

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kadri Köidam

**SEOSSED KOGUTASU ERINEVATE KOMPONENTIDE NING
IKT-SEKTORI Y- JA Z-GENERATSIOONI TÖÖTAJATE
PÜSIVUSE VAHEL**

Magistritöö

Õppekava personalijuhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 9086 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kadri Köidam

(kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. ÜLEVAADE KOGUTASU KOMPONENTIDEST NING Y- JA Z- GENERATSIOONI TÖÖTAJATE PÜSIVUSEST	8
1.1. Kogutasu ja selle komponendid.....	8
1.2. Kogutasu rahalised komponendid	11
1.3. Kogutasu mitterahalised komponendid	13
1.4. Lühülevaade Y- ja Z-generatsioonist	15
1.5. Töötajate püsivus.....	15
2. EMPIIRILINE UURIMUS Y- ja Z-GENERATSIOONI TÖÖTAJATE PÜSIVUSEST JA KOGUTASU KOMPONENTIDEST	19
2.1. Uurimismetoodika	19
2.2. Uurimuse valim	22
2.3. Analüüsimeetod	23
2.4. Empiirilise uurimuse tulemused ja analüüs	24
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	34
3.1. Järeldused	34
3.2. Ettepanekud	37
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY	41
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	44
LISAD	48
Lisa 1. Ankeetküsitlus eesti keeles	48
Lisa 2. Ankeetküsitlus inglise keeles.....	51
Lisa 3. Lihtlitsents	54

LÜHIKOKKUVÕTE

IKT-sektoris on olukord, kus nõudlus spetsialistide järele on suurem, kui koolituspakkumine. See tekitab tööturul tööandjate vahel suurt konkurentsi. Tööandjate jaoks on oluline, et töötajad püsiksid ettevõttes võimalikult kaua, kuna uute töötajate värbamine ning väljaõpetamine on kulukas. Lisaks suurendab püsivus ka ühtsust ning produktiivsust.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada millised kogutasu komponendid on seotud Y- ja Z-generatsiooni töötajate püsivusega IKT-sektori ettevõtetes. Uuringu tulemused annavad tööandjatele ülevaate, milliseid kogutasu paketi osasid töötajad ootavad ning sellest tulenevalt saavad kogutasu paketi osasid muuta või luua ning suurendada töötajate püsivust.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist, kus esimeses peatükis antakse ülevaade kogutasust ja selle rahalistest ja mitterahalistest komponentidest ning varem tehtud uuringutest, mis uurisid samuti kogutasu komponentide seoseid töötaja püsivusega. Teises peatükis kirjeldatakse uurimismetoodikat, uurimuse valimit ning analüüsimeetodeid. Lisaks tuuakse välja ka magistritöö uurimuse tulemused ning analüüsitakse tulemusi. Kolmandas peatükis esitab magistritöö autor uurimuse tulemuste põhjal järeldused ning ettepanekud.

Magistritöö uurimuse läbiviimiseks kasutab autor kvantitatiivset uurimismeetodit, mille raames koostab ankeetküsitluse. Uurimusest selgus, et kõige olulisemateks rahalisteks komponentideks, mis mõjutavad püsivust, olid töötasu, täiendavad puhkusepäevad ning spordi- ja tervishoiu soodustused. Mitterahalistest komponentidest kõige olulisemateks komponentideks olid huvitav töö, töö- ja eraelu tasakaal ning head suhted juhiga.

Võtmesõnad: töötajate püsivus, kogutasu, kogutasu rahalised komponendid, kogutasu mitterahalised komponendid, Y- ja Z-generatsioon

SISSEJUHATUS

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) sektori tööturul on olukord, kus konkurents tööandjate vahel on tihe ning kompetentseid ja püsivaid spetsialiste soovivad kõik ettevõtted. Tööjõuvajaduse seire ja prognoosisüsteemi OSKA raporti kohaselt on nõudlus spetsialistide järele suurem, kui on koolituspakkumine (Kutsekoda, 2022). Konkureerivas keskkonnas on töötajate püsivuse tagamine väga keeruline (Bartlett & Ghoshal, 2013 viidatud Shakeel & Butt, 2015, lk 32) ning samas on see üks suuremaid murekohti ettevõttele (Rakhra, 2018, lk 58). CV Keskuse 2016. aasta uuring näitas, et Y-generatsiooni töötajate keskmine tööstaaž ühel ametikohal on alla kahe aasta (Noored püsivad ühel..., 2016). Nende kõrval on tööturule sisenemas ka Z-generatsioon, kelle ootused tööle on teistsugused. Gutmanni (2019) sõnul näevad Z-generatsiooni töötajad töökohta kui ühe kindla ajaga vahe-eesmärki ning on vajalik, et jõuda suurema eesmärgini. Selleks, et töötamine ei jääks vaid vahe-eesmärgiks, peab ettevõtte näitama, kuidas pikem tööstaaž aitab kaasa töötaja suurema eesmärgi täitmisele. (*Ibid.*, 2019)

Töötajate püsivus viitab organisatsiooni võimele ja organisatsioonis kasutatavatele praktikatele hoida oma töötajaid (Rakhra, 2018, lk 57; Shakeel & Butt, 2015, lk 1). Püsivus on oluline, kuna töötajate lahkumine ja uute värbamine ning hiljem väljaõpe on ettevõttele suur kulu. Töötajate püsivus suurendab omavahelist ühtsust ning produktiivsust. (Rakhra, 2018, lk 58) Ettevõtete tippjuhid ja personaliosakond investeerivad palju aega, rahalisi ressursse ning vaeva leidmaks viise, kuidas tagada töötajate püsivus ning konkurentsieelised töötajate hoidmiseks (Bartlett & Ghoshal, 2013 viidatud Shakeel & Butt, 2015, lk 32). Töötajate püsivuse all peetakse magistritöö raames silmas ettevõttes püsimist vähemalt kolm aastat.

Töötajad võivad ettevõttest lahkuda erinevatel põhjustel – näiteks parema töötasu, arenemisvõimaluste või parema õhkkonna tõttu. (Rakhra, 2018, lk 58) Teadlased ei ole üksmeelel, kas töötasu on seotud töötajate püsivusega. Osa uuringuid näitab selget korrelatsiooni töötasu ning ettevõttes püsimise otsuse vahel, osa uuringuid aga niivõrd selget seost ei kinnita. (Kossivi et al., 2016) Seetõttu jäeti magistritöösse sisse ka rahalised komponendid koos töötasuga, et uurida nende seoseid püsivusega.

Eelnevalt mainitud IKT-sektori turul oleva konkurentsi ning Y-generatsiooni lühikese tööstaazi tõttu otsustas töö autor magistritöö raames uurida seoseid kogutasu komponentide ja Y- ja Z-generatsiooni töötajate püsivuse vahel ettevõttes. Z-generatsioon jäeti sisse, kuna tegu on generatsiooniga, kes alles siseneb tööturule ning tööandjatel on vajalik ka nende ootusi teada. Lisaks ei ole Z-generatsiooni ootusi antud teemal veel väga palju uuritud ning see lisab tööle uudsust. Vähe on eraldi uuritud ka vaid IKT-sektori töötajaid. Uurimisprobleem otsib vastust, millised kogutasu erinevad komponendid on seotud Y- ja Z-generatsiooni töötajate püsivusega IKT-sektoris. Ettevõtete personaliosakonnal ja ka juhtkonnal on oluline teada, kas ja millised osad kogutasu paketi on seotud töötajate püsivusega, millist kogutasu süsteemi töötajad ootavad ning milliseid komponente vajadusel muuta. Kompetentsete spetsialistide ettevõttes püsimiseks tuleb järjest enam pakkuda nende jaoks olulisi kogutasu komponente. Magistritöö ei ole oluline ainult IKT-sektori ettevõtetele vaid ka teistele ettevõtetele, kes saavad uuringu tulemusi arvesse võtta.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada millised kogutasu komponendid on seotud Y- ja Z-generatsiooni töötajate püsivusega IKT-sektori ettevõtetes, et tööandjad saaksid sellest tulenevalt oma kogutasu paketi osasid muuta või luua ning suurendada töötajate püsivust.

Magistritöö uurimisprobleemi lahendamiseks ja eesmärgi täitmiseks püstitatakse kolm uurimisküsimust:

1. Kuidas teoreetilised lähtekohad käsitlevad kogutasu komponentide seoseid Y- ja Z-generatsiooni töötajate püsivusega?
2. Millised kogutasu rahalised komponendid on seotud IKT-sektori ettevõtte Y- ja Z-generatsiooni töötajate püsivusega ettevõttes?
3. Millised kogutasu mitterahalised komponendid on seotud IKT-sektori ettevõtte Y- ja Z-generatsiooni töötajate püsivusega ettevõttes?

Magistritöö uurimisküsimustele vastamiseks viiakse läbi empiiriline uurimus. Uuringu läbiviimiseks kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit ning koostatakse veebipõhine ankeetküsitlus. Magistritöö uurimuse valim moodustatakse IKT-sektori ettevõtete töötajatest ning kasutatakse mugavusvalimit. Analüüsis kasutatakse 156 töötaja vastuseid.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk sisaldab ülevaadet kogutasust ja selle komponentidest, lühiülevaadet Y- ja Z-generatsioonist ja nende püsivusest ning varasematest

uuringutest, mis otsisid kogutasu komponentide seoseid töötajate püsivusele. Teises peatükis antakse ülevaade empiirilise uuringu meetodist, valimist, andmete kogumise protseduurist, uurimuse analüüsi jaoks kasutatavatest meetoditest ning uuringu tulemustest. Kolmas peatükk sisaldab uuringu tulemuste põhjal koostatud järeldusi ning ettepanekuid.

Magistritöös kasutati viitamiseks Zotero viitehaldustarkvara.

1. ÜLEVAADE KOGUTASU KOMPONENTIDEST NING Y- JA Z- GENERATSIOONI TÖÖTAJATE PÜSIVUSEST

Peatükis antakse ülevaade kogutasu rahalistest ja mitterahalistest komponentidest, Y- ja Z-generatsioonist, töötajate püsivusest ja ka varasematest uuringutest, mis on otsinud kogutasu komponentide seoseid töötajate püsivusele.

1.1. Kogutasu ja selle komponendid

Kogutasu alla loetakse erinevates allikates rahalisi, mitterahalisi, sisemisi, väliseid ja sotsiaalseid hüvesid, mida töötaja võib tööandjalt saada. (Alhmoud & Rjoub, 2019, lk 3-4; Williamson et al., 2009, lk 350; Armstrong, 2014, lk 265). Kõige enam on aga levinud kogutasu jaotamine rahalisteks ja mitterahalisteks komponentideks. Kogutasu kontseptsioon on lähenemisviis, mille kaudu võetakse töökogemuse puhul arvesse rohkem aspekte kui vaid tasu ja hüved. Kogutasu aitab kaasa töötaja väärtuspakkumise loomisele ning annab selge ja kaaluka põhjuse, miks andekad inimesed peaksid ettevõttes töötama. (Armstrong, 2014, lk 365)

WorldatWorki (2006, viidatud Rai et al., 2019, lk 264) peetakse kogutasu kontseptsiooni üheks teerajajaks. Nad võtsid kasutusele kogutasu strateegia, et muuta positiivselt töötaja käitumist, individuaalset tulemuslikkust ja üldiseid organisatsioonilisi tulemusi. Nende mudel sisaldab tasu (*remuneration*), soodustusi (*benefits*), karjääri- ja arenguvõimalusi, tulemuslikkust ja tunnustust ning töö-eraelu tasakaalu. (Worldatwork, 2006, viidatud Rai et al., 2019, lk 264)

Aastate jooksul on erinevad autorid kirjeldanud mitmeid kogutasu mudeleid ning mõningad on olnud kasutusel juba üle kümne aasta. Tabelis 1.1. on toodud välja erinevate autorite koostatud kogutasu süsteeme.

Kogutasu süsteemi planeerimiseks kasutatakse tihtipeale ka Towers Perrini mudelit, mis koosneb neljast osast - töötasu (*pay*) ja soodustused (*benefits*), õppimine ja areng (*learning and*

development) ning töökeskkond (*work environment*). Töötasu ja soodustused esindavad teingulisi või käega katsutavaid hüvesid - need on oma olemuselt rahalised ning vajalikud selleks, et töötajaid värvata ja hoida, kuid on lihtsasti konkurentide poolt kopeeritavad. Seevastu suhtelisi ehk immateriaalseid mitterahalisi hüvesid ei saa nii lihtsalt jäljendada ning need loovad inimkapitali ja ka inimprotsessi eeliseid. (Towers Perrin, 2003, viidatud Armstrong 2014, lk 366) Ka Armstrong (2010, viidatud VR et al. 2021, lk 79) peab kogutasu osadeks töötasu, soodustusi, õppimist ja arengut, töökeskkonda ning nende kõrval ka tunnustuskeeme.

Towers Perrini mudeli järgi jaotatakse tasusid ka grupi- ja individuaaltasudeks. Grupitasude alla kuuluvad erinevad soodustused ja töökeskkond – need hõlmavad endas komponente, mida mõjutavad ka teised inividid, seadused ja ühiskond. Individuaaltasude alla kuuluvad töötasu ning õppimise ja arenguga seotud tasud. Individuaaltasude all peetakse silmas neid komponente, mis on töötaja jaoks personaalsed ehk seotud töötaja võimete ja tegevustega. (Towers Perrin, 2007, viidatud Armstrong, 2015, lk 119)

Nienaber et al. (2011) sõnul kuuluvad kogutasu rahaliste komponentide alla töötasu, tulemustasu ja soodustused. Mitterahaliste kogutasu komponentide alla aga tulemuslikkuse ja karjäärijuhtimine, kvaliteetne töökeskkond ning töö- ja eraelu integratsioon. Nende mudelis nimetatakse rahalisi tasusid ka kogupaketiks ning mitterahalisi lisatasudeks. (Nienaber et al., 2011)

Mukherjee (2012, viidatud VR et al., 2021, lk 79) on jaganud tasud otsesteks, kaudseteks, mittemonitooritavateks ning lisatoetusteks. Otseste tasude alla kuuluvad näiteks põhitasu, muutuvtasu, tulemustasu, boonus ning kasumi jagamine. Kaudsete tasude alla kuuluvad soodustused, kindlustus, pension, tervishoid, staažitasu ja kindlustusfond. Mittemonitooritavateks tasudeks peetakse õppimist ja arengut, õppimisvõimalusi, sotsiaalset tunnustust, töökeskkonda ja tööga seotud mittemonitooritavaid soodustusi. Lisatoetuste alla kuuluvad auto, klubi liikmelisus, majutus, transport, kontoriruum. (Mukherjee 2012, viidatud VR et al., 2021, lk 79)

Wiley ja Kowske (2012, viidatud VR et al., 2021, lk 79) käsitluse kohaselt on lisatud tunnustuse ning karjäärivõimaluste kõrvale ka haridus, huvitav töö, töökoha kindlus ning ausus. Lisaks peetakse töötasu juures silmas just õiglast töötasu. Ka Antoni et al. (2017) on toonud välja tunnustuse, töökoha kindluse, edutamise, põhi ja tulemustasu, osalusvõimaluse, soodustused ning lisatoetused.

Tabel 1.1. Kogutasu komponendid erinevate allikate järgi

Autor	Kogutasu komponendid
WorldatWork (2006), viidatud Rai et al., 2019, lk 264	Töötasu, soodustused, tulemuslikkus ja tunnustamine, karjääri- ja arenguvõimalused, töö-eraelu tasakaal
WorldatWork (2015), viidatud VR et al. (2021, lk 79)	Töötasu, soodustused, töö ja eraelu tasakaal (<i>work-life effectiveness</i>), tunnustamine, tulemusjuhtimise süsteem (<i>performance management</i>), talentide arendamine (<i>talent development</i>)
Towers Perrin (2003), viidatud Armstrong (2014, lk 366)	Töötasu, soodustused, õppimine ja areng, töökeskkond
Armstrong (2010), viidatud VR et al. (2021, lk 79)	Töötasu, soodustused, õppimine ja areng, töökeskkond
Nienaber et al. (2011)	Töötasu, tulemustasu, soodustused, tulemuslikkuse ja karjäärijuhtimine, kvaliteetne töökeskkond, töö- ja eraelu tasakaal
Mukherjee (2012), viidatud VR et al. (2021, lk 79)	Otsesed tasud, kaudsed tasud, mitterahalistavad tasud ja lisatoetused (<i>perquisites</i>)
Wiley ja Kowske (2012), viidatud VR et al. (2021, lk 79)	Tunnustus, huvitav töö, töökoha kindlus, õiglase töötasu, haridus ja karjäärivõimalused, ausus (<i>truth</i>)
Antoni et al. (2017)	Põhitasu, tulemustasu, soodustused, lisatoetused, osalusvõimalus, töökoha kindlus, edutamine, tunnustamine

Allikas: WorldatWork (2006), viidatud Rai et al., 2019, lk 264; WorldatWork (2015), viidatud VR et al. (2021, lk 79); Towers Perrin (2003), viidatud Armstrong (2014, lk 366); Armstrong (2010), viidatud VR et al. (2021, lk 79); Nienaber et al. (2011); Mukherjee (2012), viidatud VR et al. (2021, lk 79); Wiley ja Kowske (2012), viidatud VR et al. (2021, lk 79); Antoni et al. (2017); autori koostatud

Talendinõustamisagentuur Fontes (n.d.) Eestis on liigitanud kogutasu samuti rahalisteks ja mitterahalisteks komponentideks. Nende lähenemise kohaselt jagunevad rahalised komponendid samuti otsesteks ja kaudseteks. Otseste tasude alla kuuluvad Fontese süsteemi järgi põhipalk, tulemustasu, lisatasu ja preemia. Kaudsete tasude alla aga soodustused, puhkus, kindlustused ja pension. Mitterahalised komponendid on jaotatud omakorda töö ja keskkonna vahel. Töö alagruppi kuuluvad huvitav töö, vastutus, tunnustus, edutamine. Keskkonna alagruppi kuuluvad juhtimine, juhendamine, kolleegid ja edutamine. (Fontes, n.d., lk 26) Kuna Eesti ettevõtted võimaldavad eelmainitud komponente oma töötajatele, siis otsustas töö autor kasutada osa nendest ka oma magistr töö ankeetküsimustikus, et küsimustik kataks võimalikult palju töötajatele kättesaadavaid hüvesid.

Tuginedes eelnevalt välja toodud lähenemistele ning magistritöö eesmärgile, koostati magistritöö jaoks kogutasu mudel (tabel 1.2).

Tabel 1.2: Kogutasu komponendid

Kogutasu	
Rahalised komponendid	Mitterahalised komponendid
<ul style="list-style-type: none"> • töötasu; • tulemustasu; • lisatasud (ületunnitasu, öötöö jm); • aktsiaoptsoonid; • ametiauto; • täiendavad puhkusepäevad; • tööandja poolt korraldatud meelelahutusüritused; • spordi ja tervishoiu soodustused; • erinevad elusündmuste toetused (pulmad, lapse sünd jm); • kindlustus (tervise, reisi) 	<ul style="list-style-type: none"> • huvitav töö; • töökoha kindlus; • töö eest tunnustamine; • kvaliteetne töökeskkond; • head suhted juhiga; • head suhted kolleegidega; • kvaliteetsed töövahendid; • karjäärivõimalused; • õppimisvõimalused; • tagasiside saamine; • kootsing; • mentorlus; • tulemusjuhtimise süsteem; • paindlikud töötunnid; • kaugtöö võimalus.

Allikas: WorldatWork (2006 viidatud Rai et al., 2019, lk 264); Nienaber et al. (2011); Armstrong (2014); Towers Perrin (2007), viidatud Armstrong, 2015, lk 119; autori koostatud

Tänaeni ei ole välja kujunenud ühte kindlat süsteemi, mida kõige enam kogutasu defineerimiseks kasutatakse. Seetõttu kombineeris töö autor mitmest allikast kogutasu mudeli, mida magistritöö raames kasutada. Allikates jaotatakse kogutasu komponentide osasid üsna sarnaselt, rohkem erinevusi on näha mitterahaliste komponentide juures.

1.2. Kogutasu rahalised komponendid

Rahalised tasud ehk niinimetatud käega katsutavad tasud sisaldavad otseseid ja kaudseid tasusid. Otseste tasude all peetakse silmas näiteks põhi- ja tulemustasu ning aktsiaid. (Antoni et al., 2017, lk 57; Armstrong, 2014, lk 364-365, Nienaber et al., 2011, lk 3; Yousaf et al., 2014, lk 1776) Kaudsete rahaliste tasude alla kuuluvad hüved ja soodustused (Antoni et al., 2017, lk 2; Armstrong, 2014, lk 364-365; Nienaber et al., 2011, lk 3). Gulyani ja Sharma (2018, lk 5) kohaselt on rahalised tasud enam seotud just tulemuslikkusega. Näiteks müügiboonus, mis ei ole tavatöoga seotud.

Rahalised tasud võivad olla tugevaks motivaatoriks töötaja tulemuslikkusele. Kuna rahalised tasud aitavad rahuldada töötaja baasvajadusi (söök, elukoht jne), siis võivad need aidata meelitada ja mõjutada töötajate püsivust. (Aguinis et al., 2013, lk 243)

Põhitasu koosneb summast, mille töötaja saab oma tööülesannete täitmise eest, ülesannete täitmiseks vajalike oskuste või kompetentsi eest (Antoni et al., 2017, lk 57). Põhitasu all peetakse Eesti Vabariigi Töölepingu seaduse alusel silmas töötasu ehk töö eest makstavat tasu (TLS §5 lg 5). Tööandja maksab töölepingu seaduse kohaselt töötajale töötasu üks kord kuus, kui ei ole kokku lepitud lühemat tähtaega (TLS §33 (1)). Töötasu suurus määratakse tihti suhteliselt kas töö panusega, töötaja eelmise töötasuga või võrreldes teiste töötajate töötasuga. Töötasu suurust võrreldakse teiste oma organisatsiooni tasudega või tasudega tööturul. (Findlay et al., 2014, lk 3-4)

Tulemustasu (*variable pay/contingency pay*) sõltub näiteks individuaalsest, tiimi või ettevõtte tulemuslikkusest ja põhineb kvantitatiivsel või kvalitatiivsel kriteeriumil. Lühiajaliste tulemustasude puhul viidatakse üldiselt iga-aastastele tasudele, kuid mõningal juhul võib olla mõõtmisperiood ka lühem kui aasta (Ellig, 2011, lk 179). Tulemustasu alla loetakse lühiajaliste stiimulitena rahalised boonused ja vahendustasud. (Antoni et al., 2017, lk 57) Pikaajaliste tulemustasudena antakse töötajatele näiteks aktsiaid või aktsiaoptioone. (Antoni et al., 2017, lk 57)

Lisatasudega tasustatakse üldiselt ajutise iseloomuga lisaülesannete täitmist, kuid võib leida ka püsiva iseloomuga lisatasusid. (Fontes, n.d., lk 29) Ajutise iseloomuga lisatasude all peetakse silmas nt ületunnitöö, öötöö või riigipühade ajal töötatud töö hüvitamist. Tööandja on kohustatud hüvitama ületunnitöö ja töötamist öösel. Ületundide tegemisel on võimalik kokku leppida ka hüvitamine läbi vaba aja andmise. (TLS §44 & §45) Püsiva iseloomuga lisatasusid makstakse nt ebasoodsate töötingimuste kompenseerimiseks (kauge asukoht), lisaks spetsiifiliste oskuste eest. (Fontes, n.d., lk 29)

Kaudsete rahaliste tasude alla kuuluvad hüved ja soodustused. Hüved ehk pensioniplaanid või erinevad terviseprogrammid ning soodustused nagu näiteks jõusaal kontoris, meditsiiniline abi või ametiauto. (Antoni et al., 2017, lk 2; Armstrong, 2014, lk 364-365; Nienaber et al., 2011, lk 3) Töötajate heaolu suurendamiseks pakuvad tööandjad soodustusi töötasule lisaks ning need

moodustavad olulise osa kogutasust. Soodustuste alla võivad kuuluda ülevalmainitu kõrval veel ka kindlustus ja lisa haigushüvitis. (Armstrong, 2014, lk 381)

Rahalise komponendina tuuakse välja ka pensionit. Välismaistes teadusallikates peetakse pensioni all silmas tööandja poolt makstavat pensionit. Selle andmisel loodetakse, et töötaja jääb ettevõttega kuni pensionini. Õigus saada pensionit kaob, kui töötaja lahkub või ta vallandatakse ettevõttest enne pensionit. (Yousaf et al., 2014, lk 1779) Eestis on pensionisüsteem riiklik ning ei ole seotud ühe kindla tööandjaga. Samas aga võib tööandja ühe soodustusena pakkuda kolmanda pensionisamba sissemaksete tegemist.

2021. aasta Fontese Palgauuringu kohaselt loetakse soodustuste alla parkimistasu kompenseerimist, ametiautot, paindlikku tööaega, kaugtöö võimalust, tööd osalise koormusega, täiendavaid puhkusepäevasid, tasustatud puhkepause tööpäeva jooksul ning kokkusurutud töönädalat. Lisaks meelelahutusüritusi, kingitusi, täiendavaid spordi- ja tervishoiu soodustusi, koondamismõustamist, akadeemilist või kutseõppe toetamist, toetusi (pulmad, lapse sünd, prillide ost jms), soodustusi organisatsiooni toodetelt/teenustelt ja lahkumiskompensatsiooni, täiendavat töötaja transporti ning toitlustust, vaksineerimist, massaaži, taastusravi jm. (Fontes, 2021)

Üldiselt defineeritakse kogutasu rahalisi komponente erinevates allikates üsna sarnaselt ning need sisaldavad sarnaseid asju. Küll aga on Eestis Fontesel toodud lisaks veel palju soodustusi, mida välismaistes allikates mainitud ei ole. Samas on need Eestis väga relevantid. Töö autor otsustas jätta magistr töö raames rahaliste komponentide alla töötasu, tulemustasu, lisatasu ning soodustused. Soodustuste ja tulemustasu all uuriti ka nt aktsiaoptsoonide, kindlustuse jm seost püsivusele. Lisas 1 on näha milliseid komponente pidid töötajad küsimustikus hindama.

1.3. Kogutasu mitterahalised komponendid

Mitterahalised ehk sisemised tasud seavad fookusesse inimeste vajadused varieerudes erineval määral tunnustamise, saavutuste, personaalse arengu ja aktsepteeritavate töötingimuste vahel. Mitterahaliste komponentide alla loetakse erinevates allikates erinevaid asju nagu näiteks tunnustamist, töökoha kindlust ning edutamist (Antoni et al., 2017, lk 57) ning Nienaber et al. (2011, lk 148-151) järgi tulemus- ja karjäärijuhtimist, kvaliteetset töökeskkonda ning töö- ja eraelu integratsiooni. Armstrong on lisanud oma mudelisse ka töödisaini. (Armstrong, 2014, lk 364-365)

Kvaliteetse töökeskkonna alla loetakse häid suhteid kolleegidega, turvatunne ja mugav töökeskkond. Töö- ja eraelu integratsiooni all toodi välja paindlikud töötingimused nagu nt paindlikud töötunnid ja kaugtöö võimalus. Tulemuslikkuse ja karjäärijuhtimise all peetakse silmas tagasisidet, kootsingut, mentorlust, arengu- ja õppimisvõimalusi ja tunnustust. (Nienaber et al. 2011, lk 148-151)

Kootsing on inspireeriv ja loov partnerlus, mis toetab inimese isiklikku ja/või tööalast kasvu ning muutustega toimetulekut. Protsessi käigus ei nõustata inimest, vaid eesmärk on, et inimene ise jõuab vastusteni. (Mis on coaching?, n.d.) Õppimine ja areng motiveerib töötajat parandama tulemuslikkust erinevatel põhjustel. Koolitused aitavad töötajal saada uusi oskusi, õppida uute tehnoloogiate kohta ja saada uusi teadmisi. Lisaks tõstab see töötajate enesekindlust ja enesehinnangut. (Yousaf et al., 2014, lk 1777)

Töödisaini eesmärgiks on suurendada töötaja rahulolu ja organisatsiooniliste eesmärkide saavutamist läbi töö sisu, meetodite ja töökohtade ühendamise disaini. See võib suurendada töötaja motivatsiooni läbi töö organiseerimise selliselt, et tööülesanded on huvitavad ja väljakutsuvad samaaegselt. (*Ibid.*, lk 1779)

Mugavad töötingimused mängivad suurt rolli töötaja moraali tõstmisel. Sobivad töötingimused sisaldavad ka mugavusi nagu näiteks töötav ventilatsioon, töökoht, valgustus ning müravaba keskkond. Tervislike töötingimuste all tuuakse välja ka mugavat mööblit, funktsionaalset disaini ja valgustust. Töötajate ootused sisaldavad ka kvaliteetseid töövahendeid. Häirivate töökaaslaste kohalolek töökeskkonnas mõjutab negatiivselt ka suhteid kõikide teiste kolleegidega. Ebakindel ja haavatav keskkond demotiveerib töötajaid ning võib suurendada võimalust, et töötaja lahkub ettevõttest. (*Ibid.*, lk 1777)

Tulemusjuhtimise süsteem motiveerib töötajat läbi karjääri- ja koolitusvõimaluste. Motiiv tulemusjuhtimise taga on panna töötaja tundma, et organisatsiooniline edu on saavutatud tänu tema panusele. Õiglane ja tunnustav süsteem aitab lisaks kannustada ka keskmise ja madala tulemuslikkusega töötajaid. (*Ibid.*, lk 1780)

Tarigan et al., (2022, lk 1044) kohaselt eelistavad paljud töötajad mitterahalisi komponente, kuna sellel on rahaliste komponentidega võrreldes suhteline eelis. Samas aga ei ole eelis

märkimisväärne, kui ei ole esindatud mõlemad komponendid ja neid ei rakendata koos. (*Ibid.*, lk 1044)

Magistritöös keskendutakse järgmistele mitterahalistele kogutasu komponentidele: huvitav töö, töökoha kindlus, töö eest tunnustamine, kvaliteetne töökeskkond, head suhted juhiga, head suhted kolleegidega, kvaliteetsed töövahendid, karjäärivõimalused, õppimisvõimalused, tagasiside saamine, kootsing, mentorlus, tulemusjuhtimise süsteem, paindlikud töötunnid, kaugtöö võimalus.

Mitterahalised komponendid võetakse aluseks inimese vajadused. Autor usub, et eelnevalt välja toodud komponendid mõjutavad töötajat töökohal igapäevaselt ning mõjutavad ka kindlasti inimese emotsioone. Inimese jaoks on oluline tunda end hästi ning väärtustatult, läbi mitterahaliste komponentide saab töandja seda mõjutada.

1.4. Lühiülevaade Y- ja Z-generatsioonist

Y-generatsioon ehk millenniumipõlvkond on juba aktiivselt tööturul tegutsev ning Z-generatsioon tööturule sisenemas. Mõlemaid generatsioone on ajakirjanduse poolt varasemalt negatiivselt kommenteeritud. Neid peetakse töötajateks, kes pakuvad tööandjatele väljakutseid ja lisaks on neid nimetatud ka tööpõlguriteks. (Chatrakul Na Ayudhya & Smithson, 2016, lk 216; Dann, 2015, viidatud Chatrakul Na Ayudhya & Smithson., 2016, lk 216) Y-generatsiooni nimetatakse vahel ka „mina-generatsiooniks“ tulenevalt nende soovist kiire rahulolu järgi ning seetõttu, et nad kasvavad üles kultuuris, kus kõiki premeeritakse. (Mencl & Lester, 2014, lk 259)

Y- ning Z-generatsiooni ajalised piirid on allikates erinevad. Üldiselt erinevad käsitlused mõne aasta võrra. Magistritöös võeti aluseks käsitlus, kus Y-generatsiooni all peetakse silmas inimesi, kes on sündinud aastatel 1980-2000. (Naim & Lenka, 2018; Frye et al., 2020) Z-generatsiooni all käsitletakse seega inimesi, kes on sündinud peale 2000. aastat.

1.5. Töötajate püsivus

Peatükis annab töö autor ülevaate töötaja püsivusest ning teadustööde tulemustest, mis on uurinud kogutasu komponentide seost töötaja püsivusega.

Töötajate püsivus viitab organisatsioonis kasutatavatele praktikatele ning võimele hoida oma töötajaid (Rakhra, 2018, lk 57; Shakeel & Butt, 2015, lk 1). Praktikad hõlmavad tegevusi, mis motiveerivad töötajaid püsima organisatsioonis maksimaalse ajaperioodi. See on planeeritud ja organiseeritud pingutus töötajate erinevate vajaduste rahuldamiseks, mille tulemusel töötajad jääksid võimalikult pikaks ajaks organisatsiooniga seotuks. (Shakeel & Butt, 2015, lk 32) Töötajate püsivust on nimetatud ka organisatsioonilise edu südameks. (Khalid & Nawab, 2018, lk 1)

Töötaja püsivuse tagamine tähendab soovi muuta organisatsiooniline keskkond võimalikult atraktiivseks (Cardy & Lengnick-Hall, 2011, lk 214). Inimesed, kes on oma erinevate töö osadega rahul, jäävad ettevõttesse, samas need, kes ei ole, ilmselt lahkuvad. Need inimesed, kellel on rohkem töökoha alternatiive, lahkuvad suurema tõenäosusega, kui need, kellel on alternatiive vähem. Töötajate püsivust ei saavuta vaid läbi raha. Töötajate püsivuse tagamiseks tuleb arvestada hulga töökoha siseste ja väliste faktoritega. (Mitchell et al., 2001, lk 97)

Mida enam töötajad omavahel suhtlevad ja tuttavamaks saavad, seda ühtsemana nad end tunnevad ning on võimelised siduma end ettevõtte visiooni ja missiooniga. Seeläbi aitab töötajate püsivus organisatsioonil saavutada ka oma eesmärgid. Lisaks on leitud, et need töötajad on tulemuslikumad, kes ei vaheta tööd väga tihti. (Rakhra, 2018, lk 58)

Töötajate püsivust on seotud töötajate organisatsioonilise pühendumusega ehk mil määral töötajad samastuvad oma organisatsiooniga sügaval isiklikul tasandil. (Curtis & Wright, 2001, lk 63; Chatzoudes & Chatzoglou, 2022, lk 63) Püsivus on seotud ka töö rahuloluga – kui rahulolu on madal, siis on suur võimalus, et töötaja võib lahkuda (Kyndt et al., 2009).

Steil et al. (2022, lk 364) leidsid IT-professionaalide seas tehtud uuringus positiivse korrelatsiooni ettevõttes püsimise ja rahuldava töötasu vahel. Veel leiti, et organisatsioonikliima, juhi toetus, kolleegidega suhtlemine, töökeskkond ja töökoha kvaliteet on väga tähtsad komponendid, mis on seotud töötajate püsivusega. Nende uuringust tuli välja, et Euroopa töötajate püsivuse tagamine sõltub toetava töökeskkonna ehitamisest, kus on hea kliima ning terved suhted töötajate vahel. (Chatzoudes & Chatzoglou, 2022, lk 64-65).

Thomas (2015, lk 76) on leidnud, et peamised töötajate püsivust mõjutavad osad on tasud ja hüved, võimalused edutamiseks, preemiad ja tunnustamine, õppimine ja areng, töö ja eralu tasakaal ning paindlikkus. Tunnustamise all peetakse silmas töötaja tunnustamist tulemuste eest.

Teaduse, tehnoloogia, finantsi ja info valdkonnas tehtud uuringus on leitud, et töötajate hoidmiseks on kõige tähtsamad rahalised tasud, juhtimiskvaliteet, paindlikkus ja töö-eraelu tasakaal, tunnustus ja arenguvõimalused. (Bussin & Toerien, 2015, lk 8). Pregnolato et al. (2017, lk 7) on samuti leidnud, et rahalised tasud ja karjäärivõimalused on kõige olulisemad osad kogutasust, mis on seotud töötaja püsimisega ettevõttes. Lisaks leidsid Pregnolato et al. (2017, lk 7), et tulemuslikkus ja tunnustus mõjutavad samuti püsivust ning Naz et al. (2020, lk 15) leidis tugeva positiivse korrelatsiooni toetava töökeskkonna ning töötajate püsivuse vahel.

Püsivust mõjutavad kogutasu osad võivad erineda ka generatsiooniliselt. Näiteks leidsid Frye et al. (2020, lk 6-7) oma uuringus Y-generatsiooni töötajaid uurides, et kõige enam mõjutab nende püsivust töökeskkond, selle järel töötasu, jõustamine ja suhted juhiga. Bussin & Roy (2014, lk 9) on leidnud, et Y-generatsiooni jaoks on mitterahaline tunnustamine väga oluline, lisaks ka koolitused ja karjääriarengu võimalused. Samamoodi on leidnud ka Dunne (2022, lk 51), et ka Z-generatsioon eelistab mitterahalistest komponentidest karjäärivõimalusi ja koolitusi. Samas leidis ta, et Y-generatsioon eelistab pigem soodustusi ning parandatud boonussüsteemi. (Dunne 2022, lk 51)

Wadhera & Bano (2020, lk 134) on leidnud, et tööga entusiastlikult või energeetiliselt seotud olemine vähendab töötaja soovi ettevõttest lahkuda ning seetõttu peaksid tööandjad leidma pidevalt viise, kuidas töötajaid ettevõttega seotuna hoida. Samas Chatzoudes & Chatzoglou (2022, lk 62) ei leidnud oma uuringus positiivset korrelatsiooni töötaja seotuse ja püsivuse vahel. Choi (2020, lk 487) leidis oma uuringus, et ettevõtteid, kus on rohkem kaugtöötajaid, on ka suurem töötajate püsivus ja väiksem vabatahtlik lahkumiste arv.

Korsakiene et al. (2015) uurisid Leedu IT-spetsialistide seas peamisi põhjusi, mis tekitavad rahulolu praeguse tööandja juures töötades. Uuringust tuli välja, et peamised faktorid, mis mõjutavad otsust praeguse tööandja juures töötamise jätkamise osas on head suhted töökaaslastega (80,5%), töö-eraelu tasakaal (70,8%), konkurentsivõimelised rahalised tasud (58,4%) ning huvitav töö (49,6%). Kõige vähem mõjutasid tunnustus (46%), eneseteostuse võimalus (41,6%), arenguvõimalused (37,2%), õppimise ja arengu võimalused (32,7%) ja vastuvõetav juhtimisstiil (32,7%). Vastused erinesid ka osakonnajuhtide ja kõrgastme juhtide osas – nemad hindasid enim

rahalisi tasusid ja eneseteostuse võimalusi (58,3% kõikidest vastustest). Vanemspetsialistide seas peeti väga oluliseks rahalisi tasusid (75,8%). (Korsakiene et al., 2015)

Lewis (2014) IT spetsialistide seas läbi viidud uuring keskendus sellele, et leida vastus, miks on töötajad otsustanud jääda püsima ühe tööandja juurde pikemaajaks ehk vähemalt 62-kuuks, s.t. viieks aastaks. Uuringust selgus, et peamised töötajate pikaajase püsivuse mõjutajad, mis korduvalt välja toodi, olid õppimisvõimalus, inimesed, töötasud, karjäär, erinevad tööalased võimalused (uued ülesanded ja teadmised), keskkond ning ka organisatsioon üldiselt. (Lewis, 2014, lk 84)

Y-generatsioon on suurema tõenäosusega valmis osalema koolitusprogrammides, et arendada oma oskusi. Lisaks otsivad nad võimalusi, et neid edutataks. Kuna Y-generatsioon on üles kasvanud tehnoloogiast juhitud keskkonnas, mis annab neile kiire juurdepääsu infole, siis ootavad nad tööl oma juhilt regulaarset detailset tagasisidet. Lisaks on leitud, et Y-generatsioon hindab väga tööeraelu tasakaalu ja paindlikkust. (Mencl & Lester, 2014, lk 259) Veel on leitud, et mentordamine hõlbustab Y-generatsiooni arengut ja mõjutab nende püsivust. (Naim & Lenka, 2018, lk 435)

Dunne (2022) leidis oma magistritöös, et Z-generatsioon on motiveeritud tööst endast, lisaks töökeskkonnast ja tiimis töötamisest. Võrreldes Y-generatsiooniga, ei pane Z-generatsioon nii suurt rõhku rahalistele komponentidele nagu põhitasu ja boonused. (Dunne, 2022)

Erinevaid kogutasu komponentide seoste uuringuid püsivusele on tehtud, kuid tänaseks ei ole veel uuritud väga palju Z-generatsiooni ning ka eraldi IKT-sektorit. Kogutasu komponentide alla kuuluvad erinevates allikates üldiselt üsna sarnased komponendid, kuid samas ei ole välismaistes allikates mainitud kõiki komponente, mida tööandjad Eestis pakuvad. Seoses sellega otsustas tööautor kasutada ka palgauuringu agentuuri Fontese allikates välja toodud allikaid. Uuringud on näidanud, et Y- ja Z-generatsiooni ootused on veidi erinevad ning seetõttu otsustati mõlemat generatsiooni uurida. Lisaks on Z-generatsiooni veel pigem vähe uuritud.

2. EMPIIRILINE UURIMUS Y- ja Z-GENERATSIOONI TÖÖTAJATE PÜSIVUSEST JA KOGUTASU KOMPONENTIDEST

Peatükis annab magistritöö autor ülevaate magistritöös kasutatavast uurimismetoodikast ja valimist ning empiirilise uurimuse tulemustest.

2.1. Uurimismetoodika

Magistritöö empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit ehk koostatati ankeetküsitlus. Kvantitatiivse uurimismeetodi tuumaks on arvandmetega tegelemine. Kvantitatiivses uurimistöös tegeletakse väliste nähtustega, mida on võimalik mõõta ning uuritakse tunnuseid, et selgitada välja põhjuslikud ja korrelatiivsed seosed. (Õunapuu, 2014, lk 57-63)

Magistritöö kvantitatiivse meetodi raames koostati veebipõhine struktureeritud ankeetküsitlus Google Forms keskkonnas. Küsimustik koostati nii eesti (vt lisa 1) kui ka inglise keeles (vt lisa 2), kuna valimisse kuuluvates ettevõtetes oli ka välismaalasi ning läbi selle suurendati potentsiaalsete vastajate arvu. Küsimustik sisaldas suletud, etteantud valikvastustega komponentide loendit, kus paluti vastajal komponente hinnata Likerti skaalal. Likerti skaala järgi 1 = Pole üldse oluline; 2 = Pigem pole oluline; 3 = Ei oska öelda; 4 = Pigem on oluline; 5 = Väga oluline. Küsimustiku kasutamine andis võimaluse saada hinnanguid vastajatelt üsna väikese ajaressursiga. Lisaks andis võimaluse hinnanguid omavahel võrrelda ja statistilise analüüsi põhjal järeldusi teha.

Ankeetküsimustik saadeti IKT-sektori ettevõtete meililisti. Andmed koguti, analüüsiti ning esitati anonüümselt ning magistritöös ei kasutata uurimuses osalenute ettevõtete ega isikute nimesid. Vastajate hinnangud olid anonüümsed. Küsimustiku vastamise perioodiks seati 12.02.2023 kuni 28.02.2023. Kuna lõpptähtajaks ei olnud valim magistritöö autori hinnangul piisav, pikendati vastamise perioodi kuni 03.03.2023.

Ankeetküsimustik (vt lisa 1) koosneb sissejuhatausest, mis annab ülevaate magistr töö valdkonnast, magistr töö autori taustast ning sellest, et küsimustik on anonüümne. Küsimustikus on kaks põhiosa, kus vastaja hindab nii rahalisi kui ka mitterahalisi komponente. Esimene osa uurib sotsiaal-demograafilisi andmeid ehk sugu, vanust ning tööstaaži vastaja praeguses ettevõttes. Nimetatud andmete seast on sugu nominaaltunnus ning arvtunnusteks vanus ja staaž. Vanuse järgi jagati vastajad kahte gruppi – Y- ning Z-generatsiooni.

Küsimustiku teises osas paluti vastajal hinnata erinevate kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide seost nende püsivusel praeguses ettevõttes. Vastata tuleb Likerti skaala loogika alusel. Selgitamaks komponendi sisu, lisati ankeetküsimustikku mõnele komponendile juurde ka kirjeldus. Täpsustus tehti nt kootsingu ja ka kindlustuse komponentidega. Küsimustiku koostamisel võeti aluseks Bussini ja Toerieni (2015) uuring, kus paluti samuti vastajatel hinnata erinevaid komponente Likerti skaalal. Küsimustikku kombineeriti kogutasu erinevad komponendid, mis toodi välja peatükkides 1.2. ja 1.3, lõplik komponentide nimekiri esitatakse allpool.

Nagu eelnevalt mainitud, oli 2016. aasta CV Keskuse uuringust näha, et Y-generatsiooni töötajad püsivad ühes ettevõttes alla kahe aasta. Z-generatsiooni keskmise tööstaaži kohta eestlaste seas andmeid ei leitud. Ameerika Ühendriikide ettevõtte CareerBuilder 2021. aasta uuringus leiti, et Y-generatsiooni keskmine staaž ühes rollis on 2,9 aastat ning Z-generatsioonil 2,3 aastat. (Millenials or Gen..., 2021) Eelnevalt leitud statistika alusel otsustati küsimustikus ettevõttes püsivuse piiiriks lisada kolm aastat.

Kuna on selgunud, et ühte kõige enam kasutatavat kogutasu paketi jaotust ei ole, siis pani töö autor magistr töö jaoks tuginedes teooriale (vt peatükk 1) kokku kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide jaotuse:

Rahalised komponendid

- töötasu;
- tulemustasu;
- lisatasud (ületunnitasu, öötöö jm);
- aktsiaoptsioonid;
- ametiauto;

- täiendavad puhkusepäevad;
- tööandja poolt korraldatud meelelahutusüritused;
- spordi ja tervishoiu soodustused;
- erinevad elusündmuste toetused (pulmad, lapse sünn jn);
- kindlustus (tervise, reisi).

Mitterahalised tasud

- huvitav töö;
- töökoha kindlus;
- töö eest tunnustamine;
- kvaliteetne töökeskkond;
- head suhted juhiga;
- head suhted kolleegidega;
- kvaliteetsed töövahendid;
- karjäärivõimalused;
- õppimisvõimalused;
- tagasiside saamine;
- kootsing;
- mentorlus;
- tulemusjuhtimise süsteem;
- paindlikud töötunnid;
- kaugtöö võimalus.

Uuringule eelnes ka pilootuuring, et selgitada, kas küsimustik on vastaja jaoks arusaadav ning missugune on küsimustikule vastamise aeg. Lisaks soovis töö autor sellega saada soovitusi küsimustiku parendamiseks. Pilootuuringusse kaasatati 10 IKT-sektori Y- ja Z-generatsiooni töötajat. Pilootuuringu järel täpsustati kootsingu tähendust küsimustikus, lisati juurde Z- ning Y-generatsiooni kirjeldus ja ka kirjeldus, mida autor peab silmas püsivuse all. Veel oli algselt küsimustikus kirjas, et vastamine võtab aega kuni kaheksa minutit, kuid seda vähendati saadud tagasisidest tulenevalt viie minuti peale.

2.2. Uurimuse valim

Magistritöö valimi moodustasid IKT-sektori Y- ning Z-generatsiooni kuuluvad spetsialistid. Töö autor kasutas mugavusvalimit. Küsimustik saadeti välja kümnele IKT-sektori ettevõtte personalitöötajale kasutades selleks otsepöördumist LinkedInis ning lisaks jagati küsimustikku sotsiaalmeedias. Kõikides ettevõtetes, kuhu küsimustikku jagati, paluti läbi personaliosakonna eesti ja inglise keelset ankeetküsimustikku jagada, et uuringu läbiviimiseks võimalikult palju vastuseid saada. Valimisse sooviti kaasata vähemalt 150 spetsialisti. Otsepöördumisega õnnestus küsimustiku levitamine vaid kahes ettevõttes. Seetõttu otsustati jagada küsimustikku ka sotsiaalmeedias ning paluti levitada tuttavate kaudu IKT-sektori ettevõtetes. Töö autor pöördus ka otse IKT-sektori töötajate poole, et paluda küsimustikule vastuseid.

Kokku vastas küsimustikule 159 töötajat. Vastuste analüüsimisel jäeti kõrvale kolme vastaja andmed, kuna vastajad kuulusid X-generatsiooni, kuid nimetatud generatsiooni magistritöö raames ei uuritud. Seega kasutati andmeanalüüsis 156 töötaja vastuseid, kellest 74 ehk 47,7% oli meessoost isikuid ning 81 ehk 51,9% naissoost isikuid (vt tabel 2.1). Üks vastaja ei soovinud oma sugu avaldada. Kuna magistritöös uuriti Y- ning Z-generatsiooni töötajate püsivust, siis jagati vastajad generatsioonidesse. Y-generatsioonist oli vastajaid 115 ehk 73,7% ning Z-generatsioonist 41 ehk 26,3%.

Tabel 2.1. Valimi jaotus (tk)

Tunnus	Vastajate arv	% valimist
SUGU		
Naine	81	51,9
Mees	74	47,7
Puudub	1	0,6
GENERATSIOON		
Y	115	73,7
Z	41	26,3
TÖÖSTAAŽ		
Kuni 3 aastat	100	64,1
Rohkem kui 3 aastat	56	35,9

Allikas: autori koostatud

2.3. Analüüsimeetod

Ankeetküsitlustega saadud andmed laeti alla Microsoft Exceli failidena ning eesti keelsest ja inglise keelsest küsitlusest saadud tulemused koondati ühte faili. Saadud andmed kodeeriti ja analüüsiti admetöötlusprogrammis IBM SPSS Statistics.

Sotsiaal-demograafilised vastused kodeeriti antud töö raames järgnevalt:

- sugu (1= mees; 2= naine);
- generatsioonid (Z=18-23 aastased; Y=24-43 aastased);
- tööstaž (1=kuni 3 aastat; 2=rohkem kui 3 aastat).

Andmete analüüsimiseks kasutati esmalt kirjeldavat statistikat. Selleks toodi välja tulemuste aritmeetilised keskmised ning standardhälbed. Kuna kasutati arvandmeid, siis tegi töö autor kindlaks, kas andmed vastavad normaaljaotusele või mitte. Shapiro-Wilk test näitas, et esines rohkesti mitternormaaljaotust, seega valiti analüüsimiseks mitteparameetriline test ehk Mann-Whitney U-test. Töö autor kasutas Mann-Whitney U-testi, et selgitada olulisustõenäosuse abil välja, kas uuritavate generatsioonide ja staažigruppide tulemuste vahel on statistiliselt olulisi erinevusi.

Kuna töö autor jagas kogutasi komponendid teooria alusel kahte komponentide gruppi – rahalised ning mitterahalised komponendid, siis arvutas töö autor välja ka Cronbachi alfa ehk sisereliaabluse koefitsiendi. Mida kõrgem on koefitsient, seda kindlamalt saab öelda, et komponendid mõõdavad sama väärtust. Cronbachi alfa on aktsepteeritav, kui $0,8 \geq \alpha \geq 0,7$, kui $0,9 \geq \alpha \geq 0,80$, siis on tulemus hea. $\alpha \geq 0,9$ puhul öeldakse, et tulemus on väga hea. (Cronbach's Alpha, n.d.) Rahaliste komponentide puhul on Cronbachi alfa väärtuseks 0,752 ning mitterahaliste komponentide puhul 0,822, seega mõlema grupi puhul on koefitsient kas aktsepteeritav või hea.

Rahaliste ja mitterahaliste komponentide ja püsivuse vaheliste seoste analüüsimiseks kasutati Spearmani astakorrelatsioonikordajat (ρ), kuna vastustes puudus normaaljaotus. Spearmani astakorrelatsioonikordajaga saab mõõta seost kahe arvulise või pikema skaalaga järjestustunnuste vahel. Üldiselt kasutatakse seda siis, kui uuritakse seost järjestusskaalal mõõdetud usaldus- või meeldivushinnangute vahel, kuid võib ka kasutada arvtunnuste puhul (Rootalu, 2014). Spearmani korrelatsioonikordaja varieerub -1 kuni +1. Positiivne korrelatsioon näitab, et kui üks muutuja suureneb, siis suureneb ka teine. Negatiivne korrelatsioon aga näitab, et kui üks muutuja suureneb,

siis teine väheneb. (Frost, n.d.) Antud töös peetakse korrelatsioonikordajat absoluutväärtusega 0-0,2 väga nõrgaks, 0,2-0,4 nõrgaks, 0,4-0,7 mõõdukaks, 0,7-0,9 tugevaks ja 0,9-1 väga tugevaks seoseks.

2.4. Empiirilise uurimuse tulemused ja analüüs

Töö autor alustas läbiviidud uuringu tulemuste analüüsimist kirjeldava statistika abil kõikide generatsioonide lõikes. Aritmeetiliseid keskmiseid (M) ning standardhälvet (SD) kasutades analüüsiti kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisust ning lisaks toodi välja tabelis 2.2. ka vastanute arv (N).

Tulemustest selgus, et kõige olulisem rahaline komponent, mis mõjutab Y- ning Z-generatsiooni vastajate püsivust ettevõttes on töötasu (vt tabel 2.2). Töötasu komponendi aritmeetiliseks keskmiseks on 4,72 ning standardhälve 0,476, mis tähendab, et töötajate hinnangud selle komponendi osas erinesid üsna vähe. Aritmeetiline keskmine 4,72 näitab, et töötasu on vastajate püsivuse jaoks väga oluline komponent, kuna Likerti skaalal 5 tähendab „väga oluline“. Järgmine kõrgeima aritmeetilise keskmisega (M=4,12) komponent oli täiendavad puhkusepäevad (SD=0,892) ning see oli kõikide vastajate jaoks pigem oluline. Autori arvates on tulemus igati loogiline, kuna töötasul on väga oluline mõju töötaja üldlõulule.

Järgmised olulisemad rahalised komponendid mõlema generatsiooni püsivuse jaoks ettevõttes olid spordi ja tervishoiu soodustused aritmeetilise keskmisega 3,96 (SD=1,005), lisatasud aritmeetilise keskmisega 3,76 (SD=1,225) ning tulemustasu aritmeetilise keskmisega 3,60 (SD=1,140). Nimetatud komponente hinnati pigem olulisena. Kuna spordi- ning tervishoiu soodustused on väga levinud tööandjate poolt pakutavad komponendid, siis on autori arvates hea näha, et seda töötajate poolt samuti väärtustatakse. Tulemustasu komponent oli vastajate jaoks pigem oluline ning ilmselt mõjutab tulemust ka see, kas ettevõttes seda üldse makstakse ning millistes summades.

Kogutasu rahaliste komponentide aritmeetiline keskmine oli kõige madalam aktsiaoptsoonide (M=2,66; SD=1,237) ja ametiauto (M=1,83; SD=1,048) puhul, kus hinnati komponente kas pigem mitteoluliseks või mitte üldse oluliseks. Kindlasti mõjutab nimetatud tulemusi see, et IKT-sektori ettevõtetes on tihti paindlik töökorraldus ning saab töötada ka kodust, mis ei tekita vajadust ametiauto järele, et teha nt tööst tingitud sõite. Aktsiaoptsoonid on tihti kättesaadavad vaid

mingile väiksele osale ettevõtte töötajatest ning autori arvates on teinekord nende maksmispõhimõtted ka töötajatele segadust tekitavad. Lisaks on nendest kätte saadav tasu üldiselt tulevikus, mis võib mõjutada töötajate suhtumist nendesse.

Kõige kõrgema standardhälbega rahalised komponendid olid kindlustus (SD=1,234), aktsiaoptioonid (SD=1,237) ning lisatasud (SD=1,225) seega selle osas erinesid vastajate arvamused keskmisest kõige enam.

Tabel 2.2. Kogutasu rahaliste komponentide olulisus

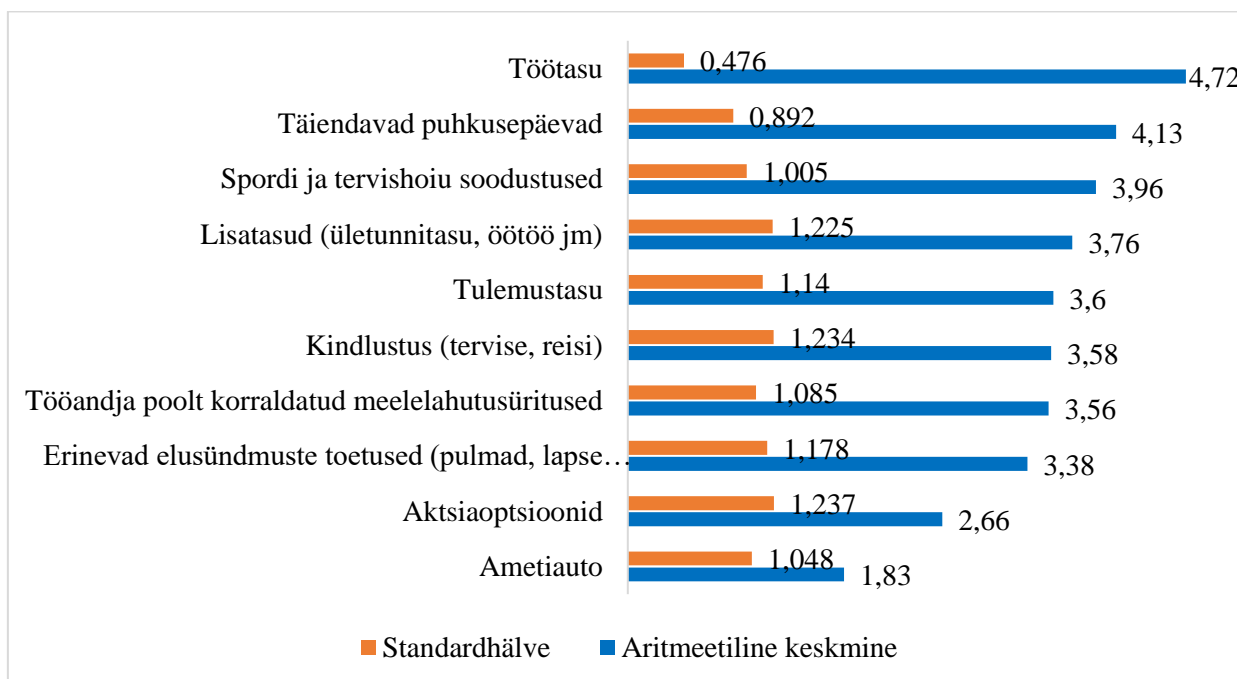
Kogutasu rahaline komponent	Vastanute arv (N)	Aritmeetiline keskmine (M)	Standardhälve (SD)
Töötasu	156	4,72	0,476
Tulemustasu	156	3,60	1,140
Lisatasud (ületunnitasu, öötöö jm)	156	3,76	1,225
Aktsiaoptioonid	156	2,66	1,237
Ametiauto	156	1,83	1,048
Täiendavad puhkusepäevad	156	4,13	0,892
Tööandja poolt korraldatud meelelahutusüritused	156	3,56	1,085
Spordi ja tervishoiu soodustused	156	3,96	1,005
Erinevad elusündmuste toetused (pulmad, lapse sünd jm)	156	3,38	1,178
Kindlustus (tervise, reisi)	156	3,58	1,234

Allikas: autori koostatud

Märkus: Rohelisega on märgitud kõige kõrgema aritmeetilise väärtusega komponendid ning kollasega kõige madalama aritmeetilise väärtusega komponendid

Järgneval joonisel (vt joonis 2.1) on kõik kogutasu rahalised komponendid järjestatud aritmeetilise keskmise alusel ning lisatud ka kõikide komponentide standardhälbed. Jooniselt ilmneb, et mõlema generatsiooni jaoks on suurem osa komponente kas pigem olulised või väga olulised. Kaheksa komponendi standardhälve kümnest oli kõrgem kui üks. Mida kõrgem on standardhälve, seda enam erinesid vastused keskmisest.

Jooniselt 2.1 ilmneb, et erinevate elusündmuste toetuste komponendi puhul pigem ei osatud komponendi olulisust hinnata, kuna selle komponendi aritmeetiline keskmine tuli 3,38 ehk Likerti skaala järgi „ei oska öelda“. Samas on ka standardhälve antud komponendi puhul 1,178, mis tähendab, et oli ka inimesi, kelle arvamus keskmisest erines. Tööandja poolt korraldatud meelelahutusüritused ja kindlustus on vastajate püsivuse jaoks ettevõttes pigem olulised.



Joonis 2.1. Kogutasu rahaliste komponentide standardhälve ja aritmeetiline keskmine Y- ja Z-generatsiooni lõikes

Allikas: autori koostatud

Magistritöö autor palus mõlema generatsiooni töötajatel hinnata ka mitterahaliste komponentide olulisust püsivusele (vt tabel 2.3). Selgus, et kogutasu mitterahaliste komponentide seas on töötajate jaoks kõige olulisemateks komponentideks huvitav töö ning töö- ja eraelu tasakaal, mõlemate komponentide aritmeetiline keskmine väärtus on 4,69. Huvitava töö standardhälve 0,597 ning töö- ja eraelu tasakaalu standardhälve 0,649. Peale nende kahe komponendi on väga olulised ka head suhted juhiga ($M=4,68$, $SD=0,568$) ning kolleegidega ($M=4,62$, $SD=0,617$), kvaliteetsed töövahendid ($M=4,56$, $SD=0,593$) ja paindlikud töötunnid ($M=4,55$, $SD=0,665$).

Kaks kõige madalama aritmeetilise keskmisega komponenti olid kootsing ($M=3,38$) ning tulemusjuhtimise süsteem ($M=3,61$). Mõlema komponendi puhul on ka standardhälve üle ühe. Kootsingu puhul ei osatud pigem komponenti hinnata, kuna Likerti skaalal tähendas hinnang 3 „ei

oska öelda“. Tulemusjuhtimise süsteemi aritmeetilise keskmise järgi on aga antud mitterahaline komponent pigem oluline. Ka teised komponendid olid töötajate jaoks pigem olulised.

Tabel 2.3. Kogutasu mitterahaliste komponentide olulisus

Kogutasu mitterahaline komponent	Vastanute arv (N)	Aritmeetiline keskmine (M)	Standardhälve (SD)
Töökoha kindlus	156	4,38	0,837
Huvitav töö	156	4,69	0,597
Karjäärivõimalused	156	4,43	0,737
Õppimisvõimalused	156	4,32	0,842
Kvaliteetne töökeskkond	156	4,41	0,690
Töö- ja eraelu tasakaal	156	4,69	0,649
Tagasiside saamine	156	4,20	0,830
Töö eest tunnustuse saamine	156	4,20	0,890
Kootsing	156	3,38	1,032
Mentorlus	156	3,81	1,027
Paindlikud töötunnid	156	4,55	0,665
Kaugtöö võimalus	156	4,51	0,807
Head suhted juhiga	156	4,68	0,568
Head suhted kolleegidega	156	4,62	0,617
Kvaliteetsed töövahendid	156	4,56	0,593
Tulemusjuhtimise süsteem	156	3,61	1,093

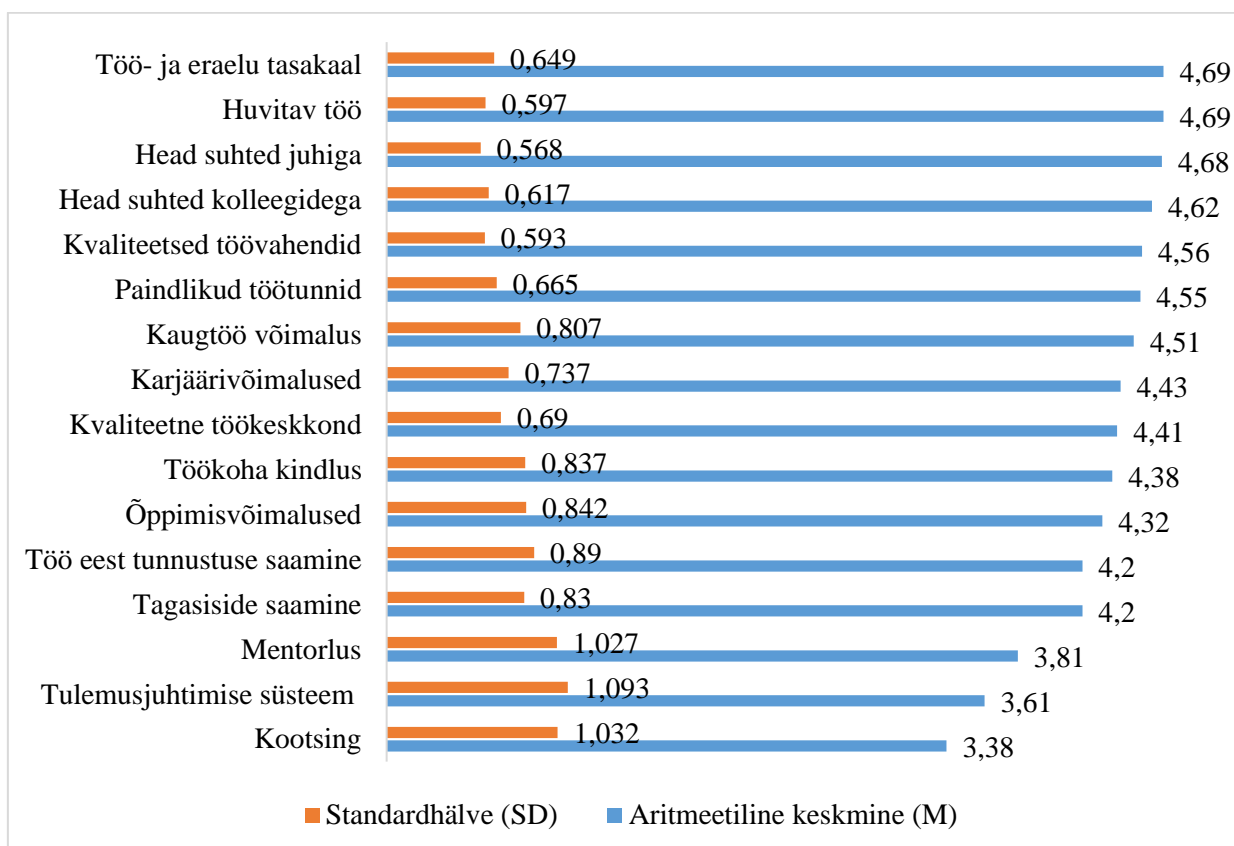
Allikas: autori koostatud

Märkus: Rohelisega on märgitud kõige kõrgema aritmeetilise väärtusega komponendid ning kollasega kõige madalama aritmeetilise väärtusega komponendid.

Jooniselt 2.2 on näha, et kõige kõrgem standardhälve ehk 1,093 mõlema generatsiooni tulemuste hulgas oli tulemusjuhtimise süsteemi ja kootsingu (1,032) ning mentorluse (1,027) puhul, mis tähendab, et nende komponentide puhul erinesid vastused kõige enam. Kõige madalam standardhälve oli komponentidel head suhted juhiga ja kvaliteetsed töövahendid ning huvitav töö, seega selle puhul olid vastajad kõige enam samal meelel.

Kui rahaliste komponentide võrdluses oli pea kõikide komponentide standardhälve kõrgem kui üks, siis mitterahaliste puhul on näha, et standardhälve on kõrgem kui üks vaid kolme komponendi

puhul 16-st komponendist. See näitab, et mitterahaliste komponentide puhul ei erinenud vastajate hinnangud keskmisest nii palju, kui rahaliste komponentide puhul.



Joonis 2.2. Kogutasu mitterahaliste komponentide standardhälve ja aritmeetiline keskmine Y- ja Z-generatsiooni lõikes

Allikas: autori koostatud

Peale üldist analüüsi mõlema generatsiooni vastajate kohta analüüsis töö autor generatsioone ka eraldi. Tabelis 2.4 on näha, et Z-generatsiooni puhul kõige kõrgema aritmeetilise keskmise väärtusega on rahalistest komponentidest töötasu ($M=4,72$) ning peale seda täiendavad puhkusepäevad ($M=4,22$). Mitterahalistest komponentidest kõige kõrgema ja sama aritmeetilise keskmise tulemusega ($M=4,73$) on head suhted juhiga, töö- ja eraelu tasakaal ning huvitav töö. Peale nende on olulised ka head suhted kolleegidega ($M=4,61$) ning paindlikud töötunnid ($M=4,59$). Kõige madalama aritmeetilise keskmisega on rahalistest komponentidest on ametiauto ($M=1,63$) ja aktsioptionid ($M=2,73$), mis ei ole Z-generatsiooni vastajate jaoks pigem üldse olulised või ei osatud seda hinnata. Mitterahalistest komponentidest kõige madalama aritmeetilise keskmisega on kootsing ($M=3,29$) ning tulemusjuhtimise süsteem ($M=3,54$).

Tabel 2.4. Kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide aritmeetilised keskmised generatsioonide lõikes

Kogutasu rahalised komponendid	Y-generatsioon	Z-generatsioon
Töötasu	4,73	4,72
Tulemustasu	3,53	3,80
Lisatasud (ületunnitasu, öötöö jm)	3,64	4,07
Aksiaoptsioonid	2,63	2,73
Ametiauto	1,90	1,63
Täiendavad puhkusepäevad	4,10	4,22
Tööandja poolt korraldatud meelelahutusüritused	3,41	3,98
Spordi ja tervishoiu soodustused	3,88	4,17
Erinevad elusündmuste toetused (pulmad, lapse sünd jm)	3,32	3,56
Kindlustus (tervise, reisi)	3,45	3,93
Kogutasu mitterahalised komponendid		
Töökoha kindlus	4,46	4,15
Huvitav töö	4,68	4,73
Karjäärivõimalused	4,41	4,49
Õppimisvõimalused	4,29	4,41
Kvaliteetne töökeskkond	4,38	4,49
Töö- ja eraelu tasakaal	4,68	4,73
Tagasiside saamine	4,12	4,41
Töö eest tunnustuse saamine	4,19	4,22
Kootsing	3,42	3,29
Mentorlus	3,70	4,15
Paindlikud töötunnid	4,54	4,59
Kaugtöö võimalus	4,57	4,32
Head suhted juhiga	4,66	4,73
Head suhted kolleegidega	4,62	4,61
Kvaliteetsed töövahendid	4,57	4,54
Tulemusjuhtimise süsteem	3,63	3,54

Allikas: autori koostatud

Märkus: Rohelisega on märgitud kõige kõrgema aritmeetilise väärtusega komponendid ning kollasega kõige madalama aritmeetilise väärtusega komponendid.

Y-generatsiooni puhul on samuti kõige olulisemaks rahaliseks komponendiks just töötasu (M=4,73), mis ei ole autori jaoks üllatav. Teine kõige olulisem rahaline komponent on sarnaselt Z-generatsioonile täiendavad puhkusepäevad (M=4,10). Kogutasu mitterahaliste komponentide seas on kõige olulisemaks sarnaselt Z-generatsioonile huvitav töö (M=4,68), töö- ja eraelu tasakaal

(M=4,68) ning head suhted juhiga (M=4,66) ja kolleegidega (M=4,62). Peale selle ka kaugtöö võimalus (M=4,57) ja kvaliteetsed töövahendid (M=4,57). Pigem mitte olulised komponendid rahalistest komponentidest on Y-generatsiooni jaoks ametiauto (M=1,90) ning aktsiaoptsioonid (M=2,63). Aktsiaoptsioonide puhul näitab tulemus, et osa vastajatest ei osanud seda ka hinnata, kuna tulemus on kolme lähedal. Mitterahalistest komponentidest kõige vähem olulisemad on sarnaselt Z-generatsioonile kootsing (M=3,42) ning tulemusjuhtimise süsteem (M=3,63). Autor arvab, et kootsingu puhul ei pruugi inimesed täpselt teada, mida see tähendab ning seetõttu ei osata ka seda väga hinnata. Tulemusjuhtimise süsteemi aritmeetiline keskmine näitab, et see on pigem oluline, kuid kindlasti on tegu komponendiga, mis on ettevõtetes väga erinev ning väga loeb, kuidas on antud süsteem üles ehitatud.

Kui vaadata rahalisi ning mitterahalisi komponente koos ning panna komponendid aritmeetiliste keskmiste järgi kahanevasse järjekorda, on näha, et Z-generatsiooni puhul on kolm kõige suurema aritmeetilise keskmisega komponenti just mitterahalised komponendid. Kõige suurema aritmeetilise keskmise väärtusega ehk 4,73 on komponendid huvitav töö, töö- ja eraelu tasakaal ning head suhted juhiga. Peale neid komponente, aritmeetilise keskmise väärtusega 4,72 on töötasu. Vahe on väga väike, kuid on näha, et Z-generatsiooni töötajate jaoks on rahaliste komponentide kõrval väga olulised ka mitterahalised komponendid. Autor hindab tulemust ootuspäraseks, kuna töökogemust mõjutavad väga mitmed osad ning väljatoodud komponendid mõjutavad üldist heaolu palju.

Y-generatsiooni rahaliste ning mitterahaliste komponentide aritmeetiliste keskmiste järjestuses on kõige suurema aritmeetilise keskmisega rahaline komponent töötasu (M=4,73). Järgmised kõige olulisemad mitterahalised komponendid on huvitav töö (M=4,68), töö- ja eraelu tasakaal (M=4,68) ning head suhted juhiga (M=4,66). On näha, et selliselt tulemusi vaadeldes on tulemused mõlema generatsiooni puhul väga sarnased. Taaskord selgub, et töötasu kõrval on suur olulisus ka mitterahaliste komponentide kõrval.

Aritmeetiliste keskmiste võrdlusest ilmnes, et Y- ning Z-generatsioon ei hinnanud komponente väga erinevalt. Aritmeetiliste keskmiste seas kõige suuremad erinevused olid rahalistest komponentidest tööandja poolt korraldatud meelelahutusürituste ja kindlustuse puhul. Samas saab öelda, et mõlemad komponendid on generatsioonidele pigem olulised. Kogutasu mitterahaliste komponentide puhul on kõige suuremad erinevused aritmeetilistes keskmistes mentorluse puhul, Z-generatsiooni jaoks on mentorlus olulisem, kui Y-generatsioonile, kuid samas on ka Y-

generatsioonile see ka pigem oluline. On näha, et generatsioonide seas vastused väga palju ei erine, see võib tulla sellest, et Z-generatsiooni seas oli vastajaid vähem, mis mõjutab kindlasti ka keskmiseid tulemusi.

Järgnevalt analüüsiti Mann-Whitney U-testi tulemusi, mis näitasid, et statistiliselt oluline erinevus generatsioonide vahel on just rahaliste komponentide puhul, kus olulisustõenäosus oli 0,030. Kui töö autor võrdles omavahel kahte staažigruppi – kuni 3 aastat töötanud ning rohkem kui 3 aastat töötanud, siis seal statistiliselt olulisi erinevusi ei leitud.

Spearmani korrelatsioonanalüüsi tulemusi vaadeldi esmalt võttes aluseks kõik vastajad ning vastajate staaž. Tabelist 2.5 on näha, et rahaliste komponentide ja staaži vahel leidub statistiliselt oluline (olulisusnivool 0,05) väga nõrk negatiivne seos ($\rho = -0,167$). Seega selle alusel saab öelda, et mida kõrgem on staaž, seda vähem olulisemad on rahalised komponendid, kuid seos on väga nõrk. Samuti on tabelist näha, et mitterahaliste ja rahaliste komponentide vahel on mõõdukas positiivne seos ning see on statistiliselt oluline (olulisusnivool 0,01). Saab öelda, et kui rahaliste komponentide olulisus kasvab, siis kasvab ka mitterahaliste komponentide olulisus.

Tabel 2.5. Rahaliste ja mitterahaliste komponentide seos vastajate staažiga

		Rahalised komponendid	Mitterahalised komponendid	Staaž praeguses ettevõttes (aastates)
Rahalised komponendid	ρ	-	0,453**	-0,167*
	N		156	156
Mitterahalised komponendid	ρ	0,453**		-0,085
	N	156		156
Staaž praeguses ettevõttes (aastates)	ρ	-0,167*	-0,085	
	N	156	156	

Allikas: autori koostatud

Kommentaariid: ** $P < 0,01$ (kahepoolne); * $P < 0,05$ (kahepoolne)

Kuna magistr töö teise uurimisküsimusega sooviti saada teada, millised kogutasku rahalised komponendid on seotud IKT-sektori Y- ja Z-generatsiooni töötaja püsivusega ettevõttes, siis uuris töö autor kõikide komponentide seost püsivusega ka eraldi. Lisaks eraldati generatsioonid.

Esmalt vaadati Y-generatsiooni töötajate rahaliste komponentide seoseid staažiga. Spearmani korrelatsioonianalüüsist ilmneb, et vaid spordi- ja tervishoiu soodustused on staažiga statistiliselt olulises seoses (olulisnivoo 0,05) ning tegu on negatiivse nõrga seosega ($\rho=-0,213$). Seega, mida suurem olulisus püsivuse osas on spordi- ja tervishoiu soodustustel, seda madalam on töötaja staaž ehk püsivus praeguses ettevõttes ja vastupidi. Z-generatsiooni puhul on näha, et statistiliselt olulisi seoseid on staaži ja mitme rahalise komponendi nagu näiteks lisatasude ($\rho=-0,353$), täiendavate puhkusepäevade ($\rho=-0,369$), spordi- ja tervishoiu soodustuste ($\rho=-0,427$) ning kindlustuse ($\rho=-0,396$) vahel. Kõik seosed on negatiivsed ning statistiliselt olulised 0,05 olulisusnivool v.a spordi- ja tervishoiu soodustused, mis on statistiliselt olulised 0,01 olulisusnivool. Seega saab öelda, et kui staaž suureneb, siis loetletud komponentide olulisus ettevõttes püsimiseks väheneb ja vastupidi.

Tabel 2.6. Staaži ja rahaliste komponentide seosed

Rahaline komponent	Y-generatsioon N=115	Z-generatsioon N=41
Töötasu	0,045	-0,273
Tulemustasu	0,091	-0,213
Lisatasud (ületunnitasu, öötöö jm)	0,052	-0,353*
Aktsioptsioonid	0,133	0,115
Ametiauto	0,004	0,154
Täiendavad puhkusepäevad	0,113	-0,369*
Tööandja poolt korraldatud meelelahutusüritused	-0,116	0,008
Spordi ja tervishoiu soodustused	-0,213*	-0,427**
Erinevad elusündmuste toetused (pulmad, lapse sünd jm)	0,035	0,001
Kindlustus (tervise, reisi)	-0,171	-0,396*

Allikas: autori koostatud

Kommentaariid: ** $P < 0,01$ (kahepoolne); * $P < 0,05$ (kahepoolne)

Magistritöö kolmanda uurimisküsimusega sooviti leida vastus millised kogutasu mitterahalised komponendid on seotud Y- ja Z-generatsiooni IKT-sektori töötajate püsivusega ettevõttes. Mitterahaliste komponentide puhul Y-generatsiooni vastustest ilmnnes, et statistiliselt olulist seost ei ole ühegi komponendi ja staaži vahel. Z-generatsiooni puhul leiti statistiliselt oluline nõrk negatiivne seos (olulisusnivool 0,05) staaži ning paindlike töötundide vahel ($\rho=-0,370$). Saab öelda, et mida pikem on staaž, seda vähem olulised on paindlikud töötunnid Z-generatsiooni jaoks ettevõttes püsimise jaoks.

Tabel 2.7. Staaži ja mitterahaliste komponentide seosed

Komponent	Y-generatsioon N=115	Z-generatsioon N=41
Töökoha kindlus	0,037	0,206
Huvitav töö	-0,020	0,206
Karjäärivõimalused	-0,041	0,001
Õppimisvõimalused	-0,056	-0,052
Kvaliteetne töökeskkond	-0,136	-0,170
Töö- ja eraelu tasakaal	-0,086	-0,049
Tagasiside saamine	-0,154	0,089
Töö eest tunnustuse saamine	0,027	0,041
Kootsing	-0,089	0,122
Mentorlus	-0,081	-0,133
Paindlikud töötunnid	-0,086	-,0370*
Kaugtöö võimalus	0,105	-0,211
Head suhted juhiga	-0,054	0,093
Head suhted kolleegidega	-0,084	0,116
Kvaliteetsed töövahendid	0,040	-0,251
Tulemusjuhtimise süsteem (iga-aastane tulemuslikkuse hindamine)	-0,085	0,171

Allikas: autori koostatud

Kommentaariid: ** $P < 0,01$ (kahepoolne); * $P < 0,05$ (kahepoolne)

Spearmani korrelatsioonianalüüsist ilmneb, et väga mitmete rahaliste ja mitterahaliste komponentidega ja staažiga seost ei leitud. Tulemust mõjutab ilmselt ka valimi suurus ning võimalik, et ka komponentide liiga vähene variatiivsus. Kuna uuriti ka Z-generatsiooni, siis on kindlasti neil ka keerulisem veel mõnda komponenti hinnata, kuna nende staaž ettevõttes ei ole vanuse tõttu tihtipeale veel väga pikk. Samas leiti kirjeldava statistikaga kõige olulisemad kogutasu rahalised ning mitterahalised komponendid, mis töötajate püsivust ettevõttes enim mõjutavad. Saadud tulemused on töö autori arvates üsna ootuspärased.

3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Peatükis esitatakse magistritöö tulemustest tehtud järeldused ning seostatakse saadud tulemusi varasemate tehtud uuringutega. Lisaks esitatakse peatükis ettepanekud ettevõtetele kogutasu komponentide ülevaatamiseks või loomiseks.

3.1. Järeldused

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada millised kogutasu komponendid on seotud Y- ja Z-generatsiooni töötajate püsivusega IKT-sektori ettevõtetes. Uuringust selgus, et generatsioonide tulemuste vahel oli statistiliselt oluline erinevus rahaliste komponentide puhul. Statistiliselt olulised erinevused puudusid erinevates staažigruppides, kus võrreldi kuni kolm aastat töötanud ning neid, kes on üle kolme aasta praeguses ettevõttes töötanud. Erinevuste puudumine võib tuleneda liiga väiksest valimist ning lisaks ka sellest, et Z-generatsiooni kuuluvad niivõrd noored inimesed, kelle seas on vähetõenäoline, et ollakse töötanud juba üle 3 aasta. Ilmselt võib mõjutada ka asjaolu, et samas ettevõttes töötavad inimesed omavad mingil määral sarnaseid vaateid ja seetõttu on ka tulemused sarnased.

Teine uurimisküsimus

Magistritööga otsiti vastust millised kogutasu rahalised komponendid on seotud IKT-sektori ettevõtte Y- ja Z-generatsiooni töötajate püsivusega ettevõttes. Statistiliselt olulisi seoseid väga paljude rahaliste komponentide ja püsivusega ei leitud. Kirjeldava statistika järgi oli mõlema generatsiooni jaoks kõige olulisem rahaline kogutasu komponent töötasu, mis on selgitatav suure inflatsiooniga. Ka Lewise (2014, lk 84), Korsakiene et al. (2015), Frye et al. (2020, lk 6-7) ja Pregnotato (2017, lk 7) leidsid, et töötasu on kas kõige olulisem või üks olulisematest kogutasu komponentidest. Dunne (2022) leidis oma töös, et Z-generatsiooni jaoks ei ole töötasu nii oluline, kui Y-generatsiooni jaoks, kuid antud magistritöös oli mõlema jaoks see väga oluline ning tulemuse erines vaid 0,01 punkti.

Mõlema generatsiooni jaoks teine kõige olulisem rahaline komponent ettevõttes püsimisel oli täiendavad puhkusepäevad. Z-generatsiooni jaoks olid olulised ka spordi- ja tervishoiu soodustused (M=4,17). Dunne 2022 (lk 51) leidis oma uuringus, et ka Y-generatsiooni jaoks on soodustused olulised. Samas näitas magistritöö kirjeldav statistika, et soodustuste aritmeetiline keskmine tuli Y-generatsiooni puhul 3,88, ehk ka neile on soodustused pigem olulised. Kindlasti on see oluline komponent, kuna see annab töötajale võimaluse oma tervist edendada. Töö autor usub, et töötaja võib pidada soodustust ka palga osaks, kui vaadatakse suurt pilti. Kuna töötamise vormid muutuvad järjest paindlikumaks ning IKT-sektori tööandjad pakuvad ka 4-päevase tööädala võimalust, siis on täiendavate puhkusepäevade olulisus arusaadav.

Vähem olulisemad rahalised komponendid generatsioonidele olid aktsiaoptsioonid ja ametiauto. Kindlasti oleneb vastus ka sellest, kas praeguses ettevõttes töötajale ametiautot pakutakse. Kui töötaja pole varasemalt ametiautot omanud, siis ilmselt ei hinnata selle olulisust ka nii kõrgeks. Samuti mõjutab vastuseid kindlasti ka vastaja elukoht – mida kaugemal inimene elab, seda suurem kasu on saadavast ametiautost ning sellest, et ettevõtte kannab töötaja eest autoga seotud kulud. Veel usub töö autor, et töötajate puhul saab järjest olulisemaks ka keskkonnahoid ning tõuseb teadlikkus, et autoga liikumine jätab suurema jälje keskkonnale kui näiteks jalgrattaga liikumine. Aktsiaoptsiione pakuvad paljud ettevõtted just võtmetöötajatele ning kuna need ei ole nii laialt kõikide töötajate seas levinud, siis võib ka seetõttu nende olulisus töötajate jaoks olla pigem madal.

Tuginedes aritmeetiliste keskmiste analüüsile oli Y-generatsiooni puhul kogutasu rahaliste komponentide järjekord järgnev. Väga olulisteks komponentideks püsivuse juures ehk aritmeetilise keskmisega 4,50-5 hinnati töötasu. Pigem oluliseks püsivuse juures hinnati täiendavaid puhkusepäevi, spordi ja tervishoiu soodustusi, lisatasusid ja tulemustasu. Aritmeetilise keskmisega kuni 3,50 olid komponendid kindlustus, tööandja poolt korraldatud meelelahutusüritused, erinevad elusündmuste toetused, aktsiaoptsioonid ning ametiauto.

Z-generatsiooni puhul aritmeetilise keskmise järgi oli rahaliste komponentide järjestus olulisest vähe olulisemaks järgmine: töötasu, täiendavad puhkusepäevad, spordi ja tervishoiu soodustused, lisatasud, tööandja poolt korraldatud meelelahutusüritused, kindlustus, tulemustasu, erinevad elusündmuste toetused, aktsiaoptsioonid ja ametiauto. Mõlema generatsiooni järjestus aritmeetilise keskmise järgi oli väga sarnane.

Spearmani korrelatsioonianalüüsist tuli välja, et Z-generatsiooni puhul on rahaliste komponentide seas statistiliselt oluline negatiivne mõdukas seos spordi- ja tervishoiu soodustuste, täiendavate puhkusepäevade, lisatasude, kindlustuse ja staaži vahel. Y-generatsiooni puhul oli statistiliselt oluline nõrk negatiivne seos spordi- ja tervishoiu soodustuse ning staaži vahel.

Kolmas uurimisküsimus

Magistritööga sooviti leida vastus ka küsimusele millised kogutasu mitterahalised komponendid on seotud IKT-sektori ettevõtte Y- ja Z-generatsiooni töötajate püsivusega ettevõttes. Mõlema generatsiooni jaoks tuli kirjeldavast statistikast välja, et kõige olulisemateks komponentideks on head suhted juhiga ning kolleegidega, töö ja eraelu tasakaal ning huvitav töö. Ka Korsakiene et al. (2015) leidsid, et peamiste faktorite seas, mis mõjutavad otsust praeguse tööandja juures töötamise jätkamise osas on ka töö-eraelu tasakaal ning huvitav töö. Mencl ja Lester (2014, lk 259) on samuti leidnud, et Y-generatsioon hindab väga töö-eraelu tasakaalu ja lisaks ka paindlikkust. Frye et al. (2020, lk 6-7) uuringu tulemused kinnitasid samuti, et suhted juhiga on Y-generatsiooni jaoks olulised. Magistritöö autori arvates on tulemused ootuspärased, kuna suhted ja koostöö juhiga on olulised ning mõjutavad otseselt töötaja heaolu. Magistritöö autor usub, et töö ja eraelu tasakaal on töötajate jaoks järjest olulisem ning seda eriti peale COVID-19 pandeemiat, kus paljud ettevõtted pakuvad ka kodust töötamise võimalust. Huvitava töö olulisus on igati mõistetav, kuna see võib töö autori arvates mõjutada ka töötaja töömotivatsiooni.

Mitterahaliste komponentide (nt head suhted juhiga ja kolleegidega, kvaliteetsed töövahendid, huvitav töö jm) aritmeetiliste keskmiste analüüsist selgus, et pea kõik komponendid on mõlema generatsiooni jaoks pigem olulised või väga olulised. Z-generatsiooni jaoks ei olnud olulised vaid tulemusjuhtimise süsteem ja kootsing ning Y-generatsiooni puhul lisaks eelnimetatutele ka mentorlus. Magistritöö autori arvates võib generatsioonide jaoks tulemusjuhtimise süsteemi mitteoluliseks pidamine olla tingitud ettevõttesisesest kehvast kommunikatsioonist süsteemi tutvustamisel. Töötajatel võib tekkida küsimus, millist väärtust süsteemi kasutamine loob ning puuduliku kommunikatsiooni tõttu ei saa süsteemi kasutamine töötajate jaoks niivõrd oluliseks, kui ettevõtte juhtkond loodab. Samas on selle aritmeetiline keskmine mõlema generatsiooni puhul veidi kõrgem kui 3,5. Kootsingu puhul saab öelda, et mõlemad generatsioonid pigem ei ole osanud selle olulisust hinnata. See võib tulla sellest, et inimesed ei ole väga teadlikud kootsingu olemusest ja kuidas see saab neid tööalaselt arengus edasi aidata. Autor arvab, et ehk ei ole Y-generatsiooni

jaoks mentorlus niivõrd oluline, kuna antud generatsioon on juba mõnda aega tööturul olnud ning kui töö on selge, siis ei pruugi ka mentorlus enam nii oluline olla.

Kui töö autor analüüsis tulemusi aritmeetiliste keskmiste järgi, pannes kõik komponendid kahanevasse järjekorda, oli näha, et mõlema generatsiooni puhul oli nelja kõige olulisema komponendi seas töötasu ning siis kolm mitterahalist komponenti. Mitterahalistest komponentidest olid väga olulised huvitav töö, töö- ja eraelu tasakaal ja head suhted juhiga. Tarigan et al., (2022, lk 1044) on leidnud, et töötajate jaoks on olulisemad just mitterahalised komponendid, kuid nende kõrval peavad olema töötaja jaoks rahuldavad ka rahalised komponendid. Magistritööga kinnitati seda tulemust, kuna kõige olulisemate komponentide seas oli nii töötasu kui ka mitmeid mitterahalisi komponente.

Mitterahaliste komponentide seas leiti statistiliselt oluline seos staažiga vaid Z-generatsiooni vastuste seas. Z-generatsiooni puhul oli statistiliselt oluline negatiivne mõõdukas seos staaži ja paindlike töötundide vahel.

3.2. Ettepanekud

Töö edasi arendamiseks tuleks kindlasti saada rohkem vastajaid erinevatest IKT-sektori ettevõtetest, et valim oleks suurem ning seosed paremini välja tuleksid. Hetkel oli Z-generatsioonist pigem vähe vastajaid ning see mõjutab kindlasti ka saadud tulemusi. Töö autor soovib edaspidiste sarnaste uuringute läbiviimisel kaaluda ka mõne muu meetodi kasutamist. Näiteks saaks töösse lisada ka intervjuusid spetsialistide või ka personalitöötajatega. Hea oleks veelkord veenduda, et antud töös välja toodud komponendid kajastavad vastajate generatsioonide jaoks olulisi komponente ning midagi olulist ei ole välja jäänud. Näiteks saaks lisada küsimustikku ka võimaluse, et vastaja saab ka ise välja tuua tema püsivuse jaoks olulisi komponente, mida küsimustikus ei pruugi olla.

Töö autor soovib tööandjatel pöörata tähelepanu mõlema generatsiooni töötasule, kuna see on kõige olulisem rahaline komponent mõlemale generatsioonile. Peale selle olid mõlema generatsiooni jaoks olulised ka täiendavad puhkusepäevad, seega kui ettevõttel on võimalik, siis kaaluda ka nende lisamist või mõne muu olemasoleva komponendiga vahetamist. Kuna olulised olid ka spordi ja terviseiga seotud soodustused, siis soovib töö autor ka pakutavad soodustused

üle vaadata või neid kogutasu paketti lisada. Töö autor soovib enne komponentide lisamist ka täpsemalt ettevõtte töötajatelt uurida, et millised konkreetsed soodustused töötajaid enim huvitavad, kuna turul on soodustuste pakkumiseks erinevaid variante.

Mitterahaliste komponentide kasutusele võtmisel või muutmisel soovib magistritöö autor kindlasti panna suurt rõhku töö ja eraelu tasakaalu toetamisele, kuna see on mõlema generatsiooni jaoks oluline komponent. Kuna uuringust tuli välja, et väga olulised on head suhted juhiga, siis soovib töö autor seda tööandjatel jagada ka praegustele ning tulevastele juhtidele. Kindlasti saab tööandja ise panustada ka juhtide arendamisesse, et juhid saaksid veel paremini toetada oma alluvaid. Töötajatele oli oluline ka tunnustus, seega saab seda samuti juhtidega jagada ning vajadusel juhte läbi koolituste toetada. Kuna selgus, et kootsing ei ole töötajatele väga oluline komponent, siis soovib töö autor jagada võimalused selle kohta töötajatele rohkem infot. Autor arvab, et see võib kasvatada ka töötajate huvi kootsingu vastu. Kuna uuringust selgus, et mitterahalised komponendid on töötajatele väga olulised, siis soovib töö autor kindlasti panna suurt rõhku ka mitterahalistele komponentidele üldiselt.

Kirjeldavat statistikat analüüsid on näha, et väga suur osa rahalistest ja mitterahalistest komponentidest, mis ankeetküsimustikku lisati, olid töötajatele väga olulised. Sellest tingitult soovib töö autor ettevõtetel olemasolevad kogutasu komponendid ühtse tervikuna üle vaadata ning vajadusel neid muuta või selle puudumisel kogutasu pakett luua. On näha, et töötajate jaoks ei ole oluline vaid töötasu, vaid et tööandja pakuks ka erinevad muid mitterahalisi komponente, mis toetavad üleüldist töötamise kogemust. Töö autor soovib ka oma ettevõttes täpsemalt töötajatelt uurida, et mis on nende jaoks kõige olulisem, et selgitada välja juba olemasolevate töötajate eelistused, et kas nende soove arvesse kogutasu paketti paika pannes arvesse võtta.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli selgitada välja millised kogutasu komponendid on seotud IKT-sektori Y- ja Z-generatsiooni töötajate püsivusega ettevõttes. Eraldi uuriti nii kogutasu rahalisi kui ka mitterahalisi komponente.

Rahaliste komponentide all peetakse silmas käega katsutavaid hüvesid ning nende alla kuuluvad nt töötasu, tulemustasu, lisatasud jm. Mitterahalised komponendid aga panevad fookusesse inimese vajadused ning nende alla kuuluvad nt paindlikud töötunnid, head suhted juhiga, tunnustamine jms.

Kogutasu komponente uurivates teadustöödest selgusid peamiselt kasutatavad komponendid, mis mitmetes allikates ka kattusid. Samas aga mõned komponendid välismaistest allikatest puudusid, mida Eesti tööandjad töötajatele pakuvad. Tuginedes erinevatele allikatele pani magistritöö autor kokku kogutasu komponentide paketi, mida kasutati ka uurimuse läbi viimiseks.

Magistritöö uurimuse läbi viimiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit, mille raames koostati ankeetküsitlus ning jagati erinevate IKT-sektori ettevõtete spetsialistidega. Magistritöö autor usub, et püstitatud uurimisküsimused ja eesmärk said täidetud. Magistritööga anti ülevaade teooriast ning varasematest uuringutest, mis uurisid samuti kogutasu ning töötajate püsivust. Uurimuse tulemused näitasid, et mõlema generatsiooni jaoks kõige olulisem rahaline komponent on töötasu. Peale selle on väga olulised ka täiendavad puhkusepäevad ning spordi- ja tervishoiu soodustused.

Mitterahalistes komponentidest kõige olulisemateks peetakse häid suhteid juhiga ning kolleegidega, töö ja eraelu tasakaalu ning huvitavat tööd. Kindlasti on nii rahalised kui ka mitterahalised komponendid töötajatele väga olulised ning tööandjad peaksid võimalusel pakkuma mõlemat. Y- ning Z-generatsiooni jaoks olid neli kõige olulisemat mainitud komponenti samad. Mitmed tulemused sarnanesid varasemate läbiviidud uuringute tulemustega, millest andis autor ka ülevaate oma töös. Töoga leiti ka statistiliselt oluline erinevus rahaliste komponentide puhul generatsioonide võrdluses.

Uuringu tulemustest lähtuvalt tegi autor soovitusel tööandjatele, mida arvestada kogutasu paketi väljatöötamisel või muutmisel:

- võimalusel pakkuda töötajatele ootustele vastavat töötasu, kuna see oli mõlema generatsiooni jaoks kõige olulisem kogutasu rahaline komponent;
- lisada kogutasu paketti täiendavad puhkusepäevad, kuna ka see oli üks olulisemaid komponente rahaliste komponentide seas;
- üle vaadata või lisada spordi- ja tervishoiusoodustuste pakkumised, kuna töötajad hindavad neid võimalusi;
- töö ja eraelu tasakaal on oluline mitterahaline komponent mõlemale generatsioonile, seega toetada ja leida võimalusi selle pakkumiseks;
- toetada ja arendada juhte, et nad saaksid pakkuda parimat kogemust oma alluvatele. Mõlemad generatsioonid pidasid suhteid juhiga väga oluliseks;
- mitterahalised komponendid on töötajate jaoks samuti olulised ning nendele tuleks suurt rõhku pöörata rahaliste komponentide kõrval.

Järgnevates sarnastes uuringutes soovitab töö autor kindlasti koguda rohkem vastuseid ning lisada ka küsitluse vastusevariant, kuhu saab töötaja ise kirjutada vastuse. See vähendab võimalust, et mõni oluline komponent jääb mainimata. Lisaks kaaluda ka nt intervjuude lisamist, et saada ka ettevõtete personalitöötajate sisendit ja ülevaadet kasutusel olevatele praktikatele.

SUMMARY

RELATIONSHIP BETWEEN DIFFERENT COMPONENTS OF TOTAL REWARDS AND RETENTION OF GENERATION Y AND Z EMPLOYEES IN THE ICT SECTOR

Kadri Köidam

The research problem seeks to answer which different components of total rewards are related to the retention of Generation Y and Z employees in the ICT sector. It is important for the company's HR department and also for the management to know whether and which parts of the total rewards are related to employee retention, what kind of total rewards system employees expect and which components need to be changed. In order for competent professionals to stay in the company, it is increasingly necessary to offer components of the total rewards that are important to them.

In order to solve the research problem of the master's thesis and fulfill the goal, three research questions were set:

1. How do the theoretical sources address the relationships of total reward components with the retention of Generation Y and Z employees?
2. Which financial components of total rewards are related to the retention of Generation Y and Z employees in the ICT sector?
3. Which non-financial components of total rewards are related to the retention of Generation Y and Z employees in the ICT sector?

The aim of the master's thesis was to find out which components of the total rewards are related to the retention in the company of Generation Y and Z employees in the ICT sector. Both financial and non-financial components of the total rewards were studied separately.

Financial components mean tangible benefits and include, for example, salary, performance bonus, bonuses, etc. Non-financial components, on the other hand, focus on the needs of the person and include, for example, flexible working hours, good relations with the manager, recognition, etc.

Research papers investigating the components of the total rewards mainly revealed the used components, which also overlapped in several sources. At the same time, some components that Estonian employers offer to employees were missing from foreign sources. Based on various sources, the author of the master's thesis put together a package of components of the total rewards, which was also used to conduct the research.

A quantitative research method was used to conduct the research of the master's thesis, in the framework of which a questionnaire was prepared and shared with specialists of various companies in the ICT sector. The master's thesis gave an overview of the theory and previous studies, which also investigated the total rewards and employee retention. The results of the study showed that the most important financial component for both generations is salary. In addition, additional vacation days and sports and health benefits are also very important.

Among the non-financial components, good relations with the manager and colleagues, work-life balance and interesting work are considered the most important. Certainly, both financial and non-financial components are very important to employees, and employers should offer both if possible. For Generation Y and Generation Z, the four most important components mentioned were the same. Several results were similar to the results of previous studies, which the author also gave an overview of in her work. The work also found a statistically significant difference in financial components in the comparison of generations.

Based on the results of the study, the author made recommendations for employers to consider when developing or changing the total rewards system:

- if possible, offer employees a salary that meets their expectations, as this was the most important financial component of the total rewards for both generations;
- add additional vacation days to the total rewards system, as this was also one of the most important components among the financial components;
- revise or add fitness and health benefits offerings as employees value these opportunities;

- work-life balance is an important non-financial component for both generations, so support and find ways to provide it;
- support and develop managers so that they can provide the best experience for their subordinates. Both generations considered the relationship with the leader very important;
- non-monetary components are also important for employees and should be emphasized alongside the monetary components.

In subsequent similar studies, the author of the paper definitely recommends collecting more answers and adding an answer option to the survey, where the employee can write the answer themselves. This reduces the chance of missing an important component. In addition, consider adding interviews, for example, to get the input of the company's HR manager and an overview of the practices in use.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2019). Total Rewards and Employee Retention in a Middle Eastern Context. *SAGE Open*, 9(2), 2158244019840118. <https://doi.org/10.1177/2158244019840118>
- Antoni, C., Baeten, X., Perkins, S., Shaw, J., & Vartiainen, M. (2017). Reward Management: Linking Employee Motivation and Organizational Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 16, 57–60. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000187>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*. 5th ed. London: Kogan Page.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241–249. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.007>
- Bussin, M., & Roy, D. J. van. (2014). Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), Article 1.
- Bussin, M., & Toerien, W. C. (2015). Influence of reward preferences in attracting, retaining, and motivating knowledge workers in South African information technology companies. *Acta Commercii*, 15(1), Article 1.
- Cardy, R. L., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach To Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 213–217.
- Chatrakul Na Ayudhya, U., & Smithson, J. (2016). Entitled or misunderstood? Towards the repositioning of the sense of entitlement concept in the generational difference debate. *Community, Work & Family*, 19, 213–226. <https://doi.org/10.1080/13668803.2016.1134116>
- Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors Affecting Employee Retention: Proposing an Original Conceptual Framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, X, 49–76. <https://doi.org/10.35808/ijebe/748>
- Choi, S. (2020). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470–495. <https://doi.org/10.1177/0091026019886340>

- Cronbach's Alpha: Definition, Interpretation, SPSS*. (n.d.). Statistics How To. Kasutatud 5.03.2023. <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/statistics-definitions/cronbachs-alpha-spss/>
- Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining employees – the fast track to commitment. *Management Research News*, 24(8/9), 59–64. <https://doi.org/10.1108/01409170110782964>
- Dunne, A. (2022). Do different generations have different reward preferences? A comparative study analysing the motivators and reward preferences of Gen Z in comparison to Gen Y [Masters, Dublin, National College of Ireland]. <https://norma.ncirl.ie/5865/>
- Eesti Vabariigi töölepingu seadus. RT I 2009, 5, 35.
- Fontes. (2021). *Riigi ameti- ja hallatavate asutuste, riigi asutatud sihtasutuste ning avalik-õiguslike asutuste palgauuring 2021*. Tallinn: Fontese Palgakonsultatsioonid.
- Fontes. (n.d.). *Õpetajate töö- ja palgakorralduse kaasajastamise käsiraamat*.
- Frost, J. (n.d.). Spearman's Correlation Explained. Statistics By Jim. Kasutatud 25.03.2023 <https://statisticsbyjim.com/basics/spearman-correlation/>
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (MJ). (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
- Gutmann, K. (2019). *Z-generatsiooni motiveerimisest*. Kasutatud 03.02.2023 <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/06/04/z-generatsiooni-motiveerimisest>
- Khalid, K., & Nawab, S. (2018). Employee Participation and Employee Retention in View of Compensation. *SAGE Open*, 8(4), 2158244018810067. <https://doi.org/10.1177/2158244018810067>
- Korsakiene, R., Stankevičienė, A., Šimelytė, A., & Talačkienė, M. (2015). Factors driving turnover and retention of information technology professionals. *Journal of Business Economics and Management*, 16, 1–17. <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.984492>
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 04(05), 261–268. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kutsekoda, 2022. *Eesti tööturg täna ja homme 2019-2027. Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest. OSKA uuringuaruanne*. Kasutatud 04.09.2022. https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2020/05/T%C3%B6%C3%B6j%C3%B5uprognosis-2019_2027_terviktekst.pdf

- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Mencel, J., & Lester, S. W. (2014). More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257–272. <https://doi.org/10.1177/1548051814529825>
- Millenials or Gen Z: who's doing the most job-hopping.* (2021). CareerBuilder. Kasutatud 04.02.2023 <https://www.careerbuilder.com/advice/blog/how-long-should-you-stay-in-a-job>
- Mis on coaching? (n.d.). ICF Estonia. Kasutatud 25.03.2023 <https://coaching.ee/mis-on-coaching/>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Graske, T. (2001). How to Keep Your Best Employees: Developing an Effective Retention Policy [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 15(4), 96–109.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: A conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433–455. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020924694. <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Nienaber, R., Bussin, M. H. R., & Henn, C. (2011). The relationship between personality types and reward preferences. *Acta Commercii*, 11(2), Article 2.
- Noored püsivad ühel ametikohal alla kahe aasta.* (2016). CV Keskus. Kasutatud 29.01.2023 <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/noored-pusivad-uhel-ametikohal-alla-kahe-aasta>
- Pregolato, M., Bussin, M. H. R., & Schlechter, A. F. (2017). Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *South African Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15.804>
- Rai, A., Ghosh, P., & Dutta, T. (2019). Total rewards to enhance employees' intention to stay: Does perception of justice play any role? *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 7(3), 262–280. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0045>
- Rakhra, H.K. (2018) 'Study on factors influencing employee retention in companies', *Int. J. Public Sector Performance Management*, Vol. 4, No. 1, pp.57–79.
- Rootalu, K. (2014). *Korrelatsioonikordajad*. Kasutatud 11.03.2023 <https://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad>

- Shakeel, N & Butt, S. (2015). Factors Influencing Employee Retention: An Integrated Perspective. 19.
- Steil, A. V., Bello, J. da S. A., de Cuffa, D., & de Freitas, A. F. (2022). Job Satisfaction and Employee Retention by Public and Private It Organizations: SATISFAÇÃO NO TRABALHO E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS EM ORGANIZAÇÕES DE TI PÚBLICAS E PRIVADAS. *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração Da UFSM*, 15(2), 354–369. <https://doi.org/10.5902/1983465968850>
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: Evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 1041–1065. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>
- Thomas, S. J. (2015). Exploring Strategies for Retaining Information Technology Professionals: A Case Study.
- VR, H., Subramoniam, S., & D, B. (2021). Measuring Total Reward Satisfaction: Scale Development and Empirical Validation for Public Sector Employees in India. *Metamorphosis*, 20(2), 77–89. <https://doi.org/10.1177/09726225211041873>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool.
- Wadhera, T., & Bano, S. (2020). Role of perceived organisational support, work engagement and workplace spirituality in turnover intentions of IT professionals. *Indian Journal of Positive Psychology*, 11(2), 128–135.
- Williamson, I. O., Burnett, M. F., & Bartol, K. M. (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(1), 28–43. <https://doi.org/10.1108/13527600910930022>
- Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., & Saddiqui, A. (2014). Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlus eesti keeles

Y- ja Z- generatsiooni töötajate püsivust mõjutavad kogutasu komponendid IKT-sektoris

Olen TalTechi magistriõppe personalijuhtimise eriala üliõpilane ning olen uurimas kogutasu komponentide mõju töötajate püsivusele IKT (info- ja kommunikatsioonitehnoloogia) ettevõtete Y- ning Z-generatsiooni töötajate seas. Olen väga tänulik, kui leiate aega vastata küsimustikule, mis aitab kaasa minu töö valmimisele. Vastata saab kuni 28.veeburarini.

Küsimustikule vastamine võtab aega umbes viis minutit.

Küsimustik on anonüümne ja saadud vastuseid kasutatakse vaid magistritöö kirjutamiseks.

Aitäh, et panustad minu töö valmimisse!

Kadri Köidam

Y-generatsiooni all peetakse silmas inimesi, kes on sündinud aastatel 1980-2000 ning Z-generatsiooni all neid, kes on sündinud peale 2000. aastat.

Kogutasu alla kuuluvad nii rahalised kui ka mitterahalised komponendid. Need on komponendid, mida tööandja töötajale töötamise ajal pakub.

Rahaliste komponentide all peetakse silmas erinevaid rahalise väärtusega tasusid nagu näiteks töötasu, tulemustasu, lisatasud, soodustused.

Mitterahalised komponendid seavad fookusesse inimeste vajadused ning nende alla kuuluvad töö ja töökeskkond, õppimine ja areng ning töö- ja eraelu tasakaal.

Sugu:

- Naine
- Mees
- Ei soovi öelda

....

Staaž praeguses ettevõttes

....

Järgnevalt palun hinda erinevaid kogutasu komponente Likerti skaalal. (1 - pole üldse oluline, 2 - pigem pole oluline, 3 - ei oska öelda, 4 - pigem on oluline, 5 - väga oluline)

Hindamisel palun mõtle, kui oluline on konkreetne komponent sinu jaoks selleks, et töötaksid praeguse tööandja juures vähemalt kolm aastat.

Kui oled juba kolm aastat töötanud, siis palun mõtle sellele, et millised on olnud kõige olulisemad komponendid, mis on mõjutanud sinu otsust ettevõttes töötada.

Rahalised komponendid	Komponendi olulisus (Likerti skaalal)				
1. Töötasu	1	2	3	4	5
2. Tulemustasu	1	2	3	4	5
3. Lisatasud (ületunnitasu, öötöö jm)	1	2	3	4	5
4. Aktsioptionsioonid	1	2	3	4	5
5. Ametiauto	1	2	3	4	5
6. Täiendavad puhkusepäevad	1	2	3	4	5
7. Tööandja poolt korraldatud meelelahutusüritused	1	2	3	4	5
8. Spordi ja tervishoiu soodustused	1	2	3	4	5
9. Erinevad elusündmuste toetused (pulmad, lapse sünd jm)	1	2	3	4	5
10. Kindlustus (tervise, reisi)	1	2	3	4	5
Mitterahalised komponendid					
11. Töökoha kindlus	1	2	3	4	5
12. Huvitav töö	1	2	3	4	5
13. Karjäärivõimalused	1	2	3	4	5
14. Õppimisvõimalused	1	2	3	4	5
15. Kvaliteetne töökeskkond (nt töötav ventilatsioon, mugav ja ergonoomiline töökoht, piisav valgustus, müravaba keskkond)	1	2	3	4	5
16. Töö- ja eraelu tasakaal	1	2	3	4	5
17. Tagasiside saamine	1	2	3	4	5
18. Töö eest tunnustuse saamine	1	2	3	4	5
19. Kootsing (ingl. k coaching) - inspireeriv ja loov partnerlus, mis toetab inimese isiklikku ja/või tööalast kasvu ning muutustega toimetulekut. Protsessi käigus ei nõustata inimest, eesmärk on inimesel endal vastusteni jõuda.	1	2	3	4	5

20. Mentorlus	1	2	3	4	5
21. Paindlikud töötunnid	1	2	3	4	5
22. Kaugtöö võimalus	1	2	3	4	5
23. Head suhted juhiga	1	2	3	4	5
24. Head suhted kolleegidega	1	2	3	4	5
25. Kvaliteetsed töövahendid	1	2	3	4	5
26. Tulemusjuhtimise süsteem (iga-aastane tulemuslikkuse hindamine)	1	2	3	4	5

Lisa 2. Ankeetküsitlus inglise keeles

Total rewards that influence generation Y and Z employees retention in ICT sector

I am student at TalTech studying HR management and currently writing my thesis. I am researching the impact of total reward components on employee retention among generation Y and Z employees in ICT (Information and Communications Technology) companies. I will be very grateful if you take the time to answer the questionnaire, which will contribute to the completion of my work. You can answer until 28th of February.

Answering the questionnaire takes approximately 5 minutes.

The questionnaire is anonymous and the answers received are only for the Master's thesis.

Thank you for contributing to the completion of my work!

Kadri Köidam

Generation Y refers to people born between years 1980 and 2000, and generation Z to those born after 2000.

The total rewards include both monetary and non-monetary components. These are the components that the employer provides to the employee during employment.

Financial components mean various rewards with a monetary value, such as base pay, variable pay, additional payments, incentives.

The non-financial components focus on people's needs and include work and work environment, learning and development and work-life balance.

Your gender:

- Female
- Male
- Prefer not to say

Your age (in full years)

....

....

Please rate following total reward components on a Likert scale. (1 - not important at all, 2 - not important, 3 - uncertain, 4 - important, 5 - very important)

When evaluating, please think about how important a specific component is for you in order to work at your current employer for at least three years.

If you have already worked for three years, please think about what were the most important components that influenced your decision to work in the company.

Financial rewards	Importance (On a Likert scale)				
1. Base pay	1	2	3	4	5
2. Variable pay	1	2	3	4	5
3. Additional payments (overtime, working at night etc)	1	2	3	4	5
4. Stock options	1	2	3	4	5
5. Company car	1	2	3	4	5
6. Additional vacation days	1	2	3	4	5
7. Entertainment events organized by your employer	1	2	3	4	5
8. Compensation for sports and health costs	1	2	3	4	5
9. Different life events recognition (marriage, birth of a child etc)	1	2	3	4	5
10. Insurance (health, travel)	1	2	3	4	5
Mitterahalised komponendid					
11. Job security	1	2	3	4	5
12. Interesting job	1	2	3	4	5
13. Career opportunities	1	2	3	4	5
14. Learning opportunities	1	2	3	4	5
15. Quality working environment (e.g. ventilation, comfortable and ergonomic workplace, adequate lighting, noise-free environment)	1	2	3	4	5
16. Work-life balance	1	2	3	4	5
17. Getting feedback	1	2	3	4	5
18. Recognition for your work	1	2	3	4	5
19. Coaching - an inspiring and creative partnership that supports a person's personal and/or professional growth and coping with change. During the process, the person is not advised, the goal is for the person to reach the answers him/herself.	1	2	3	4	5
20. Mentoring	1	2	3	4	5
21. Flexible working hours	1	2	3	4	5

22. Remote work possibility	1	2	3	4	5
23. Good relationship with direct manager	1	2	3	4	5
24. Good relationships with colleagues	1	2	3	4	5
25. Quality working tools	1	2	3	4	5
26. Performance management system (annual performance evaluation)	1	2	3	4	5

Lisa 3. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Kadri Kõidam (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Seosed kogutasu erinevate komponentide ning IKT-sektori Y- ja Z-generatsiooni töötajate püsivuse vahel

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on _____ Helina Vigla _____,
(*juhendaja nimi*)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

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

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

__08.05.2023__ (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsevale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.