; Smola & Sutton, 2002; Schullery, 2013)

Eesti põhiselt on kohandanud generatsioonide liigituse Koorits (2014) ja Mõtsmees (2015). Koorits (2014) nimetab beebibuumi generatsiooni nõukogude põlvkonnaks, X-generatsiooni

vahepõlvkonnaks ja Y-generatsiooni Euroopa põlvkonnaks. Mötsmees (2015) on toonud välja võimaliku ajajaotuse põlvkondadele ning aastatele, mis erinevaid generatsioone mõjutasid:

1928-1945 sõjajärgne põlvkond, keda mõjutasid aastad 1945-1969

1946-1954 beebibuumi I põlvkond, keda mõjutasid aastad 1963-1978

1955-1965 beebibuumi II põlvkond, keda mõjutasid aastad 1972-1989

1966-1976 X põlvkond, keda mõjutasid aastad 1983-2000

1977-1994 Y-põlvkond, keda mõjutavad aastad 1994-2018

1995-2012 Z-põlvkond, keda mõjutavad aastad 2012-2036

Veteranide põlvkond (1925-1944)

Veteranide põlvkond ei ole enam tööturul aktiivsed. Antud generatsioon oli tööandjatele väga lojaalne, enne pensionile minekut oli nende elus ainult üks või kaks töökohta. (Prensky, 2001) Nad olid praktilised, pühendunud, autoriteete austavad ja distsiplineeritud. Nende jaoks olid olulised tähtjad, nad eelistasid näost-näku kohtumisi e-mailidele või konverentskõnedele. (Hart, 2006)

Beebibuumi põlvkond (1945-1964)

Beebibuumi põlvkond väärtustab tööalast turvalisust ning stabiilset töökeskkonda. Neid kirjeldatakse kui organisatsioonile lojaalset põlvkonda, kes on idealistlikud, optimistlikud ja tahtejõulised ning nad on usinad töökohal. Beebibuumi põlvkonnale omastatakse ka teatud stereotüüpe - nad on keskendunud konsensuse ehitamisele ning nad sobivad suurepäraselt mentoriteks (Hart, 2006). Nad on iseteadlikud ja kasutavad ära digitaalse maailma võimalusi. Nad ei ole küll sündinud tehnoloogia ajastul, kuid nad on sunnitud kasutama tehnoloogiat nii töö- kui eraelus, et vastata ootustele. (Prensky, 2001) Samas neile omastatakse stereotüüp, et nad on nad hädas tehnoloogia kasutamisega (Gratton, 2011). Beebibuumi põlvkonna jaoks on oluline leida karjäärise uusi väljakutseid ning saada edutatud. Antud generatsiooni suunatakse suurema osakaaluga noorema põlvkonna poolt tööturult järk-järgult välja, kuna järgmine põlvkond ei usalda neid. (Prensky, 2001)

X-põlvkond (1965-1981)

X-generatsioon on tuntud ka kui eelkäijate põlvkond (*forerunner generation*). (Prensky, 2001) Selle generatsiooni inimesi iseloomustatakse kui küünilisi, pessimistlikuid ja

individualistlikuid (Smola & Sutton, 2002). Nad on rahul muutustega ja mitmekesisusega ning selle põlvkonna inimesed, võrreldes teistega, ei ole konkreetsele organisatsioonile pühendunud vaid on pigem rohkem iseseisvad (Hart, 2006). Nad lahkuvad kiiremini organisatsioonidest ja otsivad uusi arenguvõimalusi, kõrgemat töötasu või paremaid hüvesid (Hays, 1999). Võrreldes beebibuumi põlvkonnaga, kes austavad autoriteete, on X-generatsioon skeptilisem ning austust üles ei näita. Töölalasel nõuavad nad kohest ja pidevat tagasisidet. Nad hindavad töökeskkonda, kus on tugev töö- ja pereelu tasakaal, kus personaalsed väärtused ja eesmärgid on tähtsamad kui tööga seotud eesmärgid. (Hart, 2006) Digitaalne maailm ei ole nende jaoks võõras, kuna nad on sellega kokku puutunud juba varases eas. Eelkäijate põlvkonna mugavustsoon on rahvusvahelised ettevõtted. Nende töö- ja eraelul ei ole selgeid piire, seetõttu on nad valmis väga palju enda töökohta panustama. Nende prioriteedid on staatus, karjäär ja rahaline kasu. (Prensky, 2001)

Y-põlvkond ehk millenniumlased (1982-1995)

Y-põlvkonda on uurijate poolt nimetatud väga erinevalt. Kõige levinumateks on millenniumlased (*Millennials*), järgmine generatsioon (*Next Generation*), „Mina“ põlvkond (*Generation me*) ja digitaalsed immigrandid (*digital immigrants*). Lisaks on kõlanud ka järgmised nimed iseloomustamaks 1982-1995 vahemikul sündinud põlvkonda: *Echo boomers*, *Nexters*, *the Boomlet*, *Digital generation*, *Dot com generation*, *Net Generation*, *N-Gens*, *Generation WWW*, *Digital natives*, *Nintendo generation*, *Sunshine generation*, *the Do or Die generation*, *the Wannabes*, *the Nothing is sacred generation*, *Cyberkids*, *the Feel good generation* and *Non-nuclear family generation*. (Murphy, 2007)

Y-põlvkond on kasvanud üles koos tehnoloogiaga ja on harjunud, et see on suur osa nende elust. Nad kohanevad väga kiiresti muutustega ning ei pea töökohta turvalisust eriti tähtsaks. (Hart, 2006) Sarnaselt eelmistele põlvkondadele, otsivad ka nemad mitmekesisust ja väljakutseid ning soovivad ettevõttes töötada uhkusega. Erinevuseks on aga see, et Y-põlvkonnal on tugevad tõekspidamised ja ootused, mis võivad töökohal tekitada aeg-ajalt erinevaid arusaamu. Selle põlvkonna esindajad on enesekindlad, naudivad kollektiivseid koosviibimisi ning on väga sotsiaalsed. (Smola & Sutton, 2002) Nad on ümbritsetud tehnoloogiaga ning see on nende naturaalne keskkond. Nad ei suuda toime tulla ilma internetita, nutitelefoni ja tahvelarvutiteta. Selle põlvkonna puhul on toimunud vastupidine sotsialiseerumine, see tähendab, et kui varasemalt õpetasid ja andsid vanemad lastele teadmisi edasi, siis nüüd on see vastupidi – lapsed õpetavad vanemaid ning seda eriti tehnoloogilises valdkonnas. (Prensky, 2001) Sellel põlvkonnal on laiad, kuid pealiskaudsed teadmised, aga nad

teavad kust infot otsida ning tänu kiirele kohanemisvõimele ja paindlikkusele on nad võimelised väga kiiresti omandama vajalikud oskused. Neid ei motiveeri pikaajaline töökoht, mis annab võimaluse vahetada positsiooni iga ühe või kahe aasta tagant, eriti kui nad ei naudi töötamist konkreetsetes ettevõttes. Y-põlvkonnale ei ole vastuvõetavad jäigad reeglid, kohustused ja piirangud, nad eelistavad töötada kodust, või osalise koormusega töökohta. (Stewart, Oliver, Cravens, & Oishi, 2016)

Töötajatena väärtustavad selle põlvkonna esindajad kõrgelt isiklikku arengut, oskuste arendamist ja naudivad uusi väljakutseid. Tööandjad võivad pidada Y-põlvkonna kõrgeid nõudmisi ja püsimatust töökohal negatiivseteks omadusteks, kuid millenniumlaste laialdased teadmised, hea kohanemis- ja õppimisvõime ning paindlikkus teevad nendest tööturul väga atraktiivsed kandidaadid. Digitaalseid immigrante on raske enda ettevõttesse meelitada ja veel raskem neid ettevõttes hoida, kuid seda peaksid kindlasti tegema ettevõtted, kes soovivad panustada innovatsioonile ja organisatsiooni kasvule. Tulenevalt põlvkondade vahelisest erinevusest on juhtidel keeruline millenniumlastega toime tulla ning juhid peavad neid ülbeteks ja virtuaalselt väljakannatamatuteks. (Bencsik, Horváth-Csikòs, & Juhász, 2016)

Millenniumlased on tööturule toonud globaliseerumise, tööjõu sisse ostmise, välisinvesteeringute ning info- ja kommunikatsioonitehnoloogiate leviku (Krywulak & Roberts, 2009). Millenniumlased on 24/7 ühendatud sotsiaalvõrgustikega ja on tehnoloogiliselt väga pädevad. Neil on väga kõrged ootused nii enda kui ka tööandjate suhtes ja nad usuvad tööelu tasakaalu. (Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008)

Uurijad väidavad, et millenniumlased töötavad hästi tiimides, soovivad avaldada mõju organisatsioonile, pooldavad avatud ja sagedast kommunikatsiooni oma juhtidega ning kasutavad vabalt IKT vahendeid. Samas omastatakse neile stereotüüpe nagu enesekeskne, mittemotiveeritud, lugupidamatu ja ebalojaalne. (Myers & Sadaghiani, 2010)

Õiglane palk, vastutamine, iseseisvus ja saavutamine on samuti väga tugevaks sisemiseks motivaatoriks Y-põlvkonna puhul. Faktorid, nagu omada sümpaatset ja arvestavat juhti, piiratud tööaeg ja arusaadav ettevõtte poliitika, olid väga tugevateks välisteks motivaatoriteks selle põlvkonna puhul. (Srinivasan, 2012)

Z-generatsioon (1996-2010)

Selle põlvkonna lapsed on arvutite asemel kasvanud üles mobiiltelefonide ja tahvelarvutitega ning nad on omandanud juba varases lapsepõlves teadmise, et kõik oskused saab omandada

Youtube videote kaudu. Nad on sisenenud tööjõuturule ning nende teadmisi ja oskuseid tehnoloogia valdkonnas on väga vaja. (Gale, 2015) Kui Y-generatsioon soovis töötada rohkem iseseisvalt ning neid motiveeris rohkem raha, siis Z-generatsioonile on oluline arenguvõimalused ning et neid kuulataks ja nende arvamust väärtustataks. Z ja Y generatsioonide võrdlus töökohal on toodud tabelis 1.

Tabel 1 Y ja Z põlvkonna erinevused töökohal

	Y-põlvkond	Z-põlvkond
Motivatsioon	Raha	Arenguvõimalused
Tööharjumused	Soovivad töötada iseseisvalt	Tahavad, et neid kuulataks ja nende arvamust väärtustataks
Segavad faktorid	E-mail	Sõnumite vahetamine
Ootused	Töötavad, et oleksid finantsiliselt stabiilsed	Soovivad leida enda unistuste töö
Töökeskkond	Eelistavad kiireloomulist	Energeetilist
Töökoha vahetamine	Keskmiselt 5 töökohta elujooksul	4 või vähem töökohta elu jooksul

Allikas: May, 2015

Z-põlvkonda kuuluvad inimesed käivad enda haridusteed palju pikemalt kui eelmiste põlvkondade esindajad ning on rohkem haritud, kuid siiski kritiseeritakse nende teadmisi, sest nad oskavad pigem kasutada tehnoloogiat vastuste leidmiseks. Sisenedes tööjõuturule on neil raske suhelda vanemate generatsioonidega ning neil ei ole kerge kohaneda töökoha ja vastutusega. Noortele, selles põlvkonnas, ei meeldi pühendumus ja formaalsused. Digitaalsetele

pärismaalastele (Prensky, 2001) on põnev keskkond võimaldanud arendada oskuseid nagu mitmele asjale keskendumine (*multi-tasking*), innovaatus ja loov mõtlemine. Nad otsivad väärtust ja mõtet iga asja puhul, mida nad teevad. Nad on rohkem ettevõtlikumad kui varasemad põlvkonnad ning rohkem huvitatud mõttega tööst ja arenguvõimalustest kui rahast. Z-põlvkond soovib, et juhid neid kuulaksid, nende ideid väärtustaksid ja arvesse võtaksid, nad soovivad olla osa innovaatselisest ettevõttest ning anda sellesse enda panus. (Gale, 2015) Erinevate põlvkondade võrdlus on toodud tabelis 2.

Tabel 2 Erinevate generatsioonide võrdlus töökohal

	Beebibuumi põlvkond	X põlvkond	Y põlvkond	Z põlvkond
Omane karakter	Austavad hierahiat, põhjendamatu tagasihoidlikkus või üleolev paindumatus, passiivsus, küünilisus, pettumus.	Reeglites püsiv, materialistlik, vähem austust hierahia vastu, vajadus ennast tõestada.	Kirg sõltumatus vastu, austus traditsioonide vastu puudub, osaline tööaeg või kodukontori kasutamine, alahindavad pehmeid oskuseid ja emotsionaalset intelligentsust.	Erinevad arusaamad, puudulik mõtlemine, õnnelikkus, nauding, jagatud tähelepanu, puuduvad piirid töö ja meelelahutuse vahel.
Innustav/motivatsioon	Edutamise võimalus, uued väljakutsed, kindel töökoht	Staatus, materiaalsus	Individuaalne vabadus liikumiseks, võimalus langetada otsuseid, võistlus, enese realiseerimine	Kohene tasu, vabadus, non-commitment
Tulemuslikkuse hindamine	Fakti-põhine, täpne, põhineb minevikul	Tulevikule orienteeritud, aktiivse osavõtuga, eesmärkide seadmine, karjääri planeerimine	Tulevikule orienteeritud, otsene tagasiside, arutelu, talendijuhtimine	Isiklike piire ei tunnetata, enesekindel, väärtused ja minapilt on moonutatud
Koolitus, õppimine, areng	Traditsiooniline haridussüsteem, kogemus, terviklik	Paindlik, lühike õppimise aeg, koolitused, matkimine, interaktiivsus, igaks juhuks (<i>just in case</i>)	Kiire, individuaalne, põhineb IT'l, alternatiivne, õigeaegselt (<i>just in time</i>)	Põhineb huvil, informaalne õppimine
Konfliktide juhtimine	Väldib või tegeleb	Valmis kompromissideks	Võitleb vastu	Tekitab konflikte, kuid kas ei tule kaasa või reageerib agressiivselt
Väärtused	Kannatlikkus, pehmed oskused, austus traditsioonide vastu, emotsionaalne intelligentsus, raske töö.	Raske töö, avatus, austus mitmekesisuse vastu, uudishimu, praktilisus.	Paindlikkus, mobiilsus, lai, kuid pinnapealne teadmine, edule orienteeritud, loomingulisus, informatsiooni vabadus.	Elada hetkes, kiire reaktsioon, initsiatiiv, julgus, kiire ligipääs informatsioonile.

Allikas: Bencsik & Machova, 2016

Kokkuvõtteks võib öelda, et on suur hulk tegureid, mis mõjutavad erinevate põlvkondade motivatsiooni ning tänu generatsioonide erinevatele väärtustele, on neil ka erinevad ootused töökohale. Iga eelnev põlvkond mõjutab järgmist, mida lähemal hierarhiliselt on põlvkonnad teineteisele, seda rohkem sarnasusi nendel esineb.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1 Uuringu meetodika

Magistritöö uuringumeetodiks on kvantitatiivne andmeanalüüs, kuna see võimaldab mõõta uuritavat nähtust arvuliste näitajatega. Ankeeti soovitatakse kasutada juhul, kui sooviks on koguda palju andmeid üldistuse tegemiseks (Cohen, Manion, & Morrison, 2007). Ankeet (lisa 1) koosnes kolmest osast: sissejuhatav osa, mitmemõõtmeline töömotivatsiooni skaala, motivatsioonitegurid praegusel töökohal ja tulevikus töökoha valikul ning küsimused motivatsiooni kohta ettevõttes.

Sissejuhatavas osas olid etteantud valikud taustaandmete kohta: sünniaja vahemik, positsioon, tööstaaž, haridustase ja sugu.

Ankeedi teise osa aluseks oli Gagné jt (2015) välja töötatud ankeet, mis uuris töömotivatsiooni. Mitmemõõtmeline töömotivatsiooni skaala koosnes kolmest osast, mis mõõtsid: amotivatsiooni (väited 14, 16, 24), välist sotsiaalset motivatsiooni (10, 15, 23), välist materiaalsel motivatsiooni (11, 13, 18), introjektiivset motivatsiooni (8, 19, 20, 21), identifitseeritud motivatsiooni (6, 9, 22) ning sisemist motivatsiooni (7, 12, 17). Küsimustik koosnes 19st väitest, millele paluti vastata Likert'i tüüpi skaalal 1 kuni 5, kus 1 – ei nõustu ja 5 – nõustun täielikult.

Kolmandas osas võttis töö autor aluseks Smithi ja Galbraithi (2012) milleniumi generatsioonile loodud küsimustiku ning kohandas selle IKT-sektori töötajatele, lisades küsimusi magistritöö teoreetilisele osale tuginedes ning varasemate uuringute tulemustest lähtuvalt. Autor lisas ankeeti järgnevad motivatsiooni tegurid: iseseisvus töötamisel (May, 2015), ettevõtte hea maine/kuvand (Alas, et al., 2015), materiaalsed hüved (Hart, 2006), põnevad koolitused (Bencsik & Machova, 2016), isiklik areng (Bencsik, Horváth-Csikòs, & Juhász, 2016; May, 2015). Kolmas osa uuris motivaatoreid praegusel töökohal, uue töökoha valikul ning selle lõpetasid 8 valikvastustega küsimust. Küsimustiku osa, motivaatorid praegusel töökohal, koosnes 12st väitest, millele paluti vastata Likert'i tüüpi skaalal 1 kuni 5, kus 1 – ei ole üldse motiveeriv ning 5 – on väga motiveeriv. Uue töökoha valiku osa koosnes samuti 12st väitest, kus 1 – ei ole üldse oluline ning 5 – on väga oluline.

Ankeedi usaldusväarsuse hindamiseks kasutas autor sisereliaabluse koefitsenti Cronbach's Alpha, mis näitab kuiõrd mõõdab iga üksikküsimus uuritavat nähtust. Ankeeti peetakse usaldusväärseks kui $\alpha > 0,7$. Cronbach's Alpha oli ankeedi kolmel osal järgnev:

1. Mitmemõõtmeline töömotivatsiooni skaala $\alpha = 0,819$

Amotivatsioon $\alpha = 0,6$

Väline sotsiaalne motivatsioon $\alpha = 0,746$

Väline materiaalne motivatsioon $\alpha = 0,788$

Introjektiivne motivatsioon $\alpha = 0,739$

Identifitseeritud motivatsioon $\alpha = 0,676$

Sisemine motivatsioon $\alpha = 1$

2. Praeguse töökoha motivaatorid $\alpha = 0,865$

3. Motivaatorid uue töökoha valikul $\alpha = 0,857$

2.2 Protseduur

Antud magistritöös on uurimismeetodiks kvantitatiivne andmeanalüüs, mille raames viidi läbi ankeetküsitlus 29. märtsist kuni 12.aprillini, saamaks vastuseid püstitatud eesmärgile. Autor viis küsitluse läbi internetis, kasutades selleks programmi *Google Forms*, antud lahendus võimaldas jagada küsitlust sotsiaalmeedias ning saata küsitluse link personalijuhtidele, kellega autor kontakteerus otse läbi e-mailide ja telefoni. *Google Forms* võimaldab küsitluse tulemused eksportida MS Excel tabelitesse, mis säästis aega ning vältis ka võimalike vigade tekkimist. Magistritöö autor garanteeris vastajatele anonüümsuse – taustaandmete puhul küsis autor konkreetse vanuse märkmise asemel generatsioonidepõhist sünniaja vahemikku. Sellised küsimused võimaldasid teha piisavad järeldused tulemuste analüüsimisel ning vastaja sai jääda anonüümseks.

Saadud andmeid töödeldi statistilise andmetöötlusprogrammi SPSS 24.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), jooniste koostamiseks kasutas töö autor tabelarvutustarkvara programmi MS Excel 2016. Uurimisküsimustele vastuste saamiseks kasutati kirjeldava statistika meetodeid, võrdlevat analüüsi ning faktor- ja korrelatsioonianalüüsi.

Enne ankeetide täitmist viidi läbi pilootuurimus, kus osalesid viis IKT valdkonna spetsialisti, kellest kolm olid X-generatsiooni esindajad, üks inimene Z-generatsioonist ning üks inimene beebibuumi põlvkonnast. Pilootuurimuse käigus selgus, et ankeedis olevad küsimused on arusaadavad ning üheti mõistetavad.

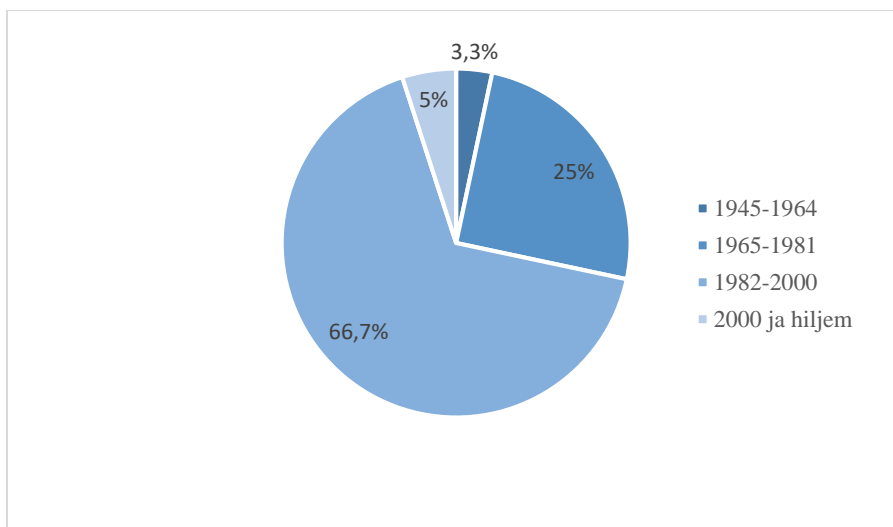
2.3 Valim

Käesoleva uuringu küsimustikule vastas 120 inimest, mis on oluliselt väiksem arv kui töö autor lootis ning eesmärgiks seadis. Üheks põhjuseks võib kindlasti olla vastajate ajapuudus, kui ei ole võimalik võtta aega küsimustiku täitmiseks. Teiseks põhjuseks võib olla küsimustiku

vähene levik – töö autor sai tagasiside mitme IKT ettevõtte personalitöötajalt, et küsimustikke organisatsioonis ei levitata.

Kõikidele küsimustele sai töö autor 120 vastust, kuna küsimustikku ei saanud esitada enne kui kõikidele väidetele oldi vastanud. Vastajate demograafilised andmed on toodud välja tabelis 3.

Kõige rohkem vastuseid saadi Y-generatsioonilt (66,7%), teisenä oli esindatud X-generatsioon (25%), seejärel Z (5%) ning kõige vähem vastajaid oli beebibuumi põlvkonnas (3,3%). Sellise statistika põhjenduseks võib olla mitmeid tegureid: Y-generatsiooni esindajaid on tööturul täna kõige rohkem ning beebibuumi põlvkond hakkab vaikselt tööturult välja liikuma. Samas kui Z-generatsioon ei ole veel täielikult tööturule astunud. Statistikaameti andmetel oli 2015. aastal tööturult ning õpingutest eemal hinnanguliselt 29 200 15–29-aastast noort. Nendest ligi kolmandik olid töötud ja kaks kolmandikku mitteaktiivsed (ei soovi töötada või ei ole selleks võimelised), neid nimetatakse NEET-noorteks (*Youth neither in employment nor in education or training*). Riskinoorte hulgas leidub nii väikelastega kodus olevaid vanemaid, vabatahtlikke, seiklejaid, perekonna eest hoolitsejaid kui ka puude või haigusega isikuid.



Joonis 1 Vastajate vanuseline jaotus sünniaastate alusel

Samuti võis mängida rolli töö autori küsimustiku levitamise viis – interneti teel. Teadupärast on X ja Y-generatsioonid tehnoloogiaga väga hästi kursis, kasutavad seda igapäevaselt ning on valmis kiiresti ja efektiivselt vastama küsimustikule.

Tabel 3 Vastajate demograafilised andmed

	Kategooria	Vastuste arv (n=120)	Vastajate osakaal (%)
Sugu	Mees	76	63,3
	Naine	44	36,7
Sünniaeg	1945-1964	4	3,3
	1965-1981	30	25
	1982-2000	80	66,7
	2000 ja hiljem	6	5
Positsioon	Spetsialist	89	74,2
	Protsessijuht/Projektijuht	12	10
	Osakonna juht	19	15,8
Tööstaaž praegusel töökohal	0-2	39	33
	3-5	42	35
	6-10	25	21
	11-...	14	12
Haridustase	Põhiharidus	1	0,8
	Keskharidus	19	15,8
	Keskeriharidus	10	8,3
	Kutseharidus	6	5
	Kõrgharidus	84	70

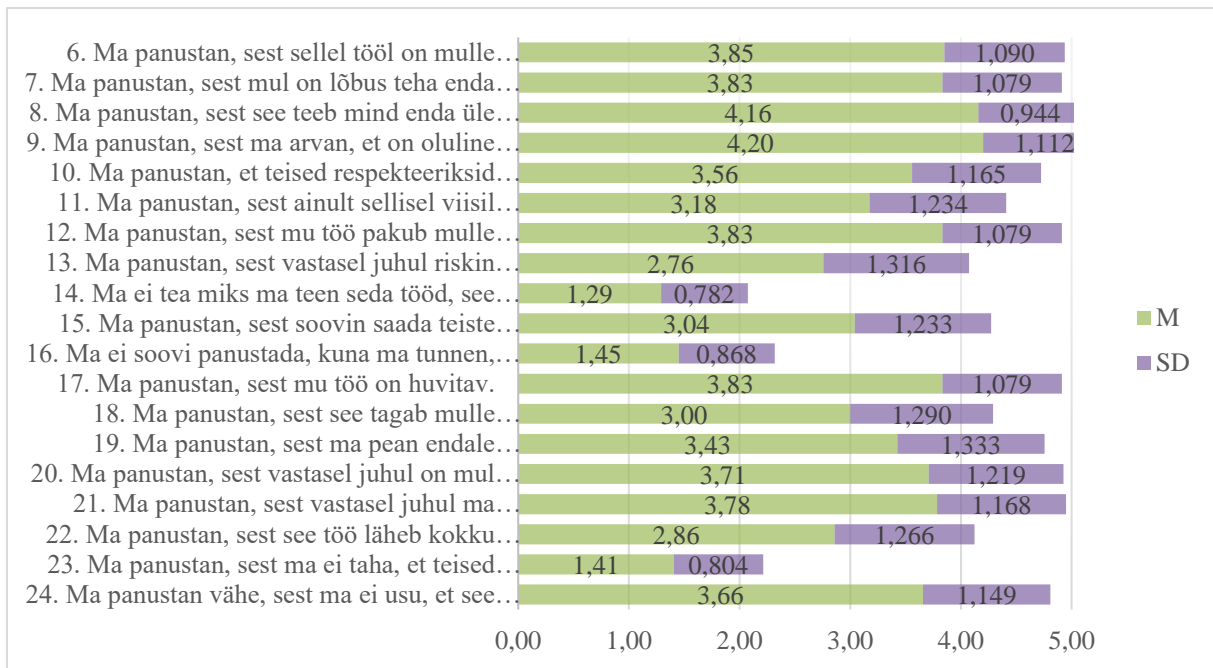
2.4 Uuringu tulemused

2.4.1 Motiveerivad tegurid

Ankeedi teises osas esitati vastajatele 19 väidet, kus paluti anda omapoolne hinnang vastates küsimusele „Miks Sa panustad või soovid panustada enda praegusesse töökohta?“. Hinnanguid anti skaalal 1 kuni 5, kus 1 – ei nõustu ja 5 – nõustun täielikult. Praegusesse töökohta panustamise keskmised hinnangud ja standardhälbed on kujutatud joonisel 2.

Kõige rohkem panustatakse seetõttu, et on oluline panustada enda töösse ($M = 4,20$; $SD = 1,112$), panustamine teeb enda üle uhkeks ($M = 4,16$; $SD = 0,944$), töö on isiklik tähendus ($M = 3,85$; $SD = 1,090$), töö pakub põnevust, tööd on lõbus teha ja töö on huvitav ($M = 3,83$; $SD = 1,079$).

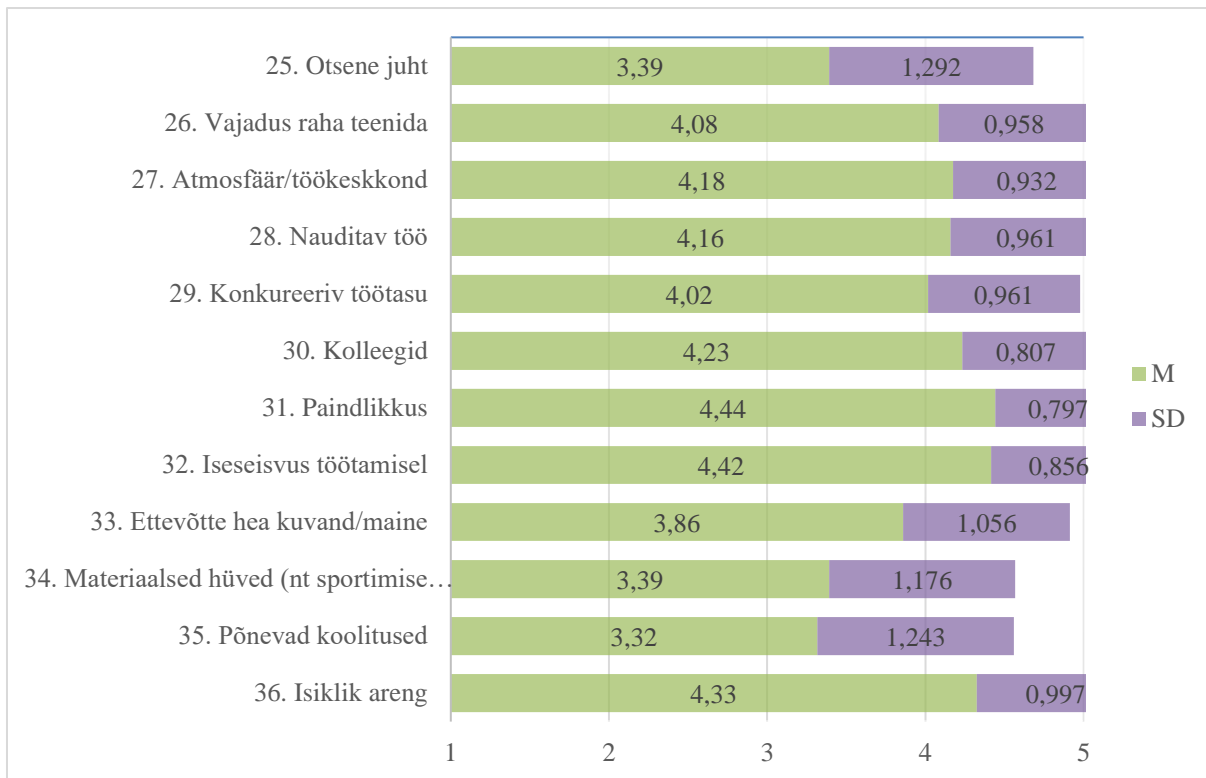
Kõige väiksem standardhälve, mis iseloomustab vastuste hajuvust, on väites „Ma ei tea miks ma teen seda tööd, see töö on mõttetu“ ($SD = 0,782$) ning kõige suurem „Ma panustan, sest vastasel juhul on mul enda pärast häbi“ ($SD = 1,333$).



Joonis 2 Praegusesse töökohta panustamise keskmised (M) ja standardhälbed (SD)

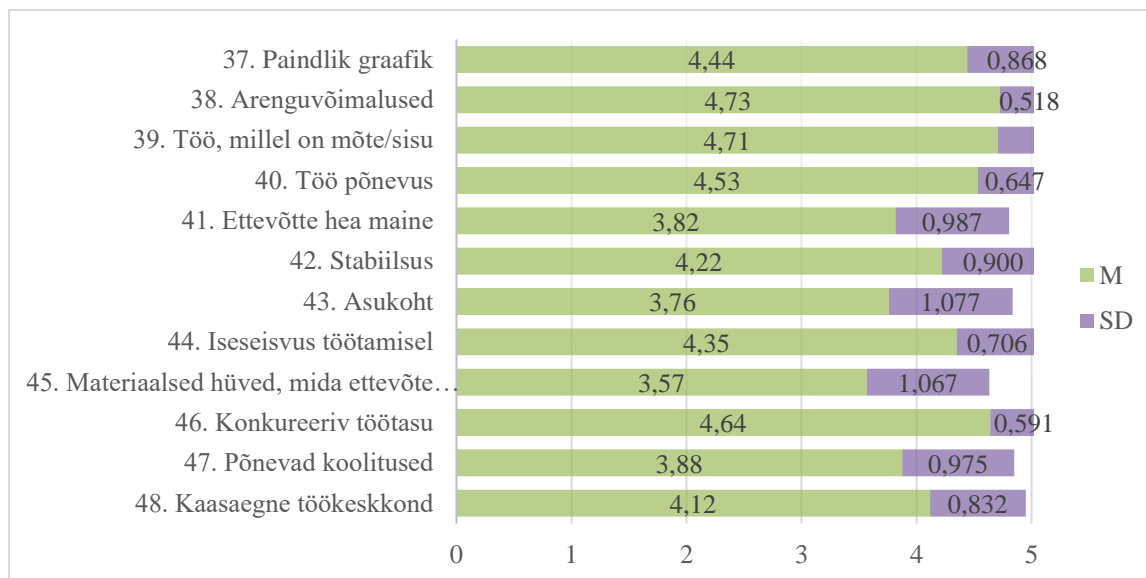
Ankeedi kolmandas osas esitati vastajatele 12 väidet, kus paluti anda omapoolne hinnang vastates küsimusele „Mis motiveerib Sind jääma enda praegusele töökohale?“. Likert'i tüüpi skaalal sai anda hinnanguid 1 kuni 5, kus 1 – ei ole üldse motiveeriv ning 5 – on väga motiveeriv. Lisaks paluti anda hinnang 12-le väitele vastates küsimusele „Kui Sa kaaluksid tulevikus uut töökohta, siis kui olulised oleksid järgnevad motivaatorid uue töökoha valikul?“. Hinnangud skaalal 1 kuni 5, kus 1 – ei ole üldse oluline ning 5 – on väga oluline.

Kõige motiveerivamaks teguriks praegusel töökohal peeti paindlikkust ($M = 4,44$; $SD = 0,797$), iseseisvust töötamisel ($M = 4,42$; $SD = 0,856$) ning isiklikku arengut ($M = 4,33$; $SD = 0,997$). Vähem motiveerivateks teguriteks olid põnevad koolitused ($M = 3,32$; $SD = 1,243$), otsene juht ($M = 3,39$; $SD = 1,292$) ning materiaalsed hüved ($M = 3,39$; $SD = 1,176$). Kõige suurem standardhälve oli väites otsene juht ($SD = 1,292$) ning kõige väiksem paindlikkusel ($SD = 0,797$). Vastajate keskmised hinnangud ja standardhälbed on kujutatud joonisel 3.



Joonis 3 Praeguse töökoha motiveerivate tegurite keskmised ja standardhälbed

Kõik tegurid hinnati tulevikus töökoha valikul olulisteks. Kõige olulisemaks olid arenguvõimalused ($M = 4,73$; $SD = 0,518$), töö, millel on mõte/sisu ($M = 4,71$; $SD = 0,640$) ning konkureeriv töötasu ($M = 4,64$; $SD = 0,591$). Vähem motiveerivateks teguriteks hinnati materiaalsed hüved ($M = 3,57$; $SD = 1,067$), töö asukoht ($M = 3,76$; $SD = 1,077$), põnevad koolitused ($M = 3,88$; $SD = 0,975$) ning ettevõtte hea maine ($M = 3,82$; $SD = 0,987$). Kõige suurem standardhälve oli asukohal ($SD = 1,077$) ning kõige väiksem arenguvõimalustel ($SD = 0,518$). Joonisel 4 on näha vastajate keskmised hinnangud ja standardhälbed.



Joonis 4 Tulevikus töökohta valikul motiveerivate tegurite keskmised ja standardhälbed

Kokkuvõtteks võib öelda, et vastustest paistab välja, et töökohta panustamise põhjused kuuluvad identifitseeritud regulatsiooni (on oluline panustada enda töösse, töö on isiklik tähendus), introjektiivse regulatsiooni (panustamine teeb enda üle uhkeks) ja sisemise motivatsiooni (töö pakub põnevust, tööd on lõbus teha ja töö on huvitav) hulka.

Praeguses töökoahas peetakse kõige motiveerivamaks teguriks paindlikkust, iseseisvust töötamisel ning isiklikku arengut, arenguvõimalusi peeti ka tulevikus töökohta valikul kõige olulisemaks teguriks. Lisaks kuulusid sinna töö, millel on mõte/sisu ja konkureeriv töötasu. Kõige vähem motiveerivateks teguriteks praeguses töökoahas kui ka tulevikus töökohta valikul materiaalseid hüvesid ja põnevaid koolitusi. Ankeedi kirjeldav statistika on toodud lisa 2.

2.4.2 Motiveerivad tegurid põlvkondade lõikes

Dispersioonianalüüsiga (One-Way ANOVA) uuris töö autor esmalt generatsioonide lõikes praegusesse töökohta panustamise põhjuseid, seejärel praeguse töökohta juures motiveerivaid tegureid ning viimaseks tulevikus töökohta valiku juures motiveerivaid tegureid (lisa 3).

Praegusesse töökohta panustamise põhjustes generatsioonide lõikes gruppidevahelist statistiliselt olulist erinevust ei ilmnunud ($p > 0,05$).

Praeguses töökoahas (tabel 4) kolme motiveeriva teguri vahel leiti gruppidevaheline statistiliselt oluline erinevus ($p \leq 0,05$): kolleegid ($p = 0,000$), paindlikkus ($p = 0,004$) ning iseseisvus töötamisel ($p = 0,012$). Beebibuumi põlvkonna keskmine hinnang motiveerivale tegurile kolleegid oli kõige väiksem ($M = 2,50$, $\min = 1$, $\max = 4$), samas standardhälve ehk vastuste varieeruvus on kõige suurem ($SD = 1,732$) ning sellest olulisi järeldusi gruppide vahel teha ei

saa. Paindlikkuse puhul oli Z-generatsiooni keskmine hinnang kõige väiksem ($M = 3,33$, $\min = 2$, $\max = 5$), kuid standardhälve kõige suurem ($SD = 1,211$). Z-generatsioon hindab ka iseseisvust töötamisel teistest generatsioonidest kõige madalamalt ($M = 3,33$, $\min = 2$, $\max = 4$), samas standardhälve taaskord kõige kõrgem ($SD = 1,033$).

Tabel 3 Praeguses töökohas kolm motiveerivat tegurit

		N*	M	SD	Sig.
Kolleegid	1945-1964	4	2,50	1,732	0,000
	1965-1981	30	4,37	0,718	
	1982-2000	80	4,30	0,664	
	2000 ja hiljem	6	3,83	0,983	
Paindlikkus	1945-1964	4	4,25	0,957	0,004
	1965-1981	30	4,43	0,679	
	1982-2000	80	4,54	0,745	
	2000 ja hiljem	6	3,33	1,211	
Iseseisvus töötamisel	1945-1964	4	4,50	0,577	0,012
	1965-1981	30	4,57	0,774	
	1982-2000	80	4,44	0,840	
	2000 ja hiljem	6	3,33	1,033	

*Vastajate arv

Uurides tulevikus töökoha valiku juures motiveerivate tegurite keskmisi näitajaid generatsioonide lõikes, selgus, et teguri ettevõtte hea maine puhul leiti statistiliselt oluline erinevus ($p = 0,016$). Kõige väiksem keskmine hinnang oli beebibuumi põlvkonnal ($M = 2,75$), kuid standardhälve kõige suurem ($SD = 1,500$, $\min = 1$, $\max = 4$).

Viimasena uuris autor üksikute küsimuste keskmisi näitajaid generatsioonide lõikes ning küsimuse kui tihti eelistad saada oma otseselt juhilt tagasisidet leiti statistiliselt oluline erinevus ($p = 0,019$). Beebibuumi põlvkonna hinnang erines teiste generatsioonide hinnangutest. Nende hinnangute põhjal soovivad nad vähem tagasisidet saada kui teiste generatsioonide esindajad ($M = 2,00$; $SD = 1,155$; $\min = 1$; $\max = 3$).

2.4.3 Töömotivatsiooni alaskaalade omavahelised seosed

Käesoleva töö autor uuris IKT valdkonna töötajate motivatsioonitegureid ning seoseid nende vahel. Tulemuste tõlgendamisel kasutas autor Pearsoni korrelatsiooni koefitsienti (r), lähtudes järgnevatest vahemikest:

0,3 – 0,4 nõrk seos

0,4 – 0,7 keskmine ehk mõõdukas seos

0,7 – 0,9 tugev seos

Esimesena uuris töö autor töömotivatsiooni alaskaalade omavahelist seotust (tabel 4). Selgus, et amotivatsioon on negatiivses keskmises seoses identifitseeritud regulatsiooniga ($r = -0,372$; $p < 0,01$), mis tähendab, et identifitseeritud regulatsiooni tõusmisel, väheneb amotivatsioon. Näiteks töö tähenduslikkuse tõustes langeb soovimatus panustada. Väline sotsiaalne regulatsioon on keskmises korrelatsioonis välise materiaalse regulatsiooni ($r = 0,526$; $p < 0,01$) ja introjektiivse regulatsiooniga ($r = 0,584$; $p < 0,01$) ning nõrgas seoses identifitseeritud regulatsiooniga ($r = 0,316$; $p < 0,01$). Introjektiivne regulatsioon on keskmises korrelatsioonis identifitseeritud regulatsiooniga ($r = 0,458$; $p < 0,01$) ning nõrgas seoses välise materiaalse regulatsiooniga ($r = 0,326$; $p < 0,01$). Identifitseeritud regulatsioon on tugevas seoses sisemise motivatsiooniga ($r = 0,829$; $p < 0,01$), mis tähendab, et kui identifitseeritud motivatsioon tõuseb, siis tõuseb ka sisemine motivatsioon. Näiteks kui tõuseb olulisus panustada enda töösse, siis tõuseb ka töö huvitavus.

Tabel 4 Töömotivatsiooni alaskaalade vaheline seos

		1	2	3	4	5	6
1. Amotivatsioon	Pearson Correlation	1	-0,053	,270**	-,184*	-,372**	-,238**
	Sig. (2-tailed)		0,568	0,003	0,045	0,000	0,009
2. Väline_regulatsioon_sotsiaalne	Pearson Correlation	-0,053	1	,526**	,584**	,316**	0,118
	Sig. (2-tailed)	0,568		0,000	0,000	0,000	0,200
3. Väline_regulatsioon_materiaalne	Pearson Correlation	,270**	,526**	1	,326**	-0,048	-0,139
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,000		0,000	0,602	0,131

4. Introjektiivne_regulatsioon	Pearson Correlation	-,184*	,584**	,326**	1	,458**	,258**
	Sig. (2-tailed)	0,045	0,000	0,000		0,000	0,004
5. Identifitseeritud_regulatsioon	Pearson Correlation	-,372**	,316**	-0,048	,458**	1	,829**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,602	0,000		0,000
6. Sisemine_motivatsioon	Pearson Correlation	-,238**	0,118	-0,139	,258**	,829**	1
	Sig. (2-tailed)	0,009	0,200	0,131	0,004	0,000	

**Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,01$

*Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$

Teisena uuris töö autor tööle jäämise motivatsioonitegurite omavahelisi seoseid, millest selgus, et motivaator otsene juht on mõõdukas korrelatsioonis motivaatoritega nauditav töö ($r = 0,511$; $p < 0,01$) ja isiklik areng ($r = 0,468$; $p < 0,01$) ning nõrgas korrelatsioonis atmosfääri/töökeskkonnaga ($r = 0,382$; $p < 0,01$), kolleegidega ($r = 0,339$; $p < 0,01$), materiaalsete hüvedega ($r = 0,330$; $p < 0,01$) ja põnevate koolitustega ($r = 0,393$; $p < 0,01$).

Tööle jäämise motivaator vajadus raha teenida on keskmises korrelatsioonis konkureeriva töötasuga ($r = 0,409$; $p < 0,01$). Atmosfäär/töökeskkond on mõõdukas korrelatsioonis nauditava tööga ($r = 0,513$; $p < 0,01$), kolleegidega ($r = 0,526$; $p < 0,01$), ettevõtte hea maine/kuvandiga ($r = 0,461$; $p < 0,01$) ja isikliku arenguga ($r = 0,436$; $p < 0,01$) ning nõrgas korrelatsioonis konkureeriva töötasuga ($r = 0,344$; $p < 0,01$), paindlikkusega ($r = 0,302$; $p = 0,01$), materiaalsete hüvedega ($r = 0,382$; $p < 0,01$) ja põnevate koolitustega ($r = 0,365$; $p < 0,01$).

Nauditav töö on tugevas korrelatsioonis isikliku arenguga ($r = 0,612$; $p < 0,01$), mis tähendab, et kui nauditavus tööga tõuseb, siis tõuseb ka isiklik areng. Nauditav töö on mõõdukas korrelatsioonis konkureeriva töötasuga ($r = 0,415$; $p < 0,01$), kolleegidega ($r = 0,494$; $p < 0,01$) ja põnevate koolitustega ($r = 0,520$) ning nõrgas korrelatsioonis paindlikkusega ($r = 0,325$; $p < 0,01$), ettevõtte hea maine/kuvandiga ($r = 0,395$; $p < 0,01$) ja materiaalsete hüvedega ($r = 0,391$; $p < 0,01$). Motivaator konkureeriv töötasu on mõõdukas korrelatsioonis ettevõtte hea maine/kuvandiga ($r = 0,425$; $p < 0,01$), materiaalsete hüvedega ($r = 0,418$; $p < 0,01$) ja isikliku arenguga ($r = 0,520$; $p < 0,01$) ning nõrgas seoses paindlikkusega ($r = 0,308$; $p = 0,01$), iseseisvusega töötamisel ($r = 0,308$; $p = 0,01$) ja põnevate koolitusega ($r = 0,389$; $p < 0,01$). Kolleegid on mõõdukas korrelatsioonis ettevõtte hea/maine kuvandiga ($r = 0,463$; $p < 0,01$) ja

põnevate koolitustega ($r = 0,403$; $p < 0,01$) ning nõrgas seoses paindlikkusega ($r = 0,361$; $p < 0,01$), materiaalse hüvedega ($r = 0,381$; $p < 0,01$) ja isikliku arenguga ($r = 0,375$; $p < 0,01$). Paindlikkus on tugevas korrelatsioonis iseseisvusega töötamisel ($r = 0,615$; $p < 0,01$) ning keskmises korrelatsioonis isikliku arenguga ($r = 0,431$; $p < 0,01$). Iseseisvus töötamisel on nõrgas korrelatsioonis isikliku arenguga ($r = 0,411$; $p < 0,01$). Ettevõtte hea maine/kuvand on keskmises korrelatsioonis materiaalse hüvedega ($r = 0,499$; $p < 0,01$), põnevate koolitustega ($r = 0,515$; $p < 0,01$) ja isikliku arenguga ($r = 0,427$; $p < 0,01$). Materiaalsed hüved on keskmises korrelatsioonis põnevate koolitustega ($r = 0,575$; $p < 0,01$) ning nõrgas korrelatsioonis isikliku arenguga ($r = 0,392$; $p < 0,01$). Põnevad koolitused on keskmises korrelatsioonis isikliku arenguga ($r = 0,594$; $p < 0,01$).

Kolmandaks uuris töö autor tulevikus töökoha valikul motiveerivate tegurite omavaheliseid seoseid ning selgus, et tegur paindlik graafik on keskmises korrelatsioonis motivaatoriga iseseisvus töötamisel ($r = 0,418$; $p < 0,01$), mis tähendab, et kui paindliku graafiku osakaal suureneb, siis suureneb ka iseseisvus töötamisel. Motivaator tegur arenguvõimalused on keskmises seoses motivaatoriga töö, millel on mõte/sisu ($r = 0,592$; $p < 0,01$) ja samuti keskmises seoses motivaatoriga töö põnevus ($r = 0,491$; $p < 0,01$).

Töö autor uuris korrelatsioone motivatsiooni alaskaalade ning tööga rahulolu vahel. Selgus, et amotivatsioon on negatiivses nõrgas seoses rahuloluga praegusel töökohal ($r = -0,328$; $p < 0,01$), mis tähendab seda, et amotivatsiooni tõusmisel väheneb praeguse töökohaga rahulolu. Identifitseeritud regulatsioon on keskmises seoses rahuloluga praeguses töökohas ($r = 0,445$; $p < 0,01$) ning nõrgas seoses küsimusega kui kaua sa soovid praeguses ettevõttes töötada ($r = 0,368$; $p < 0,01$).

Küsimused kui rahul oled sa enda praeguse töökohaga ning kui kaua soovid töötada organisatsioonis, kus hetkel töötad on keskmises seoses ($r = 0,444$; $p < 0,01$), mis tähendab, et kui rahulolu enda praeguse töökohaga tõuseb, siis tõuseb ka soov organisatsioonis kauem töötada. Küsimus kas sa oled viimase poole aasta jooksul mõelnud töökoha vahetamisele on negatiivses keskmises seoses identifitseeritud regulatsiooniga ($r = -0,412$; $p < 0,01$), sisemise motivatsiooniga ($r = -0,406$; $p < 0,01$), küsimusega kui rahul sa oled enda praeguse töökohaga ($r = -0,482$; $p < 0,01$), küsimusega kui kaua sa soovid praeguses ettevõttes ($r = -0,490$; $p < 0,01$).

Töö autor uuris motivatsioonitegurite korrelatsioone küsimustega „Kui rahul Sa oled enda praeguse töökohaga?“, „Kui kaua soovid töötada organisatsioonis, kus Sa hetkel töötad?“, „Kas Sa oled viimase poole aasta jooksul mõelnud töökoha vahetamisele?“ Selgus, et praeguse

töökohaga rahulolu on keskmises seoses motivatsiooniteguriga otsene juht ($r = 0,502$; $p < 0,01$), atmosfääri/töökeskonna ($r = 0,421$; $p < 0,01$), nauditava töö ($r = 0,535$; $p < 0,01$) ja isikliku arenguga ($r = 0,603$; $p < 0,01$). See tähendab, et nende tegurite rahuloluga suurenemisel suureneb ka praeguse tööga rahulolu.

Soov töötada organisatsioonis edasi on keskmises seoses nauditava tööga ($r = 0,461$; $p < 0,01$) ning nõrgas seoses töökeskonna ($r = 0,301$; $p < 0,01$), põnevate koolitustega ($r = 0,372$; $p < 0,01$) ja isikliku arenguga ($r = 0,378$; $p < 0,01$).

Küsimus kas sa oled viimase poole aasta jooksul mõelnud töökoha vahetamisele on negatiivses tugevas seoses nauditava tööga ($r = 0,531$; $p < 0,01$) ning nõrgas seoses otsese juhi ($r = 0,341$; $p < 0,01$), töökeskonna ($r = 0,308$; $p < 0,01$), kolleegide ($r = 0,303$; $p < 0,01$), paindlikkuse ($r = 0,377$; $p < 0,01$), materiaalse hüvede ($r = 0,310$; $p < 0,01$), põnevate koolituste ($r = 0,375$; $p < 0,01$) ning isikliku arenguga ($r = 0,362$; $p < 0,01$).

Praegusesse töökohta panustamise põhjuste ning praeguses töökohas motiveerivate tegurite vahel generatsioonide lõikes statistiliselt olulisi seoseid ei leitud.

2.2.4 Tööga rahulolu, isikliku arengu ja arenguperspektiivide vahelised seosed

Küsimustiku viimane osa koosnes kaheksast üksikust küsimusest, mis tuginesid eelnevatele uuringutele ning järelduste tegemiseks teostati faktoranalüüs. Antud meetod võimaldab asendada suurt hulka tunnuseid väiksema hulga tunnustega. Selleks koondatakse mõõdetud tunnused ehk lähtetunnused gruppidesse ning iga grupp moodustab uue tunnuse ehk faktori. (Õunapuu, 2014)

Faktoranalüüsi jaoks kasutas töö autor *Principal component* meetodit *Varimax* kasutusega. Analüüsi tulemusena moodustati kaheksast küsimusest kolm faktorit: tööga rahulolu, isiklik areng ja arenguperspektiivid (tabel 4).

Tabel 4 Faktoranalüüsi alusel moodustatud küsimuste kirjeldav statistika

	N	Min	Max	M	SD
Tööga rahulolu	120	2,00	4,00	2,908	0,394
Isiklik areng	120	1,00	5,00	3,189	0,724
Arengu-perspektiivid	120	1,00	5,00	2,908	0,792

1. Tööga rahulolu faktori moodustavad kaks küsimust: Kui rahul Sa oled enda praeguse töökohaga?; Kas Sa oled viimase poole aasta jooksul mõelnud töökoha vahetamisele?
2. Isiklik areng faktori moodustavad kolm küsimust: Kui tihti eelistad saada oma otseselt juhilt tagasisidet?; Kui tihti sooviksid käia erialastel koolitustel?; Kui mitmes erinevas ettevõttes võiksid/sooviksid enda elu jooksul töötada?
3. Arenguperspektiivid faktori moodustavad kolm küsimust: Mis Sa arvad kui kaua Sa võiksid töötada algtaseme positsioonil?; Kui palju ootad tulevikus enda karjääris arenemisvõimalusi töökohal?; Kui kaua soovid töötada organisatsioonis, kus Sa hetkel töötad?

Moodustatud faktorite vahelisi seoseid analüüsiti Pearsoni korrelatsiooniga. Faktorite vahel tuli välja üks seos, Isiklik areng on nõrgas negatiivses seoses arenguperspektiividega ($r = -0,206$; $p < 0,01$).

Töömotivatsiooni alaskaalad ja motiveerivad tegurid põlvkondade lõikes

Töö autor uuris praeguses töökohas panustamise tegureid (tabel 5), praeguses töökohas (tabel 6) ja töökoha valikul motiveerivaid tegureid (tabel 7) põlvkondade lõikes ning moodustas risttabelit kasutades andmed kõrgeimatest hinnangutest. Beebibuumi ja Z-põlvkonna hinnanguid oli võrreldes X ja Y-põlvkondadega oluliselt vähem ning seetõttu üldistavaid järeldusi nende põlvkondade kohta teha ei saa.

Tabel 5 Praegusesse töökohta panustamise põhjused generatsioonide lõikes

	Beebibuumi põlvkond	X-põlvkond	Y-põlvkond	Z-põlvkond
6. Ma panustan, sest sellel töö on mulle isiklik tähendus.	50%	27%	31%	17%
7. Ma panustan, sest mul on lõbus teha enda tööd.	50%	23%	30%	17%
8. Ma panustan, sest see teeb mind enda üle uhkeks.	25%	40%	45%	33%
9. Ma panustan, sest ma arvan, et on oluline panustada enda töösse.	50%	53%	55%	50%
10. Ma panustan, et teised respekteriksid mind rohkem.	75%	17%	23%	17%
11. Ma panustan, sest ainult sellisel viisil saan ma tööandja poolt rahaliselt tasustatud.	25%	20%	15%	0%
12. Ma panustan, sest mu töö pakub mulle põnevust.	50%	23%	30%	17%
13. Ma panustan, sest vastasel juhul riskin enda töö kaotusega.	0%	13%	11%	17%
14. Ma ei tea miks ma teen seda tööd, see töö on mõttetu.	0%	0%	3%	17%
15. Ma panustan, sest soovin saada teiste heakskiitu.	25%	17%	13%	0%
16. Ma ei soovi panustada, kuna ma tunnen, et raiskan töö enda aega.	0%	3%	1%	0%
17. Ma panustan, sest mu töö on huvitav.	50%	23%	30%	17%

18. Ma panustan, sest see tagab mulle töökoha säilimise.	25%	20%	13%	0%
19. Ma panustan, sest ma pean endale tõestama, et ma saan hakkama.	100%	23%	21%	17%
20. Ma panustan, sest vastasel juhul on mul enda pärast häbi.	75%	30%	19%	17%
21. Ma panustan, sest vastasel juhul ma tunnen ennast halvasti.	50%	30%	25%	50%
22. Ma panustan, sest see töö läheb kokku minu isiklike väärtustega.	75%	43%	24%	17%
23. Ma panustan, sest ma ei taha, et teised mind kritiseeriksid.	0%	13%	6%	0%
24. Ma panustan vähe, sest ma ei usu, et see töö on väärt pingutamist.	0%	7%	1%	0%

Praegusesse töökohta panustamise osas nõustusid täielikult kõige rohkem beebibuumi generatsiooni esindajad sellega, et nad panustavad, sest peavad endale tõestama, et saavad hakkama (100% põlvkonnast), vastasel juhul on enda pärast häbi (75% põlvkonnast), et teised respekteriksid neid rohkem (75% põlvkonnast) ning töö läheb kokku nende isiklike väärtustega (75% põlvkonnast). Mitte keegi beebibuumi generatsioonist ei nõustunud täielikult sellega, et vastasel juhul riskivad nad enda töö kaotusega (0% põlvkonnast) ning nad ei soovi, et teised neid kritiseeriksid (0% põlvkonnast). X, Y ja Z-põlvkonna esindajad nõustusid täielikult väitega, et on oluline panustada enda töösse (53% X-põlvkonnast, 55% Y-põlvkonnast, 50% Z-põlvkonnast) ning Z-generatsioon lisas, et vastasel juhul nad tunnevad ennast halvasti (50% põlvkonnast).

Tabel 6 Kõrgeimad hinnangud motiveerivate tegurite kohta praegusel töökohal

	Beebibuumi põlvkond	X-põlvkond	Y-põlvkond	Z-põlvkond
25. Otsene juht	50%	23%	25%	17%
26. Vajadus raha teenida	75%	37%	40%	17%
27. Atmosfäär/töökeskkond	50%	50%	45%	33%
28. Nauditav töö	50%	50%	43%	50%
29. Konkureeriv tasetas	50%	33%	40%	0%
30. Kolleegid	0%	47%	41%	17%
31. Paindlikkus	50%	53%	65%	17%
32. Iseseisvus töötamisel	50%	70%	59%	0%
33. Ettevõtte hea kuvand	25%	43%	29%	17%
34. Materiaalsed hüved	0%	17%	24%	0%
35. Põnevad koolitused	25%	17%	19%	0%
36. Isiklik areng	50%	60%	59%	33%

Väga motiveerivaks teguriks ehk hinnangu 5 andis beebibuumi generatsioon vajadusele raha teenida (75% põlvkonnast), X-generatsioon iseseisvusele töötamisel (70% põlvkonnast), Y-generatsioon paindlikkusele (65% põlvkonnast) ning Z-generatsioon nauditavale tööle (50% põlvkonnast).

Kõige värskema generatsiooni ehk Z-põlvkonna esindajad ei andnud mitte keegi väga motiveerivat hinnangut (5) konkureerivale töötasule (0% põlvkonnast), materiaalsetele hüvedele (0% põlvkonnast) ning põnevatele koolitustele (0% põlvkonnast). Z-generatsiooni kõrgeimad hinnangud olid nauditav töö (50% põlvkonnast), atmosfäär (33% põlvkonnast) ning isiklik areng (33% põlvkonnast).

Y-generatsiooni esindajate kõige motiveerivate tegurite hinnangud olid paindlikkus (65% põlvkonnast), iseseisvus töötamisel (59% põlvkonnast) ja isiklik areng (59% põlvkonnast). Kõige vähem väga motiveerivaid hinnanguid said tegurid põnevad koolitused (19% põlvkonnast), materiaalsed hüved (24% põlvkonnast) ning otsene juht (25% põlvkonnast).

X-generatsiooni esindajate kõige motiveerivate tegurite hinnangud olid iseseisvus töötamisel (70% põlvkonnast), isiklik areng (60% põlvkonnast) ja paindlikkus (53% põlvkonnast). Kõige vähem said väga motiveerivad hinnangud materiaalsed hüved (17% põlvkonnast) ning põnevad koolitused (17% põlvkonnast).

Beebibuumi põlvkonna väga motiveeriva teguri hinnang oli vajadus raha teenida (75% põlvkonnast) ning mitte keegi beebibuumi põlvkonnast ei hinnanud väga motiveerivaks kolleege (0% põlvkonnast) ning materiaalseid hüvesid (0% põlvkonnast).

Tabel 7 Kõrgeimad hinnangud motiveerivate tegurite kohta töökoha valikul

	Beebibuumi põlvkond	X-põlvkond	Y-põlvkond	Z- põlvkond
37. Paindlik graafik	50%	57%	64%	67%
38. Arenguvõimalused	50%	77%	76%	83%
39. Töö, millel on mõte/sisu	75%	83%	76%	100%
40. Töö põnevus	25%	57%	64%	67%
41. Ettevõtte hea maine	0%	40%	18%	50%
42. Stabiilsus	75%	53%	40%	50%
43. Asukoht	25%	30%	28%	17%
44. Iseseisvus töötamisel	50%	53%	44%	33%
45. Materiaalsed hüved	0%	13%	20%	33%
46. Konkureeriv töötasu	50%	67%	74%	50%

47. Põnevad koolitused	25%	27%	29%	67%
48. Kaasaegne töökeskkond/kontor	25%	30%	38%	50%

Tulevikus töökoha valikul väga motiveeriva hinnangu andis beebibuumi generatsioon stabiilsusele (75% põlvkonnast), töö, millel on mõte/sisu (75% põlvkonnast). Mitte keegi beebibuumi põlvkonnast ei andnud väga motiveerivat hinnangut tulevikus töökoha valikul motiveerivale tegurile ettevõtte hea maine (0% põlvkonnast) ja materiaalsetele hüvedele (0% põlvkonnast).

X-põlvkonna esindajad andsid väga motiveeriva hinnangu töö, millel on mõte/sisu (83% põlvkonnast), arenguvõimalustele (77% põlvkonnast) ning konkureerivale töötasule (67% põlvkonnast). Kõige vähem andsid väga motiveeriva hinnangu X-põlvkonna esindajad materiaalsetele hüvedele (13% põlvkonnast).

Y-põlvkonna väga motiveerivate tegurite kõige rohkem hinnanguid said arenguvõimalused (76% põlvkonnast), töö, millel on mõte/sisu (76% põlvkonnast), töö põnevus (64% põlvkonnast) ja paindlik graafik (64% põlvkonnast). Kõige vähem väga motiveeriva hinnangu sai ettevõtte hea maine (18% põlvkonnast).

Töökoha valikul motiveerivateks teguriteks hindas Z-generatsioon kõige motiveerivamalt töö, millel on mõte/sisu (100% põlvkonnast), arenguvõimalusi (83% põlvkonnast), paindlik graafik (67% põlvkonnast), põnevad koolitused (67% põlvkonnast) ja töö põnevust (67% põlvkonnast). Kõige vähem hinnanguid sai väga motiveeriva teguri puhul töö asukoht (17% põlvkonnast).

3. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Magistritöö raames uuriti IKT sektori töötajate töömotivatsiooni mõjutavaid tegureid erinevate generatsioonide lõikes. Eesmärgiks oli välja selgitada peamised IKT sektori töötajate töömotivatsiooni mõjutavad tegurid erinevate generatsioonide lõikes ning kogutud andmete analüüsi tulemuste alusel pakkuda välja tegevused ja ettepanekud töötajate töömotivatsiooni suurendamiseks ja selle hoidmiseks.

Motiveerivad tegurid

Esmalt paluti vastajatel anda omapoolne hinnang miks nad panustavad või sooviksid panustada enda praegusesse töökohta. Kõige rohkem panustatakse just seetõttu, et see teeb enda üle uhkeks (ülekantud regulatsioon), töö on isiklik tähendus (omaks võetud regulatsioon), töö pakub põnevust, tööd on lõbus teha ja töö on huvitav (sisemine motivatsioon). See näitab, et IKT valdkonna töötajaid mõjutavad tööle panustamise osas mõlemad motivatsiooniliigid – sisemine ja väline. Panustatakse seetõttu, et tegevus on indiviidile isiklikult tähtis, huvipakkuv ning tegevus pakub naudingut või panustatakse, sest leitakse, et see on vajalik, kuid tegemist ei ole isikliku sooviga. (Deci & Ryan, 2000)

Praegusel töökohal hinnati kõige motiveerivamateks teguriteks paindlikkust, iseseisvust töötamisel ning isiklikku arengut. Paindlikkus ja iseseisvus töötamisel on välised motivatsioonitegurid ning Herzbergi (1959) teooria järgi hügieenifaktorid. Isiklik areng kuulub samuti väliste motivatsioonitegurite alla ning nii Maslowi (1943) kui Alderferi (1969) teooriate järgi on tegemist eneseteostus- ja kasvamise vajadustega.

Beebibuumi põlvkonnast kõige rohkem vastajaid hindas väga motiveerivaks teguriks vajaduse raha teenida, kuna nad hindavad stabiilsust ja töökoha turvalisust, siis töötasu on kindlasti nende jaoks olulisel kohal (Hart, 2006). X-generatsioonist suurim vastajate arv väga motiveerivale tegurile oli iseseisvus töötamisel. Selle generatsiooni esindajaid peetakse individualistlikeks ning nad ei ole ühele organisatsioonile pühendunud vaid pigem iseseisvad, sest otsivad uusi väljakutseid (Hart, 2006). Y-generatsiooni esindajad hindasid kõrgeimalt paindlikkust, sest neile ei meeldi jäigad reeglid, kohustused, pirangud ning nad eelistavad töötada kodust (Stewart, Oliver, Cravens, & Oishi, 2016). Z-generatsioon hindas kõrgeimalt nauditavat tööd, kuna nad soovivad leida enda unistuste töö ning otsivad väärtust ja mõtet iga asja puhul, mida nad teevad (May, 2015; Gale, 2015).

Tulevikus töökoha valikul hinnati kõige olulistemaks teguriteks arenguvõimalused, töö, millel on mõte/sisu ning konkureeriv töötasu. Herzbergi teooria järgi kuulub töötasu hügieenifaktorite hulka ning ilma nende faktoriteta võivad töötajad muutuda rahulolematuks. Enesemääratlemise teooria järgi kuulub töö, millel on mõte/sisu sisemise motivatsiooni alla, mille puhul tegevus on vabatahtlik ning ilma vajaduseta materiaalsete tasude järele (Deci & Ryan, 2000).

Tulevikus töökoha valikul väga motiveeriva hinnangu andis beebibuumi generatsioon stabiilsusele, mis on ka varasemates uuringutes nendel esikohal olnud (Bencsik & Machova, 2016, Hart, 2006). X-põlvkonna esindajad andsid väga motiveeriva hinnangu töö, millel on mõte/sisu, antud generatsiooni töö- ja eraelul ei ole selgeid piire, seetõttu on nad valmis palju enda töökohta panustama, nende prioriteedid on staatus ja karjäär (Prensky, 2001). Y-põlvkonna väga motiveerivate tegurite kõige rohkem hinnanguid said arenguvõimalused, sest selle generatsiooni esindajad hindavad kõrgelt isiklikku arengut, oskuste arendamist ja naudivad uusi väljakutseid (Bencsik, Horváth-Csikòs, & Juhász, 2016). Z-generatsiooni vastajad hindasid kõik väga motiveerivaks teguriks töö, millel on mõte/sisu, samuti hindasid nad praeguses töökohas motiveerivaks teguriks nauditava töö, see näitab, et kõige värskem generatsioon tööjõuturul otsib väärtust ja mõtet iga asja puhul, mida nad teevad (May, 2015; Gale, 2015).

Töö autor uuris motiveerivaid tegureid põlvkondade lõikes ning praegusesse töökohta panustamise põhjustes generatsioonide lõikes gruppidevahelist statistiliselt olulist erinevust ei ilmnenud. See võib olla tingitud beebibuumi ning Z-generatsiooni vähesest osalusest küsimustiku vastamisel ning mida lähemal asuvad põlvkonnad teineteisele, seda sarnasemad nad on (Davis, Pawlowski, & Houston, 2006).

Praeguses töökohas kolme motiveeriva teguri vahel leiti gruppidevaheline statistiliselt oluline erinevus: kolleegid, paindlikkus ja iseseisvus töötamisel. Beebibuumi hinnang motiveerivale tegurile kolleegid oli kõige väiksem ehk tööturul hetkel kõige vanem generatsioon ei pea töökohal motiveerivaks teguriks kolleege. Z-generatsioon hindas teistest madalamalt paindlikkust ja iseseisvust töötamisel. Varasematest uuringutest on samuti välja tulnud, et Z-generatsioon soovib teha juhtidega koostööd, et juhid neid kuulaksid, nende ideid väärtustaksid ja arvesse võtaksid. (Gale, 2015)

Tulevikus töökoha valikul hindas beebibuumi põlvkond võrreldes teiste generatsioonidega kõige madalamalt ettevõtte head mainet. Varasemates uuringutes pole kirjeldatud beebibuumi suhtumist ettevõtte mainesse, pigem hindavad nad töökoha stabiilsust ja tööalast turvalisust,

millest võib järeldada, et nende jaoks on olulisem kindel töökoht kui selle maine (Hart, 2006). Samuti hindas beebibuum kõige madalamalt juhi tagasisidet.

Töö autor uuris seoseid motivatsiooni alaskaalade ning tööga rahulolu vahel. Selgus, et amotivatsioon on negatiivses nõrgas seoses rahuloluga praegusel töökohal, mis tähendab seda, et amotivatsiooni tõusmisel väheneb praeguse töökohaga rahulolu. Identifitseeritud regulatsioon on keskmises seoses rahuloluga praeguses töökohas ning nõrgas seoses küsimusega kui kaua soovid praeguses ettevõttes töötada, mis tähendab, et kui indiviidile on tegevus isiklikult oluline ning see tõuseb, siis tõuseb ka ettevõttega rahulolu ja soov seal kauem töötada.

Ettepanekud

IKT valdkonna töötajate motivatsiooni tõstmiseks on vajalik keskenduda nii sisemistele kui välistele motivaatoritele.

Töötajad panustavad töökohta seetõttu, et on oluline panustada, töö pakub põnevust, tööd on lõbus teha ja töö on huvitav. Praegusel töökohal hinnati kõige motiveerivamateks teguriteks paindlikkust, iseseisvust töötamisel ning isiklikku arengut. Kõige olulisem on töötajate kaasamine ning nendega suhtlemine. Tuleks lasta neil teha ettepanekuid, kuulata arvamust töö osas, mida nad teevad, mis paneb neil silmad särama või kuhu nad sooviksid edasi liikuda ja missuguseid ülesandeid täita.

Värbamisel tuleks silmas pidada seda, et töökoha valikul hinnati kõige olulistemaks teguriteks arenguvõimalused, töö, millel on mõte/sisu ning konkureeriv töötasu. Juba eelnevalt kui töötaja on ettevõttesse tulnud ning tema sooviks on arenguvõimalused, siis võiks koostada talle arenguplaani, kuhu tal heade tulemuste korral võimalik areneda oleks. Töö, millel on mõte/sisu ja konkureeriva tasu puhul tuleks silmas pidada sama, mida olemasolevate töötajatega – nendega rääkida, kuulata arvamust, lasta teha ise ettepanekuid kuidas saaks või võiks paremini. Parimad muudatused sünnivad koostöös juhtide ja töötajate vahel.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada peamised IKT sektori töötajate töömotivatsiooni mõjutavad tegurid erinevate generatsioonide lõikes ning kogutud andmete analüüsi tulemuste alusel pakkuda välja tegevused ja ettepanekud töötajate töömotivatsiooni suurendamiseks ja selle hoidmiseks.

Töö teoreetiline osa käsitles töömotivatsiooni, enesemääratlemise teooriat ja generatsioonide erinevaid käsitlusi. Töö eesmärgi saavutamiseks kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Empiirilise uurimuse andmete kogumiseks kasutati küsimustikku, mis koosnes kolmest osast: sissejuhatav osa, mitmemõõtmeline töömotivatsiooni skaala, motivatsioonitegurid praegusel töökohal ja tulevikus töökoha valikul ning küsimused motivatsiooni kohta ettevõttes. Valmisse kuulusid 120 IKT valdkonna töötajat.

Uurimuse tulemustest selgus, et IKT valdkonna töötajad panustavad kõige rohkem just seetõttu, et see teeb enda üle uhkeks, töö on isiklik tähendus, töö pakub põnevust, tööd on lõbus teha ja töö on huvitav, mis näitab, et IKT valdkonna töötajaid mõjutavad tööle panustamise osas mõlemad motivatsiooniliigid – sisemine ja väline. Töökohal hinnati kõige motiveerivamateks teguriteks paindlikkust, iseseisvust töötamisel ning isiklikku arengut. Tulevikus töökoha valikul hinnati kõige olulistemaks teguriteks arenguvõimalusi, töö, millel on mõte/sisu ning konkureerivat taset.

Beebibuumi põlvkonnast kõige rohkem vastajaid hindas väga motiveerivaks teguriks vajaduse raha teenida, X-generatsioonist suurim vastajate arv väga motiveerivale tegurile oli iseseisvus töötamisel, Y-generatsiooni esindajad hindasid kõrgeimalt paindlikkust ning Z-generatsioon hindas kõrgeimalt nauditavat tööd.

Tulevikus töökoha valikul väga motiveeriva hinnangu andis beebibuumi generatsioon stabiilsusele, X-põlvkonna esindajad andsid väga motiveeriva hinnangu töö, millel on mõte/sisu, Y-põlvkonna väga motiveerivate tegurite kõige rohkem hinnanguid said arenguvõimalused ning Z-generatsiooni vastajad hindasid kõik väga motiveerivaks teguriks tööd, millel on mõte/sisu.

Motivatsiooni alaskaalade korrelatsioonianalüüsist selgus, et amotivatsioon on negatiivses keskmises seoses identifitseeritud regulatsiooniga, mis tähendab, et identifitseeritud regulatsiooni tõusmisel, väheneb amotivatsioon. Väline sotsiaalne regulatsioon on keskmises korrelatsioonis välise materiaalse regulatsiooni ja introjektiivse regulatsiooniga ning nõrgas

seoses identifitseeritud regulatsiooniga. Introjektiivne regulatsioon on keskmises korrelatsioonis identifitseeritud regulatsiooniga ning nõrgas seoses välise materiaalse regulatsiooniga. Identifitseeritud regulatsioon on tugevas seoses sisemise motivatsiooniga, mis tähendab, et kui identifitseeritud motivatsioon tõuseb, siis tõuseb ka sisemine motivatsioon.

Motivatsiooni alaskaalade ning tööga rahulolu korrelatsioonianalüüsist selgus, et amotivatsioon on negatiivses nõrgas seoses rahuloluga praegusel töökohal, mis tähendab seda, et amotivatsiooni tõusmisel väheneb praeguse töökohaga rahulolu. Identifitseeritud regulatsioon on keskmises seoses rahuloluga praeguses töökohas ning nõrgas seoses küsimusega kui kaua soovid praeguses ettevõttes töötada, mis tähendab, et kui indiviidile on tegevus isiklikult oluline ning see tõuseb, siis tõuseb ka ettevõttega rahulolu ja soov seal kauem töötada.

Tuginedes teorialle, kogutud andmetele ning analüüsile, tegi töö autor ettepanekud IKT valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele töötajate motiveerimiseks. Kuna töötajaid mõjutavad nii sisemised kui välised motivatsioonitegurid, siis on oluline organisatsioonil keskenduda mõlematele teguritele ja leida nende vahel tasakaal. Kõige olulisemaks peab magistritöö autor töötajate kaasamist ning nendega suhtlemist, lasta töötajatel teha ettepanekuid ja kuulata nende arvamust töö osas.

SUMMARY

The purpose of master's thesis „Work motivation of different generations based on the area of Information and Communications Technology in Estonia“

KASUTATUD ALLIKAD

- Alas, R., Eomois, E., Furman, J., Kaarelson, T., Rillo, M., & Uudelepp, A. (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring*. Tallinn: Civitta.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2003). The Influence of McClelland's Need Satisfaction Theory on Employee Job Performance. *Journal of African Business*, 55-81.
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. *Proceedings of the International Conference on Management, Leadership & Governance*, 42-50.
- Bencsik, A., Horváth-Csik os, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 90-106.
- Benedetti, A. A., Diefendorff, J. M., Gabriel, A. S., & Chandler, M. M. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic sources of motivation on well-being depend on time of day: The moderating effects of workday accumulation. *Journal of Vocational Behavior*, 38-45.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. London: Routledge/Falmer.
- Davis, J. B., Pawlowski, S. D., & Houston, A. (2006). Work Commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT Profession: Generational Differences or Myth? *The Journal of Computer Information Systems*, 43-49.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 227-268.
- Dokadia, A., Rai, S., & Chawla, D. (2015). Multigenerational Differences in Work Attributes & Motivation: An Empirical Study. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 81-96.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., . . . Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 178-196.
- Gale, S. F. (2015). Forget Millennials: Are you ready for Generation Z? *Chief Learning Officer*, 38-48.
- Gratton, L. (2011). Workplace 2025 - What will it look like? *Organizational Dynamics*, 246-254.
- Hart, K. A. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *Lab Management*, 26-27.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 87-96.

- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 41-52.
- Koorits, V. (7. mai 2012. a.). Allikas: Suur põlvkonnavaheetus Eestis: <http://vaturkoorits.blogspot.com/2012/05/suur-polvkonnavaheetus-estis.html>
- Krywulak, T., & Roberts, M. (2009). *Winning the "Generation Wars" Making the Most of Generational Differences and Similarities in the Workplace*. Canada: The Conference Board of Canada.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of Human Motivation. *Brooklyn College*, 370-396.
- May, A. R. (2015). Generation Gaps. *Adecco Staffing USA, Millennial Branding and Randstad*, 10.
- Meyer, J. P., & Gagné, M. (2008). Employee Engagement From a Self-Determination Theory Perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 60-62.
- Mõtsmees, P. (8. aprill 2015. a.). Allikas: Töö ja lõbu käsikäes või kuidagi teisiti?: https://www.ut.ee/sites/default/files/www_ut/taiendusope/too_ja_lobu_pille_motsmees.pdf
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business & Psychology*, 225-238.
- Prensky, M. (September/October 2001. a.). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, lk 2-6.
- Ryan, M. R., & Deci, L. E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 749-761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. *Handbook of Self-Determination*, 3-33.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*, 252-265.
- Smith, S. D., & Galbraith, Q. (2012). Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff. *The Journal of Academic Librarianship*, 135-144.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 363-382.
- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 48-66.

- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2016). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 45-54.
- Sun, H., & Chen, A. (2010). A Pedagogical Understanding of the Self-Determination Theory in Physical Education. *National Association for Physical Education in Higher Education*, 364-384.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward A Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. rmt: M. P. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology* (lk 271-360). California: Academic Press.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 878-890.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

LISAD

Lisa 1

IKT valdkonna töötajate töömotivatsiooni küsimustik

Hea IT valdkonna töötaja!

Olen Kerstin Kiigemaa, Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö ja -arenduse eriala magistrant ning kirjutan magistritööd IKT sektori töötajate motivatsioonist erinevate generatsioonide lõikes. Sellest tulenevalt viin läbi uuringut, mille eesmärgiks on välja selgitada IKT sektori töötajate töömotivatsiooni mõjutavad tegurid ning kogutud andmete tulemuste alusel pakkuda välja ettepanekud tööandjatele töötajate töörahulolu suurendamiseks.

NB! Küsitlus on anonüümne - saadud andmeid kasutatakse ainult uurimistöö eesmärgil ja üldistatud kujul. Pea meeles, et pole olemas õigeid ega valesid vastuseid, oluline on just Sinu arvamus.

Ankeedi täitmine võtab aega ligikaudu 10 minutit.

Suur aitäh ankeedi täitmise eest!

Kerstin Kiigemaa

E-post: kkiigemaa@gmail.com

TAUSTAANDMED

1. Sinu sünniaeg:

1. 1945-1964 a.
2. 1965-1981 a.
3. 1982-1995 a.
4. 1996-... a.

2. Sugu:

1. Mees
2. Naine

3. Positsioon:

1. Spetsialist
2. Protsessijuht/projektijuht
3. Osakonna juht

4. Tööstaaž praegusel töökohal:

1. 0-2 a.
2. 3-5 a.
3. 6-10 a.
4. 11-... a.

5. Haridustase:

1. Põhiharidus
2. Keskkharidus
3. Keskeriharidus
4. Kutseharidus
5. Kõrgharidus

MITMEMÕÕTMELINE TÖÖMOTIVATSIOONI SKAALA

Anna omapoolne hinnang alljärgnevatele väidetele vastates küsimusele: **Miks Sa panustad või soovid panustada enda praegusesse töökohta?**

	1- Ei nõustu	2- Pigem ei nõustu	3 - Nii ja naa	4- Pigem nõustun	5- Nõustun täielikult
6. Ma panustan, sest sellel töö on mulle isiklik tähendus.					
7. Ma panustan, sest mul on lõbus teha enda tööd.					
8. Ma panustan, sest see teeb mind enda üle uhkeks.					
9. Ma panustan, sest ma arvan, et on oluline panustada enda töösse.					
10. Ma panustan, et teised respektieriksid mind rohkem (juht, kolleegid, perekond jt)					
11. Ma panustan, sest ainult sellisel viisil saan ma tööandja poolt rahaliselt tasustatud.					
12. Ma panustan, sest mu töö pakub mulle põnevust.					
13. Ma panustan, sest vastasel juhul riskin enda töö kaotusega.					
14. Ma ei tea miks ma teen seda tööd, see töö on mõttetu.					
15. Ma panustan, sest soovin saada teiste heakskiitu (juhi, kolleegide, perekonna jt).					
16. Ma ei soovi panustada, kuna ma tunnen, et raiskan töö enda aega.					
17. Ma panustan, sest mu töö on huvitav.					

18. Ma panustan, sest see tagab mulle töökoha säilimise.					
19. Ma panustan, sest ma pean endale tõestama, et ma saan hakkama.					
20. Ma panustan, sest vastasel juhul on mul enda pärast häbi.					
21. Ma panustan, sest vastasel juhul ma tunnen ennast halvasti.					
22. Ma panustan, sest see töö läheb kokku minu isiklike väärtustega.					
23. Ma panustan, sest ma ei taha, et teised mind kritiseeriks (juht, kolleegid, perekond jt).					
24. Ma panustan vähe, sest ma ei usu, et see töö on väärt pingutamist.					

Mis motiveerib Sind jääma enda praegusele töökohale?

	1 - Ei ole üldse motiveeriv	2 - Ei ole enamasti motiveeriv	3- Nii ja naa	4 - On enamasti motiveeriv	5 - On väga motiveeriv
25. Otsene juht					
26. Vajadus raha teenida					
27. Atmosfäär/töökeskkond					
28. Nauditav töö					
29. Konkureeriv tasetas					
30. Kolleegid					
31. Paindlikkus					
32. Iseseisvus töötamisel					

33. Ettevõtte hea kuvand/maine					
34. Materiaalsed hüved (nt sportimise toetamine)					
35. Põnevad koolitused					
36. Isiklik areng					

Kui Sa kaaluksid tulevikus uut töökohta, siis kui olulised oleksid järgnevad motivaatorid uue töökoha valikul?

	1- Ei ole üldse oluline	2 - Ei ole enamasti oluline	3 - Nii ja naa	4 - On enamasti oluline	5- On väga oluline
37. Paindlik graafik					
38. Arenguvõimalused					
39. Töö, millel on mõte/sisu					
40. Töö põnevus					
41. Ettevõtte hea maine					
42. Stabiilsus					
43. Asukoht					
44. Iseseisvus töötamisel					
45. Materiaalsed hüved, mida ettevõtte pakub (nt sportimise toetamine)					
46. Konkureeriv töötasu					
47. Põnevad koolitused					
48. Kaasaegne töökeskkond					

49. Mis Sa arvad kui kaua Sa võiksid töötada algtaseme positsioonil?

1. Vähem kui aasta
2. Keskmiselt 1-2 aastat
3. Keskmiselt 2-3 aastat
4. Rohkem kui 3 aastat
5. Ei oska vastata

50. Kui palju ootad tulevikus enda karjääris arenemisvõimalusi töökohal?

1. Mitte kunagi
2. Üks kord aastas
3. Keskmiselt iga 2-3 aasta tagant
4. Keskmiselt iga 5-6 aasta tagant
5. Keskmiselt iga 10 aasta tagant
6. Ei oska vastata

51. Kui tihti eelistad saada oma otseselt juhilt tagasisidet?

1. Mitte kunagi
2. Kord aasta jooksul
3. Iga kuu
4. Iga nädal
5. Iga päev

52. Kui tihti sooviksid käia erialastel koolitustel?

1. Mitte kunagi
2. Kord aasta jooksul
3. Iga kuu
4. Iga nädal
5. Iga päev

53. Kui mitmes erinevas ettevõttes võiksid/sooviksid enda elu jooksul töötada?

1. Ühes
2. Kahes
3. Kolmes
4. Neljas
5. Viies
6. Rohkem

54. Kui rahul Sa oled oma praeguse töökohaga?

1. Ei ole üldse rahul
2. Ei ole rahul
3. Ei oska öelda

4. Rahul
5. Väga rahul

55. Kui kaua soovid töötada organisatsioonis, kus Sa hetkel töötad?

1. Alla 1 aasta
2. 1 – 2 aastat
3. 3 – 5 aastat
4. üle 5 aasta

56. Kas Sa oled viimase poole aasta jooksul mõelnud töökoha vahetamisele?

1. Ei
2. Jah, olen mõnel korral
3. Jah, sageli

Suur aitäh vastuste eest!

Lisa 2

Ankeedi kirjeldav statistika: keskmised hinnangud (M) ja standardhälbed (SD)

	Min	Max	M	SD
Mitmemõõtmeline töömotivatsiooni skaala				
6. Ma panustan, sest sellel töö on mulle isiklik tähendus.	1	5	3,85	1,090
7. Ma panustan, sest mul on lõbus teha enda tööd.	1	5	3,83	1,079
8. Ma panustan, sest see teeb mind enda üle uhkeks.	1	5	4,16	0,944
9. Ma panustan, sest ma arvan, et on oluline panustada enda töösse.	1	5	4,20	1,112
10. Ma panustan, et teised respektieriksid mind rohkem (juht, kolleegid, perekond jt)	1	5	3,56	1,165
11. Ma panustan, sest ainult sellisel viisil saan ma tööandja poolt rahaliselt tasustatud.	1	5	3,18	1,234
12. Ma panustan, sest mu töö pakub mulle põnevust.	1	5	3,83	1,079
13. Ma panustan, sest vastasel juhul riskin enda töö kaotusega.	1	5	2,76	1,316
14. Ma ei tea miks ma teen seda tööd, see töö on mõttetu.	1	5	1,29	0,782
15. Ma panustan, sest soovin saada teiste heakskiitu (juhi, kolleegide, perekonna jt).	1	5	3,04	1,233
16. Ma ei soovi panustada, kuna ma tunnen, et raiskan töö enda aega.	1	5	1,45	0,868
17. Ma panustan, sest mu töö on huvitav.	1	5	3,83	1,079
18. Ma panustan, sest see tagab mulle töökoha säilimise.	1	5	3,00	1,290
19. Ma panustan, sest ma pean endale tõestama, et ma saan hakkama.	1	5	3,43	1,333
20. Ma panustan, sest vastasel juhul on mul enda pärast häbi.	1	5	3,71	1,219
21. Ma panustan, sest vastasel juhul ma tunnen ennast halvasti.	1	5	3,78	1,168
22. Ma panustan, sest see töö läheb kokku minu isiklike väärtustega.	1	5	2,86	1,266
23. Ma panustan, sest ma ei taha, et teised mind kritiseeriksid (juht, kolleegid, perekond jt).	1	5	1,41	0,804
24. Ma panustan vähe, sest ma ei usu, et see töö on väärt pingutamist.	1	5	3,66	1,149
Mis motiveerib Sind jääma enda praegusele töökohale?				
25. Otsene juht	1	5	3,39	1,292
26. Vajadus raha teenida	1	5	4,08	0,958
27. Atmosfäär/töökeskkond	1	5	4,18	0,932
28. Nauditav töö	1	5	4,16	0,961
29. Konkureeriv töötasu	1	5	4,02	0,961
30. Kolleegid	1	5	4,23	0,807
31. Paindlikkus	1	5	4,44	0,797

32. Iseseisvus töötamisel	1	5	4,42	0,856
33. Ettevõtte hea kuvand/maine	1	5	3,86	1,056
34. Materiaalsed hüved (nt sportimise toetamine)	1	5	3,39	1,176
35. Põnevad koolitused	1	5	3,32	1,243
36. Isiklik areng	1	5	4,33	0,997
Kui Sa kaaluksid tulevikus uut töökohta, siis kui olulised oleksid järgnevad motivaatorid uue töökohta valikul?				
37. Paindlik graafik	1	5	4,44	0,868
38. Arenguvõimalused	3	5	4,73	0,518
39. Töö, millel on mõte/sisu	2	5	4,71	0,640
40. Töö põnevus	2	5	4,53	0,647
41. Ettevõtte hea maine	1	5	3,82	0,987
42. Stabiilsus	1	5	4,22	0,900
43. Asukoht	1	5	3,76	1,077
44. Iseseisvus töötamisel	1	5	4,35	0,706
45. Materiaalsed hüved, mida ettevõtte pakub (nt sportimise toetamine)	1	5	3,57	1,067
46. Konkureeriv töötasu	3	5	4,64	0,591
47. Põnevad koolitused	1	5	3,88	0,975
48. Kaasaegne töökeskkond	1	5	4,12	0,832
49. Mis Sa arvad kui kaua Sa võiksid töötada algtaseme positsioonil?	1	5	2,48	1,402
50. Kui palju ootad tulevikus enda karjääris arenemisvõimalusi töökohal?	1	6	3,09	1,145
51. Kui tihti eelistad saada oma otseselt juhilt tagasisidet?	1	5	3,01	0,903
52. Kui tihti sooviksid käia erialastel koolitustel?	1	4	2,28	0,522
53. Kui mitmes erinevas ettevõttes võiksid/sooviksid enda elu jooksul töötada?	1	6	4,28	1,561
54. Kui rahul Sa oled enda praeguse töökohaga?	1	5	4,16	0,850
55. Kui kaua soovid töötada organisatsioonis, kus Sa hetkel töötad?	1	4	3,15	0,895
56. Kas Sa oled viimase poole aasta jooksul mõelnud töökoha vahetamisele?	1	3	1,66	0,667

Lisa 3

Dispersioonianalüüsi tulemused motiveerivate tegurite kohta praegusel töökohal generatsioonide lõikes

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ma panustan, sest sellel töö on mulle isiklik tähendus.	Between Groups	2,913	3	0,971	0,814	0,489
	Within Groups	138,388	116	1,193		
	Total	141,300	119			
Ma panustan, sest mul on lõbus teha enda tööd.	Between Groups	2,917	3	0,972	0,831	0,480
	Within Groups	135,750	116	1,170		
	Total	138,667	119			
Ma panustan, sest see teeb mind enda üle uhkeks.	Between Groups	4,075	3	1,358	1,546	0,206
	Within Groups	101,917	116	0,879		
	Total	105,992	119			
Ma panustan, sest ma arvan, et on oluline panustada enda töösse.	Between Groups	2,600	3	0,867	0,695	0,557
	Within Groups	144,600	116	1,247		
	Total	147,200	119			
Ma panustan, et teised respektieriksid mind rohkem (juht, kolleegid, perekond jt)	Between Groups	7,154	3	2,385	1,791	0,153
	Within Groups	154,438	116	1,331		
	Total	161,592	119			
Ma panustan, sest ainult sellisel viisil saan ma töödandja poolt rahaliselt tasustatud.	Between Groups	1,825	3	0,608	0,393	0,758
	Within Groups	179,500	116	1,547		
	Total	181,325	119			
Ma panustan, sest mu töö pakub mulle põnevust.	Between Groups	2,917	3	0,972	0,831	0,480
	Within Groups	135,750	116	1,170		
	Total	138,667	119			
Ma panustan, sest vastasel juhul riskin enda töö kaotusega.	Between Groups	0,888	3	0,296	0,167	0,918
	Within Groups	205,104	116	1,768		
	Total	205,992	119			
Ma ei tea miks ma teen seda tööd, see töö on mõttetu.	Between Groups	2,208	3	0,736	1,210	0,309
	Within Groups	70,583	116	0,608		
	Total	72,792	119			
Ma panustan, sest soovin saada teiste heakskiitu (juhi, kolleegide, perekonna jt).	Between Groups	0,454	3	0,151	0,097	0,961
	Within Groups	180,338	116	1,555		
	Total	180,792	119			
Ma ei soovi panustada, kuna ma tunnen, et raiskan töö enda aega.	Between Groups	1,413	3	0,471	0,619	0,604
	Within Groups	88,288	116	0,761		
	Total	89,700	119			

Ma panustan, sest mu töö on huvitav.	Between Groups	2,917	3	0,972	0,831	0,480
	Within Groups	135,750	116	1,170		
	Total	138,667	119			
Ma panustan, sest see tagab mulle töökoha säilimise.	Between Groups	1,417	3	0,472	0,279	0,841
	Within Groups	196,583	116	1,695		
	Total	198,000	119			
Ma panustan, sest vastasel juhul on mul enda pärast häbi.	Between Groups	6,271	3	2,090	1,182	0,320
	Within Groups	205,054	116	1,768		
	Total	211,325	119			
Ma panustan, sest vastasel juhul ma tunnen ennast halvasti.	Between Groups	2,654	3	0,885	0,589	0,623
	Within Groups	174,138	116	1,501		
	Total	176,792	119			
Ma panustan, sest see töö läheb kokku minu isiklike väärtustega.	Between Groups	5,879	3	1,960	1,453	0,231
	Within Groups	156,488	116	1,349		
	Total	162,367	119			
Ma panustan, sest ma ei taha, et teised mind kritiseeriksid (juht, kolleegid, perekond jt).	Between Groups	3,375	3	1,125	0,697	0,556
	Within Groups	187,217	116	1,614		
	Total	190,592	119			
Ma panustan vähe, sest ma ei usu, et see töö on väärt pingutamist.	Between Groups	1,292	3	0,431	0,660	0,578
	Within Groups	75,700	116	0,653		
	Total	76,992	119			
Ma panustan, sest ma pean endale tõestama, et ma saan hakkama.	Between Groups	9,271	3	3,090	2,427	0,069
	Within Groups	147,721	116	1,273		
	Total	156,992	119			
Otsene juht	Between Groups	5,454	3	1,818	1,092	0,355
	Within Groups	193,138	116	1,665		
	Total	198,592	119			
Vajadus raha teenida	Between Groups	0,517	3	0,172	0,184	0,907
	Within Groups	108,650	116	0,937		
	Total	109,167	119			
Atmosfäär/töökeskkond	Between Groups	5,038	3	1,679	1,982	0,121
	Within Groups	98,288	116	0,847		
	Total	103,325	119			
Nauditav töö	Between Groups	0,637	3	0,213	0,225	0,879
	Within Groups	109,354	116	0,943		
	Total	109,992	119			
Konkureeriv töötasu	Between Groups	4,729	3	1,576	1,738	0,163
	Within Groups	105,238	116	0,907		
	Total	109,967	119			
Kolleegid	Between Groups	13,867	3	4,622	8,430	0,000
	Within Groups	63,600	116	0,548		

	Total	77,467	119			
Paindlikkus	Between Groups	8,254	3	2,751	4,740	0,004
	Within Groups	67,338	116	0,580		
	Total	75,592	119			
Iseseisvus töötamisel	Between Groups	7,779	3	2,593	3,789	0,012
	Within Groups	79,388	116	0,684		
	Total	87,167	119			
Ettevõtte hea maine/kuvand	Between Groups	1,892	3	0,631	0,560	0,643
	Within Groups	130,700	116	1,127		
	Total	132,592	119			
Materiaalsed hüved (nt sportimise toetamine)	Between Groups	2,804	3	0,935	0,670	0,572
	Within Groups	161,788	116	1,395		
	Total	164,592	119			
Põnevad koolitused	Between Groups	1,100	3	0,367	0,233	0,874
	Within Groups	182,867	116	1,576		
	Total	183,967	119			
Isiklik areng	Between Groups	2,942	3	0,981	0,986	0,402
	Within Groups	115,383	116	0,995		
	Total	118,325	119			
Paindlik graafik	Between Groups	2,404	3	0,801	1,066	0,366
	Within Groups	87,188	116	0,752		
	Total	89,592	119			
Arenguvõimalused	Between Groups	0,275	3	0,092	0,336	0,799
	Within Groups	31,650	116	0,273		
	Total	31,925	119			
Töö, millel on mõte/sisu	Between Groups	1,488	3	0,496	1,216	0,307
	Within Groups	47,304	116	0,408		
	Total	48,792	119			
Töö põnevus	Between Groups	0,483	3	0,161	0,378	0,769
	Within Groups	49,383	116	0,426		
	Total	49,867	119			
Ettevõtte hea maine	Between Groups	9,829	3	3,276	3,581	0,016
	Within Groups	106,138	116	0,915		
	Total	115,967	119			
Stabiilsus	Between Groups	2,296	3	0,765	0,944	0,422
	Within Groups	94,071	116	0,811		
	Total	96,367	119			
Asukoht	Between Groups	6,054	3	2,018	1,774	0,156
	Within Groups	131,938	116	1,137		
	Total	137,992	119			
Iseseisvus töötamisel	Between Groups	0,813	3	0,271	0,537	0,658

	Within Groups	58,488	116	0,504		
	Total	59,300	119			
Materiaalsed hüved (nt sportimise toetamine)	Between Groups	4,917	3	1,639	1,456	0,230
	Within Groups	130,550	116	1,125		
	Total	135,467	119			
Konkureeriv töötasu	Between Groups	0,954	3	0,318	0,908	0,440
	Within Groups	40,638	116	0,350		
	Total	41,592	119			
Põnevad koolitused	Between Groups	4,075	3	1,358	1,445	0,233
	Within Groups	109,050	116	0,940		
	Total	113,125	119			
Kaasaegne töökeskkond/kontor	Between Groups	1,700	3	0,567	0,815	0,488
	Within Groups	80,667	116	0,695		
	Total	82,367	119			
Mis Sa arvad kui kaua Sa võiksid töötada algtaseme positsioonil?	Between Groups	2,967	3	0,989	0,497	0,685
	Within Groups	231,000	116	1,991		
	Total	233,967	119			
Kui palju ootad tulevikus enda karjääris arenemisvõimalusi töökohal?	Between Groups	7,092	3	2,364	1,842	0,143
	Within Groups	148,900	116	1,284		
	Total	155,992	119			
Kui tihti eelistad saada oma otseselt juhilt tagasisidet?	Between Groups	7,942	3	2,647	3,448	0,019
	Within Groups	89,050	116	0,768		
	Total	96,992	119			
Kui tihti sooviksid käia erialastel koolitustel?	Between Groups	1,679	3	0,560	2,116	0,102
	Within Groups	30,688	116	0,265		
	Total	32,367	119			
Kui mitmes erinevas ettevõttes võiksid/sooviksid enda elu jooksul töötada?	Between Groups	8,342	3	2,781	1,145	0,334
	Within Groups	281,583	116	2,427		
	Total	289,925	119			
Kui rahul Sa oled enda praeguse töökohaga?	Between Groups	3,021	3	1,007	1,408	0,244
	Within Groups	82,971	116	0,715		
	Total	85,992	119			
Kui kaua soovid töötada organisatsioonis, kus Sa hetkel töötad?	Between Groups	1,100	3	0,367	0,452	0,717
	Within Groups	94,200	116	0,812		
	Total	95,300	119			
Kas Sa oled viimase poole aasta jooksul mõelnud töökoha vahetamisele?	Between Groups	2,254	3	0,751	1,718	0,167
	Within Groups	50,738	116	0,437		
	Total	52,992	119			

Lisa 4 Korrelatsioonid

Lisa 5

Väga motiveerivad töö aspektid generatsioonide lõikes

	Beebibuum i põlvkond	X-põlvkond	Y-põlvkond	Z- põlvkond
Miks Sa panustad või soovid panustada enda praegusesse töökohta?				
6. Ma panustan, sest sellel töö on mulle isiklik tähendus.	50%	27%	31%	17%
7. Ma panustan, sest mul on lõbus teha enda tööd.	50%	23%	30%	17%
8. Ma panustan, sest see teeb mind enda üle uhkeks.	25%	40%	45%	33%
9. Ma panustan, sest ma arvan, et on oluline panustada enda töösse.	50%	53%	55%	50%
10. Ma panustan, et teised respektieriksid mind rohkem (juht, kolleegid, perekond jt)	75%	17%	23%	17%
11. Ma panustan, sest ainult sellisel viisil saan ma tööandja poolt rahaliselt tasustatud.	25%	20%	15%	0%
12. Ma panustan, sest mu töö pakub mulle põnevust.	50%	23%	30%	17%
13. Ma panustan, sest vastasel juhul riskin enda töö kaotusega.	0%	13%	11%	17%
14. Ma ei tea miks ma teen seda tööd, see töö on mõttetu.	0%	0%	3%	17%
15. Ma panustan, sest soovin saada teiste heakskiitu (juhi, kolleegide, perekonna jt).	25%	17%	13%	0%
16. Ma ei soovi panustada, kuna ma tunnen, et raiskan töö enda aega.	0%	3%	1%	0%
17. Ma panustan, sest mu töö on huvitav.	50%	23%	30%	17%
18. Ma panustan, sest see tagab mulle töökoha säilimise.	25%	20%	13%	0%
19. Ma panustan, sest ma pean endale tõestama, et ma saan hakkama.	100%	23%	21%	17%
20. Ma panustan, sest vastasel juhul on mul enda pärast häbi.	75%	30%	19%	17%
21. Ma panustan, sest vastasel juhul ma tunnen ennast halvasti.	50%	30%	25%	50%
22. Ma panustan, sest see töö läheb kokku minu isiklike väärtustega.	75%	43%	24%	17%
23. Ma panustan, sest ma ei taha, et teised mind kritiseeriksid (juht, kolleegid, perekond jt).	0%	13%	6%	0%
24. Ma panustan vähe, sest ma ei usu, et see töö on väärt pingutamist.	0%	7%	1%	0%
Mis motiveerib Sind jääma enda praegusele töökohale?				
25. Otsene juht	50%	23%	25%	17%
26. Vajadus raha teenida	75%	37%	40%	17%
27. Atmosfäär/töökeskkond	50%	50%	45%	33%
28. Nauditav töö	50%	50%	43%	50%
29. Konkureeriv töötasu	50%	33%	40%	0%
30. Kolleegid	0%	47%	41%	17%

31. Paindlikkus	50%	53%	65%	17%
32. Iseseisvus töötamisel	50%	70%	59%	0%
33. Ettevõtte hea kuvand	25%	43%	29%	17%
34. Materiaalsed hüved (nt sportimise toetamine)	0%	17%	24%	0%
35. Põnevad koolitused	25%	17%	19%	0%
36. Isiklik areng	50%	60%	59%	33%
Kui Sa kaaluksid tulevikus uut töökohta, siis kui olulised oleksid järgnevad motivaatorid uue töökohta valikul?				
37. Paindlik graafik	50%	57%	64%	67%
38. Arenguvõimalused	50%	77%	76%	83%
39. Töö, millel on mõte/sisu	75%	83%	76%	100%
40. Töö põnevus	25%	57%	64%	67%
41. Ettevõtte hea maine	0%	40%	18%	50%
42. Stabiilsus	75%	53%	40%	50%
43. Asukoht	25%	30%	28%	17%
44. Iseseisvus töötamisel	50%	53%	44%	33%
45. Materiaalsed hüved (nt sportimise toetamine)	0%	13%	20%	33%
46. Konkureeriv töötasu	50%	67%	74%	50%
47. Põnevad koolitused	25%	27%	29%	67%
48. Kaasaegne töökeskkond/kontor	25%	30%	38%	50%