

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kadri Ronk

**X JA Y-GENERATSIOONI TÖÖMOTIVATSIOON
ENESEMÄÄRATLEMISE TEOORIAST LÄHTUVALT**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Elina Kallas

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja nimi)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2016. a

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

.....

(töö autori nimi)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖMOTIVATSIOONI TEOREETILINE KÄSITLUS	6
1.1 Töömotivatsiooni käsitlevad teooriad	6
1.2 Töömotivatsioon enesemääratlemise teooriast lähtuvalt	10
1.3 X ja Y- generatsiooni töömotivatsiooni erinevused ja sarnasused	15
2. X JA Y-GENERATSIOONI TÖÖMOTIVATSIOONI UURIMUS	21
2.1 Töömotivatsiooni uuringumetoodika ja valimi kirjeldus	21
2.2 Töömotivatsiooni uuringu andmete analüüs ja tulemused	28
2.3 Üldistused ja soovitused tööandjatele	36
KOKKUVÕTE.....	42
VIIDATUD ALLIKAD	45
LISAD	51
Lisa 1. Küsimustikus muudetud väidete sõnastus.....	51
Lisa 2. Küsimustik	52
Lisa 3. Analüüsist eemaldatud väidete loetelu.....	54
Lisa 4. Küsimustikule vastanute jaotus töövaldkonna järgi.....	54
Lisa 5. Faktoranalüüsi statistilised näitajad	55
Lisa 6. Vastuste arv küsimusele „Arvan, et minu peamised tugevused töötajana on“.....	60
Lisa 7. Vastuste arv küsimusele „Endas arendada sooviksin...“	61
SUMMARY	62

SISSEJUHATUS

Viimasel ajal on generatsioonide erinevusi hakatud palju kajastama nii meedias kui ka erinevates uurimistöodes. Seda põhjusel, et tööjõuturul on koos erineva ajastu esindajad, kelle vahel esineb erinevusi maailmavaate, hoiakute ning töö perspektiivide suhtes. Generatsioon on grupp, keda saab eristada sünniaasta, vanuse, asukoha kui ka oluliste sündmuste kaudu, mis mõjutavad inimese iseloomu ja väärtushinnanguid. Antud bakalaureusetöös keskendudakse X ja Y-generatsiooni töömotivatsioonile, sest X-generatsioon hõlmab hetkel suurema osa tööjõust ning aina enam on Y-generatsioon sisenemas tööjõuturule.

Töömotivatsiooni käsitlemine on oluline, sest üha rohkem otsivad inimesed tööd, mis vastaks nende huvidele ja hobidele. Motiveeritud ja rahulolev töötaja on produktiivsem tehes oma tööd kvaliteetsemalt ning pühendunumalt. Seepärast on oluline mõista, mis on töömotivatsioon ning kuidas see kujuneb. Enesemääratlemise teooria aitab mõista töötaja suhtumist oma töökeskkonda ja sellest tulenevaid tulemusi, mistõttu käsitletakse generatsioonide töömotivatsiooni erinevusi enesemääratlemise teooriast lähtuvalt.

Bakalaureusetöö eesmärk on selgitada välja X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni erinevused ja sarnasused enesemääratlemise teooriast lähtuvalt. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse alljärgnevad ülesanded:

- selgitada töömotivatsiooni mõistet, võrrelda erinevaid definitsioone ja teooriaid;
- kirjeldada enesemääratlemise teooriat töömotivatsiooni uurimisel;
- kirjeldada varem teostatud X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni erinevusi ja sarnasusi käsitlevate uuringute tulemusi;
- töötada välja uuringumetoodika X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni erinevuste ja sarnasuste uurimiseks, kirjeldada valimit ning viia läbi uuring;
- kirjeldada uuringu tulemusi erinevuste ja sarnasuste kohta;
- teha üldistusi ja anda soovitusi tööandjatele.

Bakalaureusetöö on jaotatud kaheks peatükiks. Teoreetilises osas selgitatakse kõigepealt töömotivatsiooni mõistet, antakse ülevaade erinevatest töömotivatsiooni teooriatest ning võrreldakse neid enesemääratlemise teooriaga. Esimese peatüki teises alapunktis analüüsitakse töömotivatsiooni enesemääratlemise teooriast lähtudes ning esimese peatüki viimases alapunktiks käsitletakse X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni erinevusi ja sarnasusi varem teostatud uuringute tulemuste põhjal. Peamisteks allikateks teoreetilise osa koostamisel kasutatakse autori poolt varasemalt koostatud uurimistööd „Töötajate töömotivatsioon enesemääratlemise teooriast lähtuvalt“, kus enesemääratlemise teooria kirjeldamisel kasutatakse selle teooria loojate Deci, E. L. ja Ryan, R. M. ning nende kaasautorite poolt kirjutatud artikleid. X ja Y-generatsiooni erinevuste ja sarnasuste kirjeldamisel kasutatakse peamiselt erinevaid varasemaid uuringuid ja teadusartikleid autorite poolt nagu näiteks Bristow, D., Weingarten, R. M. ja Meister, J. C.

Empiirilise osa esimeses alapeatükis täiendatakse ja kohandatakse vastavalt bakalaureusetöö teooriale autori poolt varasemalt koostatud uurimustöö „Töötajate töömotivatsioon enesemääratlemise teooriast lähtuvalt“ raames eesti keelde tõlgitud ja kohandatud küsimustikku. Antud küsimustik tugineb Bard Kuvaasi (2009) poolt läbi viidud uuringule, mis lähtub enesemääratlemise teooriast. Küsimustikku lisatakse autori poolt juurde ka erinevaid küsimusi, mille kaudu selgitada välja X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni erinevusi ja sarnasusi. Seejärel viiakse läbi töömotivatsiooni uuring juhusliku valimi hulgas. Andmeid küsimustikule kogutakse veebipõhiselt. Teises alapeatükis viiakse läbi uuringu andmete analüüs ning viimases alapeatükis tehakse uuringu tulemuste põhjal üldistusi X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni erinevuste ja sarnasuste kohta, võrreldakse tulemusi teoreetilises osas välja toodud uuringute tulemustega ning antakse soovitusi tööandjatele, kuidas X ja Y-generatsiooni personali töömotivatsiooni tõsta.

Tööd iseloomustavad märksõnad: enesemääratlemise teooria, töömotivatsioon, X-generatsioon, Y-generatsioon.

1. TÖÖMOTIVATSIOONI TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1 Töömotivatsiooni käsitlevad teooriad

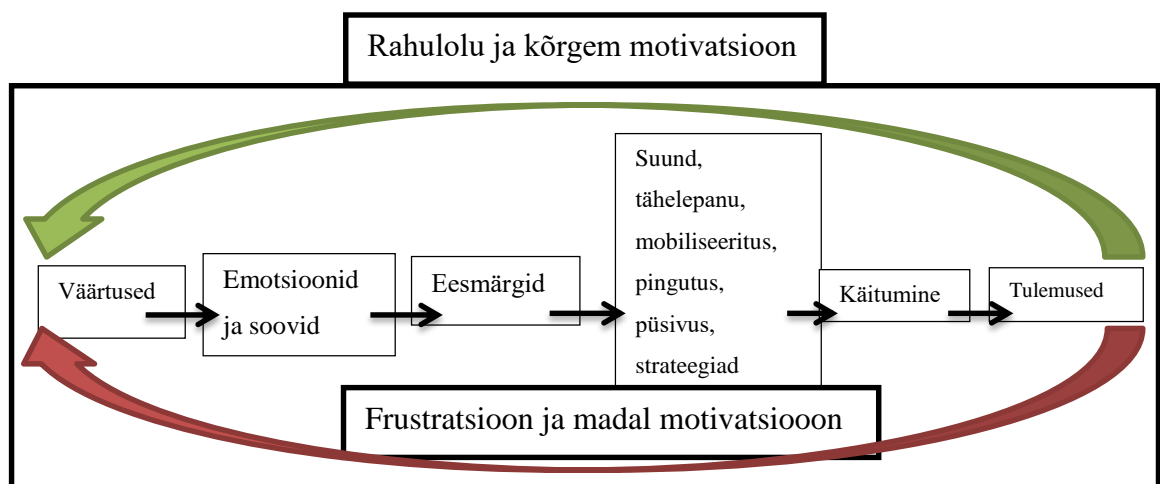
Kaasaegses töökeskkonnas on ettevõtte ja töötaja vahel rohkem partnerlussuhe, kus töötajad on motiveeritud läbi huvitavate väljakutsete, panustades ettevõtte eesmärkide saavutamisesse ja jagades oma edu organisatsiooniga. Töötaja, kelle käitumine on vabatahtlikult ja iseenesest kooskõlas organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega, on organisatsiooni üks kõige väärtuslikumatest ressurssidest. Kuidas motiveerida töötajat selliselt käituma, on ettevõtte üks tähtsamaid väljakutseid, millega tuleb tegelda (Kanfer *et al.* 2008: 364) ja selle paremaks mõistmiseks uurib autor järgnevalt erinevaid töömotivatsiooni definitsioone ja seda käsitlevaid teooriad.

Motivatsioon on mõiste, mida igapäeva elus tihti kuuleme, kuid selle konkreetne defineerimine võib osutuda keeruliseks ülesandeks. Fuller *et al.* (2008: 258) toovad välja, et motivatsioon on inimese intensiivsus, suund ja püsiv jõupingutus, et saavutada konkreetne eesmärk. Craig C. Pinder (2008: 11) defineerib töömotivatsiooni kui üksikisiku soovi heaolule, mis määrab tema tööga seotud käitumise suuna, intensiivsuse ja kestvuse. Organisatsioonilise poole pealt on Saraswathi (2011: 74) indiviidi motivatsiooni defineeritud kui valmisolekut pingutada organisatsiooniliste eesmärkide täitmise suunas viisil, mis rahuldab individuaalseid vajadusi. Motivatsiooni lahti mõtestamiseks on kirjanduses avaldatud palju erinevaid vaatenurki ja arvamusi, kuid autori arvates saab motivatsiooni mõiste kokku võtta öeldes, et motivatsioon on energia, mis juhib inimesi tegutsema oma eesmärkide poole nii tööl kui eraelus.

Järgnevalt kirjeldatakse erinevaid töömotivatsiooniteooriaid nagu eesmärgi seadmise teooria, tegevuse regulatsiooni teooria, ootuste teooria ja X ja Y teooria. Maslow'i, Herzberg'i, ja Alderferi teooriad on klassikalised teooriad, mida käsitletakse organisatsiooni käitumise uurimisel ning kuna neid on väga palju uuritud arvab autor, et antud teooriate põhjalikum kirjaldamine ei lisa tööle väärtust. Neid teooriaid võrreldakse

enesemääratlemise teoriaga tabelis 1 (vt lk 9), kus antakse ka lühike sisuline ülevaade nimetatud motivatsiooniteooriatest.

Igal edukal ja konkurentsivõimelisel ettevõttel peab eksisteerima eesmärk, mille saavutamise poole organisatsiooni töö on suunatud. Seepärast kirjeldab autor esimesena eesmärgi seadmise teooriat, mille autorid on Edwin Locke ja Gary Latham. Antud teooria on avaldanud suurt mõju töömotivatsiooni teooriatele nagu Maslow ja Herzbergi teooria. (Lunenburg 2011: 2) Teooria põhimõtte seisneb selles, et inimeste töövõimekus tõuseb märkimisväärselt, kui seatakse endale raskesti saavutatavad ja aukartust äratavad eesmärgid (Gagné, Deci 2005: 341). Hästi sõnastatud eesmärk avaldab suurt mõju alluvate käitumisele ja tulemuslikkusele ning on eduka koostöö aluseks (Lunenburg 2011: 1). Järgnev joonis 1. aitab paremini mõista eesmärgi seadmise mudelit.



Joonis 1. Eesmärgi seadmise teooria üldine mudel
Allikas: (Lunenburg 2011: 2), autori kohandused.

Kombinatsioon eesmärgi keerulisusest ja inimese pühendumusest eesmärgi saavutamiseks määrab ära kui palju pingutatakse. Kui on seatud kindel eesmärk, mille sooritamist on võimalik mõõta nagu näiteks ülesande sooritamise tähtaeg, siis on töötajad tulemuslikumad kui need, kelle eesmärk on ebamäärane või laialivalguv. Ühtlasi töötajatel, kellel motivatsioon puudub või on madal, aitab kindlate eesmärkide seadmine ja ülesannete täpsustamine, mis on seotud otseselt nende tööga ja mille tulemusi on võimalik mõõta, tõsta töömotivatsiooni ja tulemuslikkust. (Mullins 2013: 277) Eesmärgi

seadmise teooria on üks kõige mõjukamaid töömotiveerimise teooriaid, sest seda on võimalik rakendada igas kultuuris (*Ibid.*: 2013: 278).

Vroomi (1995, läbi Nimri 2015: 70) ootuste teooria püüab selgitada töötajate motiveerimise läbi selle, kuidas tajutakse oodatavat tasu, mida töö eest saadakse. Ootuste teooria väidab, et töötaja on motiveeritud rohkem pingutama, kui ollakse arvamisel, et nähtud vaev toob head tulemused ning tulemuslikkus viib tasuni, mis on tehtud pingutusi väärt. Teooria järgi koosneb motiveerimine kolme faktori korrutusest: ootus, kasulikkus ja valents. Tuginedes kõigi kolme teguri taju kombinatsioonile, valivad töötajad alternatiivi, mis annab neile kõrgeima motiveeriva jõu. Mida kõrgemalt igat tegurit tajutakse, seda kõrgem on ka motiveerimine. Järgnevalt seletatakse igat faktorit eraldi (Nimri 2015: 71):

- Ootus - viitab sellele, kuidas töötaja tajub jõupingutuste vajadust vajaliku tulemuse nimel.
- Kasulikkus - viitab töötaja uskumusele, et hea tulemus viib sobiva tasuni ning koosneb omakorda kolmest muutujast (usaldus, kontroll ja reeglid). Kasulikkus võib olla nii materiaalne kui ka immateriaalne.
- Valents - tasu väärtus, mida töötaja tajub. See on määratud töötaja vajaduste, eesmärkide, väärtuste, eelistuste ja motiveerimise allikate järgi.

Hoolimata teooria populaarsusest ja üldisest aktsepteeritusest, ei ole ootuste teooria saanud piisavalt kinnitust läbi empiiriliste uuringute, et selle õigsust kinnitada. See on viinud teooria laiendamisele erinevate teadlaste poolt, et korvata nõrgemaid kohti. (Nimri 2015: 73) Kokkuvõtvalt saab öelda, et kui teooria järgi koosneb motiveerimine kolme teguri korrutisest, siis ühe teguri võrdumisel nulliga peaks võrduma kogu motiveerimine nulliga, aga rakendades seda valemit elulistest situatsioonides saab väita, et selline tehe ei pea alati paika.

Douglas McGregor'i X ja Y teooria jaotab töötajad kahte rühma selle järgi, kuidas tööandjad nendesse suhtuvad. X teooria järgi ei usalda juhid oma töötajaid arvates, et nad pole võimalised autonoomselt tööülesandeid täitma ning pole võimelised pakkuma välja adekvaatseid ideid organisatsiooni probleemide lahendamiseks. (Kopelman 2008: 255) X teooria järgi on töötajad motiveeritud töötama, et vältida karistust ning saada õiglast tasu (Carson 2005: 457). Y teooria järgi on töötajad juhi arvates olemuselt motiveeritud,

suutelised juhtima ja kontrollima iseennast ning võimelised pakkuma organisatsioonile olulisi ideid ning ettepanekuid, mis parandavad ettevõtte efektiivsust. (Kopelman 2008: 255) Töötajad on motiveeritud läbi kompensatsioonisüsteemi ja aktsepteeritakse organisatsiooni eesmärgi. Ülemuste ning alluvate vahel on tihe kommunikatsioon ja koostöö. (Carson 2005: 458) Järgnevas tabelis 1 võrreldakse erinevad teooriaid enesemääratlemise teooriaga.

Tabel 1. Erinevate motivatsiooniteooriate võrdlus enesemääratlemise teooriaga

Autor(id) ja teooria	Sisu lühike kokkuvõte	Sarnasus EMT*-ga	Erinevus EMT-ga
Locke, Latham; Eesmärgi seadmise teooria	Inimeste töövõimekus tõuseb, kui seada raskesti saavutatavad eesmärgid. Eesmärgi täitmine viib rahuloluni ning edasise motivatsioonini.	Püsiva töömotivatsiooni käsitlus.	Keskendutakse motivatsiooni tõstmisel sobivate eesmärkide seadmisele.
Maslow; Vajaduste hierarhia	Kõik inimvajadused saab paigutada hierarhiasse, alustades füüsilistest vajadustest, seejärel turvalisusevajadus, teiste tunnustus, enesehinnang ja eneseteostus.	Käsitletakse inimese psühholoogiliste vajaduste (nt kuulumisvajadus ja eneseteostus) rahuldamise tähtsust motivatsiooni tõstmisel.	Enesemääratlemise teoorias ei käsitleta inimese füsioloogilisi ega kaitstusvajadusi.
Herzberg; Kahe faktoriline teooria	Motivatsiooni saab mõõta kahe faktori kaudu: hügieenifaktor ja motivatsioonifaktor.	Motivatsiooni tegurid jaotatakse sisemisteks ja välimisteks.	Välimiste tegurite hulka kuulub ka seotus ehk inimsuhted.
Aldefe; ERG teooria	Kohandas Maslow'i hierarhiat kolme komponendini: eksistent (elulised põhivajadused), seotus (tunnustus), kasv (eneseteostus, edu).	Kõik kolm tegurit hõlmavad endas EMT sisemise motivatsiooni tegureid.	Ei erista motivatsiooni tegureid sisemisteks ja välimisteks.
Vroom; Ootuste teooria	Motivatsioon on kolme teguri korrutiste summa: ootus, kasulikkus, valents.	Mida kõrgemalt on kõik vajadused rahuldatud, seda kõrgem on ka motiveeritus.	Ühe teguri puudumisel võrdub motivatsioon nulliga.
McGregor; X ja Y teooria	Teooria kajastab kahe erineva mõttelaadiga juhtide suhtumist töötajatesse.	Kontrollitud motivatsiooni tunnused kattuvad X-teooria mõttelaadi omavate inimestega. Y-teooria mõttelaadi omavate inimeste arvamus ühtub autonoomse motivatsiooni tunnustega.	Keskendub inimeste töösse suhtumisele.

*EMT – enesemääratlemise teooria

Allikas: (Brooks 2008: 72-74; Gardner 1977: 197-198; Gagné, Deci 2005: 341; Gagné *et al* 2015: 179; Kopelman 2008: 255; Nimri 2015: 71); autori koostatud.

Enesemääratlemise teooria käsitleb motivatsiooni kolmest erinevast aspektist ning keskendub sellele, kuidas erinevaid motivatsioonivorme esile kutsuda või vähendada. Kolm motivatsiooni erivormi on: amotivatsioon, välimine motivatsioon ja sisemine motivatsioon. (Gagné *et al* 2015: 179) Autonoomne motivatsioon on positiivselt seotud enesehinnangu, eneseteostuse ja inimestevahelise suhtlusega. Välimine motivatsioon on seotud enesekontrolliga ja kaitsehoiakuga olles kontrollitud väliste tasude poolt nagu näiteks palk, töötingimused ja karjäärivõimalused (Gagné, Deci 2005: 339)

Järgmises alapeatükis käsitletakse töömotivatsiooni enesemääratlemise teooriast lähtuvalt põhjalikumalt. See on peamiseks käsitletavaks teooriaks antud bakalaureusetöös, sest autori arvates seletab see kõige paremini lahti töömotivatsiooni erinevaid tegureid hõlmates seejuures endas tunnuseid mitmetest erinevatest motivatsiooniteooriatest. Seda näeme ka tabelist 1 (vt lk 9), kus on välja toodud enesemääratlemise teooria sarnasused ja erinevused eelkirjeldatud teooriatega kui ka Maslow, Herzbergi ja Aldeferi teooriatega.

Tabeli põhjal jõuab autor järeldusele, et kõige sarnasemaks saab enesemääratlemise teooriat pidada Herzbergi kahe faktori teooriaga, sest ka seal on motivatsiooni mõjutavad tegurid jaotatud sisemisteks ja välimisteks teguriteks. Kõige rohkem eristub eesmärgi seadmise teooria, sest selles ei keskenduta indiviidi psühholoogiliste ja füsioloogiliste vajaduste rahuldamisele. Teooriate tundmine tuleb ettevõtete juhtidele kasuks, sest neid teadmisi on võimalik ära kasutada oma juhtimisstiilis ja selle tulemusena saavutada efektiivne ja tulemuslik töötajaskond.

1.2 Töömotivatsioon enesemääratlemise teooriast lähtuvalt

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse töömotivatsiooni enesemääratlemise teooriast lähtudes. Enesemääratlemise teooria loojateks on Edward L. Deci ja Richard M. Ryan. Antud teooria keskendub inimese motivatsiooni erinevatele vormidele ning seda on võimalik rakendada paljudes erinevates eluvaldkondades nagu näiteks hariduses, tervishoius ja spordis (Deci, Ryan 2008, 182). Antud bakalaureusetöö raames aitab teooria mõista töötaja suhtumist oma töökeskkonda ja sellest tulenevaid tulemusi (Dysvik, Kuvaas 2010: 624).

Teooria peamiseks aspektideks on autonoomne motivatsioon ja kontrollitud motivatsioon (Gagné, Deci 2005: 334). Deci ja Ryan, kasutavad termineid enesemääratlemine ja autonoomia sünonüümideks (Ryan, Deci 2000: 57). Autonoomia hõlmab tegutsemist tunnetuse tahtel ja valikuvõimaluse omamist, suurendades seeläbi tulemuslikkust, pühendumust ja rahulolu (Gagné, Deci 2005: 354). Kontrollitud motivatsioon tähendab aga seda, et tunnetatakse välist survet ehk kontrolli ja töö sooritamist ajendab välimine motivatsioon (*Ibid.*: 2005: 334). Ryan ja Deci (2000: 55) väidavad, et üle 30 aasta uurimusi nende poolt on näidanud, et töötulemused võivad olla väga erinevad vastavalt sellele, kas need on sooritatud sisemise motivatsiooni või kontrollitud motivatsiooni ajendil.

Autonoomse motivatsiooni alla kuulub sisemine motivatsioon. Sisemist motivatsiooni saab defineerida kui tegevust, mis on sooritatud rahulolu soovi tõttu mitte tagajärgede pärast. See tähendab, et sisemine motivatsioon ajendab inimest tegutsema, kuna tegevus on indiviidi jaoks huvitav, piisavalt vastutusrikas ja tähenduslik ning ta ei ole mõjutatud välise surve ega tasude poolt (Ryan, Deci 2000: 56). Inimese sisemise motivatsiooni avaldumist saab mõjutada läbi kolme psühholoogilise vajaduse rahuldamise, need on: autonoomia, kompetentsuse ja seotuse vajadus (Dysvik, Kuvaas 2010: 626).

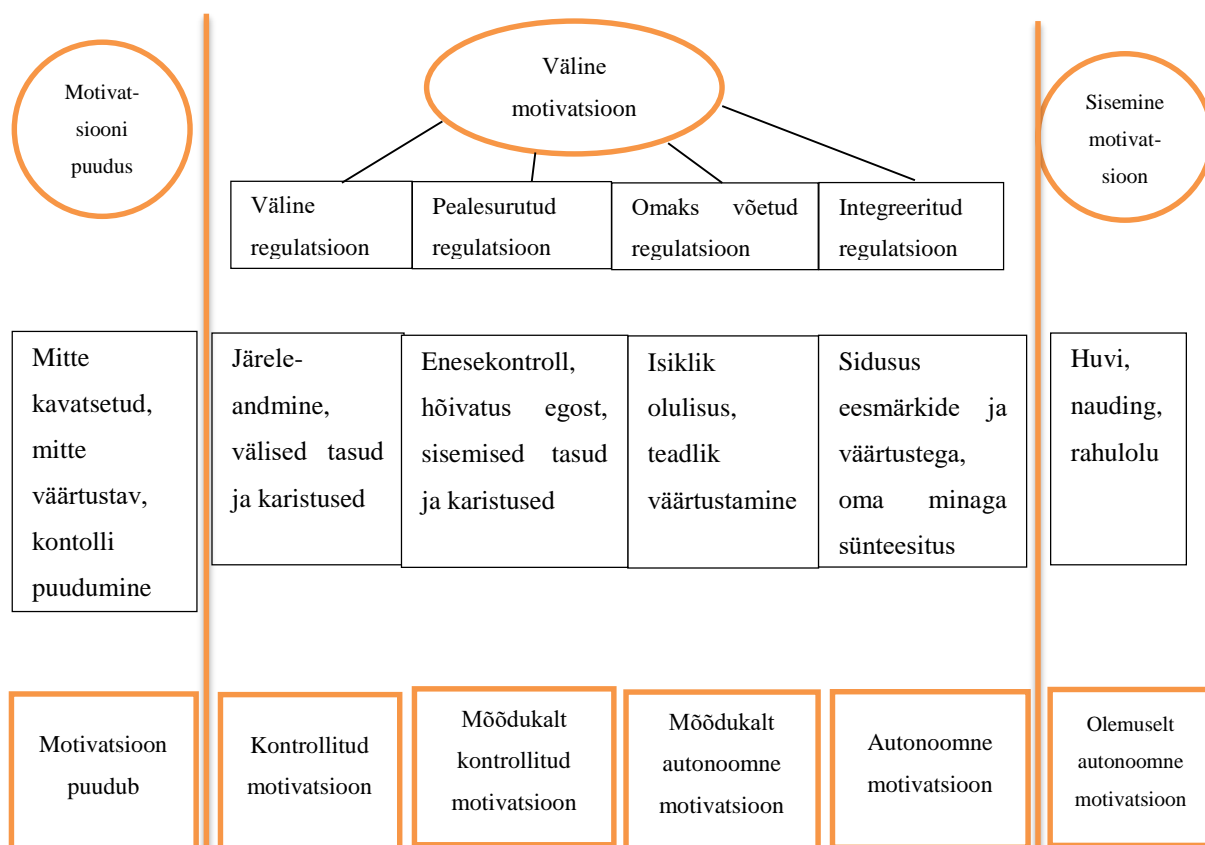
Autonoomia vajadus on täidetud kui töö, mida tehakse on huvitav, väljakutset pakkuv, annab võimaluse teha personaalseid otsuseid ning tunnetatakse autonoomia toetust juhi poolt (Gagné, Deci 2005: 354). Kompetentsuse vajadus on rahuldatud kui töötaja täidab ülesandeid vastavalt tema võimetele ning tal on võimalus oma oskusi püsivalt säilitada ning täiendada (Stynen *et al.* 2014: 191). Seotuse ehk lähedusvajadus tähendab, et soovetakse tunda seotust teiste inimestega ning tunda hoolitsust ja kuuluvustunnet. Alluvad, kes tunnevad ennast tiimi osana ning saavad vabalt väljendada enda tööga kui ka personaaleluga seotud probleeme, tunnevad rohkem, et nende seotuse vajadus on täidetud. (*Ibid.*: 2014: 191) Kõik kolm psühholoogilist vajadust on omavahel seotud ja moodustavad kokku püsiva autonoomse motivatsiooni juhul kui nii autonoomia, kompetentsi ja ka seotuse vajadus on täidetud (Stone *et al.* 2009: 79).

Kuigi sisemine motivatsioon on oluline motivatsioonivorm on enamus indiviidi poolt sooritatud tegevusi tehtud välimise motivatsiooni ajendil. Välimine motivatsioon esineb juhul kui tegevus on sooritatud, et saavutada kindel lõpptulemus (Ryan, Deci 2000: 60).

Lõpptulemuseks võib olla näiteks töötasu ja karistuse vältimine. Väliselt motiveeritud tegevuste puhul saab tulemuslikkust mõjutada ka läbi psühholoogiliste vajaduste rahuldamise nagu kompetentsus ja seotus, tänu millele toimub tegevuse omaksvõtmine ja integreerimine edukamalt (Deci, Ryan 2000: 64-65). Näiteks inimesed võtavad omaks regulatsioone, et tunda kuuluvustunnet. Kandes tööjuures vormiriietust ollakse teiste töökaaslaste poolt aktsepteeritud. Enesemääratlemise teooria jaotab välise motivatsiooni nelja gruppi (parema ülevaate motivatsioonisüsteemist annab joonis 2, vt lk 13):

- Väline regulatsioon esindab kõige vähem autonoomset motivatsiooni ja see tekib selge välise kontrolli mõjul. Inimese jaoks on tähtis töö sooritamisel vältida karistust ja saada oodatav tasu. Indiviidil puudub valikuvõimalus ja liikuma panev jõud on väljaspool inimest. (Moran *et al.* 2012: 355) Näiteks ülesande korrektset sooritusel on ülemus töötajaga rahul ja maksab talle vastavat palka.
- Peale surutud regulatsioon kajastab indiviidi käitumist, mil välditakse süüd või ärevust ning teatakse, et tegevus tuleks või peaks lõpule viidama (*Ibid.*: 2012: 355). Näiteks läheb alluv õigel ajal tööle, sest hiline mine on taunitav. Väline ja pealesurutud regulatsioon on kontrollitud motivatsiooni vormid.
- Omaks võetud regulatsioon kirjeldab käitumist, mida indiviidid sooritavad, kuna see on neile personaalselt oluline ja kasulik. Sooritatakse ülesanne, sest tahetakse, mitte ei pea. (*Ibid.*: 2012: 355)
- Integreeritud regulatsiooni korral indiviid aktsepteerib ja hindab vastavat käitumist, mida nõutakse, isegi kui see ei ole lõbus või huvitav. Omaks võetud ja integreeritud regulatsioonid on autonoomse motivatsiooni vormid. (*Ibid.*: 2012: 355)

Amotivatsioon on aga seisund, kus puudub tahe tegutseda ehk on vastupidine seisund motivatsioonile. Amotiveeritud inimese käitumine väljendab huvi puudumist tegevuse vastu. See võib olla põhjustatud indiviidi ebapiisavast kompetentsusest või veendumusest, et ülesannet sooritades ei jõuta soovitud tulemuseni. (Deci, Ryan 2000: 61)



Joonis 2. Inimese motivatsioonisüsteem enesemääratlemise teooriast lähtudes Allikas: (Ryan, Deci 2000: 61), autori kohandused.

Joonise pealt on näha, et autonoomse motivatsiooni alla kuulub ka integreeritud motivatsioon, mis on välise motivatsiooni vorm. Integreeritud motivatsioon ja sisemine motivatsioon mõjuvad soovitava tulemusele erinevates situatsioonides erinevalt. Sisemine motivatsioon soosib käitumist, mis on huvitavad ning tehtavad oma vabast tahtest. Integreeritud motivatsioon soosib käitumist, mis vajab mõningast distsipliini ning ühiseid jõupingutusi. (Gagné, Deci 2005: 348)

Paljud on küll tuttavad enesemääratlemise teooriaga, aga vähesed mõistavad, kuidas seda edukalt rakendada. Autonoomsust toetavas töökeskkonnas võtavad juhid arvesse töötajate seisukohti, pakuvad valikuvõimalusi ning julgustavad initsiatiivikut. Selline töökliima suurendab nii sisemist motivatsiooni kui ka autonoomset välimist motivatsiooni. (Gagné, Deci 2005: 355) Autonoomse motivatsiooni tõstmine on vajalik

ja ettevõttele kasulik, sest mitmed uuringud on näidanud selle tõhusust töötajate tulemuslikkuse tõstmisel.

Näiteks kaks uuringut U.S pankades näitas, et personal, kes tajus suuremat autonoomia toetust juhilt, tundsid suuremat tööga rahulolu, olid oma töös paremad ning esines vähem ängistust ja depressiooni (Baard *et al.* 2004: 2055). Dan Stone koos Deci ja Ryan'iga (Stone *et al.* 2009: 80) leidsid läbiviidud uuringu käigus, et sõltumata ettevõtte suurusest või majandussüsteemist, olid alluvad, kes tundsid, et nende psühholoogilised vajadused on rahuldatud, rohkem proaktiivsed. Seejuures Dysvik ja Kuvaas (2010: 633) leidsid oma uurigu tulemusena, et sisemine motivatsioon mitte ainult ei tõsta töö tulemuslikkust vaid vähendab ka tööjõuvoolavust. Juhid, kes pööravad tähelepanu töötajate autonoomia, kompetensi ja seotuse vajaduse rahuldamisele, vähendavad töötajate lahkumise kavatsust ning tegelikku lahkumist ettevõttest.

Deal *et al.* (2013: 11) leidsid uurimuse tulemusena, et vähem on välimiselt motiveeritud töötajad, kellel on kõrgem ametikoht. Erinevus võib tuleneda sellest, et juhtivamatel ametikohtadel olevad töötajad on saavutanud finantsilise ja piisavalt kompetentse taseme, mis on nende jaoks rahuldav ning seetõttu ei ole nad mõjutatavad nii palju väliste tasude poolt nagu palk, karjäärivõimalused, tunnustus. Seega töökohal on oluline ka väliste motivatsioonitegurite olemasolu. Madal töötasu ja kehvad hüvitised takistavad töötajal olla sisemiselt motiveeritud, kuid palgatõus aitab saavutada püsivat motivatsiooni ainult juhul, kui samaaegselt suurenevad ka töötaja sisemist motivatsiooni mõjutavad tegurid nagu autonoomia, kompetents ning seotus (Stone *et al.* 2009: 14).

Kokkuvõtvalt on enesemääratlemise teooria aluseks põhimõtted, mis loovad pikaajalise töömotivatsiooni organisatsioonis. Autor nõustub, et tähelepanu tuleb pöörata autonoomse tunnetuse tõstmisele, sest inimene soovib olla sõltumatu ja tunda ennast töö juures motiveerituna. Saab järeldada, et juhid, kes rakendavad antud teooria lähenemisviise oma ettevõttes suudavad saavutada produktiivsuse, loomingu- ja töötajate rahulolu luues samaaegselt ka püsiva töömotivatsiooni tööjõu hulgas.

1.3 X ja Y- generatsiooni töömotivatsiooni erinevused ja sarnasused

Tänapäeva tööjõud sisaldab endas vähemalt viite erinevat generatsiooni, kelle vanuse vahe võib ulatuda üle 60 aasta. Need on traditsionalistid ehk vaikiv põlvkond, buumipõlvkond, X-generatsioon ja Y-generatsioon ehk millenniumipõlvkond ning Z-generatsioon. Arvestades erinevas vanuses tööjõuga ning elanikkonna vananemisega on inimressursside motivatsioonistrateegiate arendamine igale organisatsioonile väga suure tähtsusega (Cogin 2012: 2268), sest nagu eelnevatest peatükkidest selgus omab töömotivatsioon suurt mõju organisatsiooni tulemuslikkusele ning alluvate käitumisele ja töörahulolule.

Antud alapeatükis keskendutakse täpsemalt X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni kujundavatele teguritele, sest X-generatsioon hõlmab hetkel suurema osa tööjõuturust ning Y- generatsioon on üha enam sinna sisenemas. Osa Y-generatsioonist on tööturul olnud juba ligikaudu 10 aastat, kuid teine osa on alles lõpetamas oma haridusteed. Väärtuste mõistmine, mida nooremad põlvkonnad töökeskkonda toovad, on oluline ettevõtete jaoks, kes soovivad jääda konkurentsivõimelisteks tööturul ning meelitada ja hoida enda juures kvalifitseeritud töötajaid. Seega on generatsioonide vaheline erinevus kriitilise tähtsusega küsimus organisatsioonide jaoks, millega tuleb tegeleda, et hoida enda juures vajalikke inimressursse. (Cogin 2012: 2269) Järgnevalt kirjeldab autor, mida tähendab generatsioon, kuidas need tekivad ning, kes kuuluvad X ja Y-generatsiooni.

Mõistele generatsioon eksisteerib mitmeid definitsioone. Kupperschmidt (2000: 65) defineerib generatsiooni kui eristatavat gruppi või rühma, kellel on sama sünniaasta, asukoht ja kes jagavad samu märkimisväärseid elusündmusi kriitilistel arenguetappidel. Smola ja Sutton (2002: 364) defineerivad generatsiooni kui inimeste gruppi, kes on sündinud samasugusel ajaloolisel ja kultuurilisel ajavahemikul. Crumpacker ja Crumpacker (2007: 350) arvavad, et ühte generatsiooni eristab unikaalne käitumismuster, mis areneb välja tuginedes ühistele kogemustele ja läbielamistele.

Uue generatsiooni algust tähistab kiire sündimuse tõus ja seejärel selle püsimine stabiilsena. Tekkinud põlvkonna lõppu tähistab aga sündimuse kiire vähenemine. Iga põlvkond jagab omavahel samu kogemusi, või on neist teadlik, arenedes ja küpsedes elu

erinevatel etappidel. (*Ibid.*: 2007: 350) Seega saab välja tuua kaks peamist elementi, mis määravad ära ühe põlvkonna: sündimus ja olulised elusündmused. Seepärast omatakse ka stereotüüpseid arvamusi invidiidide kohta nende kuuluvuse järgi teatud põlvkonda (Weingarten, 2009: 27). Tabelis 2 on antud ülevaade erinevatest teguritest, mis on mänginud rolli X ja Y-generatsiooni olemuse kujunemisel.

Tabel 2. X- ja Y-generatsiooni mõjutavad tegurid nende kujunemisaastatel

Mõju	X- generatsioon	Y- generatsioon
Keskkond	Kasvati üles finantsilise, perekondliku ja ühiskondliku kindlustundeta; töö leidmine oli varasemast raskem.	Põlvkond, kes on üles kasvanud majanduskasvu, heaolu ja suurenenud vägivaldaja ajal.
Perekond	Erinevalt eelmistest põlvkondadest, olid nende mõlemad vanemad tihti tööl või kasvati üles üksivanema lapsena.	Peres on vähem lapsi ning rohkem rahalisi resursse, mida laste peale kulutada; nägid pealt vanemate koondamist ja usaldamatust institutsioonide vastu.
Tehnika	Interneti kättesaadavus ja isiklike arvutite arvu kasv majapidamistes.	Suurel hulgal informatsiooni kättesaadavus, suhtlemine digitaalses maailmas, „ühendus“ maailmaga 24 tundi päevas.

Allikas: (Davis 2014: 14; Eisner 2005: 6; Smola, Sutton 2002: 365); autori koostatud.

X-generatsiooni esindajateks on inimesed, kes sündisid aastatel 1965-1980. X põlvkonna esindajad on iseseisvad, sest nad kasvasid üles tingimuses, kus vanemad olid suurema osa päevast tööl. Alluvatena ei pea X-generatsioon tähtsaks lojaalsust organisatsioonile, ei usalda institutsioone ning ollakse alati vahetama töökohti. Sellest saab järeldada, et X-generatsioon võtab kergelt omaks muutusi. Suhtutakse hästi juhtimisse, kus antakse kohest tagasisidet pädeva juhtkonna poolt. Neil on head tehnoloogilised oskused ning usutakse, et töökindlus tuleb läbi oma oskuste arendamise. X-generatsioon on tulemuslikkusele suunitletud ning finantsiliselt konservatiivne. Oluline on antud põlvkonna jaoks ka eraelu ja tööelu tasakaalustatus. (Bristow *et al.* 2011: 78)

Y- generatsioon ehk milleniumipõlvkond on sündinud aastatel 1981-2000 (Bristow *et al.* 2011: 78). Nad on üles kasvanud majanduskasvu ning tehnoloogiaarengu keskel olles kõikidest eelnevatest generatsioonidest tehnoloogiaavaldkonnas kõige pädevamad. Nad on kõrge haridusega, jõukad ja etniliselt kõige mitmekesisem põlvkond. Milleniumilapsed on rohkem protsessile kui tulemuslikkusele orienteeritud otsides väljakutseid ja põnevust,

paindliku graafikuga tööd ning teenides raha pigem selle kulutamiseks kui säästmiseks. (*Ibid.*: 78) Nad vajavad selgeid juhised ja mentorlust tööülesannete täitmisel, seejuures aga lootes saada piisavalt vabadust. Milleniumilapsed ei salli mikrotasandi juhtimist ja neid ärritab laiskus ning aeglus. (Weingarten 2009: 29). Neile on sisendatud terve elu vältel, et nad võivad ja on võimelised tegema kõike, mida soovivad ja selle tulemusena kalduvad Y-generatsiooni inimesed olema küllaltki enesekindlad (Sowa 2006 läbi Bristow *et al.* 2011: 78). Y-generatsioon soovib saada pidevalt heakskiitu ning selle esindajad vajavad emotsionaalset tuge. (Weingarten 2009: 29).

Kahe generatsiooni vahel esineb erinevusi neid motiveerivate tegurite puhul. X-põlvkonna jaoks on tähtsam olla vastutaval ametikohal ning omada mõjuvõimu organisatsiooni ressursside üle ning omatakse suurt tahet olla kaasatud otsuste vastuvõtmisesse, mis omakorda motiveerib saavutama töös paremaid tulemusi (Mhatre *et al.* 2011: 73). Seejuures ei ole X-generatsiooni jaoks rahaline kompensatsioon peamine motivaator. Y-põlvkonna peamiseks motiveerivaks teguriks on saavutus- ning kuuluvusvajadus. Nad hindavad kõrgemalt saavutusi ning meeskonnatööd, eelistavad grupis töötamist rohkem kui üksi, ning nende ootused tööandja suhtes on kõrgemad kui X-generatsioonil. (*Ibid.*: 73)

X-põlvkond väärtustab töö ja eraelu vaheldamist, kuid millenniumipõlvkond näeb tööd osana elust. Millenniumipõlvkond on arvamusel, et tööelu on töö ja lõbu korruga, mistõttu ei peeta tasakaalu leidmist töö ja eraelu vahel oluliseks küsimuseks. Millenniumipõlvkonna esindajad peavad töökohta kohaks, kus saada uusi sõpru ja arendada suhteid, millest on kasu kogu edaspidises elus. Kuigi tahetakse paindlikult otsustada kus, millal ja kuidas töötada, tahavad nad siiski töötada meeskonnas ja soovivad võimalusi kollektiiviga suhtlemiseks. (Meister 2010: 67) X-generatsioon eelistab organisatsiooni, kes pakub kõrget tööautonoomsust ning väljakutset pakkuvat tööd. (Murphy *et al.* 2010: 39). Millenniumipõlvkonna esindajad seejuures valivad tõenäolisemalt tööandja selle põhjal, kui hästi ta suudab pakkuda uusimaid töövahendeid ja tehnoloogiaid töökohal. (Meister 2010: 68) Huvitavaks asjaolu on veel see, et Y-generatsioon on eelnevatest generatsioonidest kõige enam sotsiaalselt vastutustundlik, mistõttu eelistatakse organisatsiooni, kus panustatakse rohkem ühiskonda ning pööratakse tähelepanu keskkonna säästlikkusele (Tay 2011: 251).

Meister (2010: 69) toob välja oma raamatus peamise sarnasuse kahe generatsiooni vahel. Ta väidab, et millenniumipõlvkond ja X-põlvkond peavad väga oluliseks kärjäärisedelil tõusmist ning enesearendamist. Mõlemate põlvkondade esindajad väga huvitatud ettevõtte poolt pakutavatest finantseeritud õppe- ja arendusprogrammidest ja peavad ametialast koolitust sageli kõige ahvatlevamaks soodustuseks tööandja poolt. Lisaks veedavad mõlemate generatsioonide esindajad suurema osa oma ajast tööl, mis tähendab, et nad soovivad võimalikult paindlikku töökorraldust vabaaja ning tööaja sobitamiseks.

Austraalias läbi viidud uuringust selgus, et X-põlvkond näitab kõrgemat eelistust sisemise motivatsiooni tegurite suhtes kui Y-generatsioon ja millenniumipõlvkonda motiveerivad rohkem välimised motivatsiooni tegurid kui X-generatsiooni (Ringer, Garma 2006: 1071). Hiinas läbi viidud uuringu kaudu selgus samuti, et Y-generatsiooni jaoks on välised motivatsiooni tegurid olulisemad kui X-generatsiooni jaoks (Chen, Lian 2015: 567). Seda võib põhjustada asjaolu, et alates 1979. aastast on materialismist saanud Hiina üks peamisi sotsiaalseid ja personaalseid väärtusi (Liao, 2007 läbi Chen, Lian 2015 :567). Üldisem põhjus võib olla selles, et milleeniumipõlvkonna jaoks on raha peamiseks prioriteediks hüppeliselt tõusnud elukalliduse ning abielu ja fertiilse ea tingimustes (Chen, Lian 2015 :567). Seevastu USA-s Barfordi ja Hesteri (2011: 72) poolt läbiviidud uuringu põhjal selgus, et Y-generatsiooni jaoks on töötasu ebaolulisem motivaator kui X-generatsiooni või buumipõlvkonnale. Nende jaoks on hoopis olulisem kõikidest eelnevatest generatsioonidest vabaaeg.

Jang (2008: 60) toob välja USA-s Texases läbi viidud uuringu põhjal, et millenniumipõlvkonna esindajad lahkuvad töölt suure tõenäosusega sellepärast, et teine organisatsioon pakub paremaid välise motivatsiooni tegureid nagu palk, töötingimused ja muud kompensatsioonid. Venemaal Susan J. Linz'i (2004: 274) poolt läbi viidud uuringust selgus, et nii X kui ka Y-generatsioon ei pea oluliseks organisatsioonilist pühendumust. Mõlema generatsiooni esindajad tunnevad vähem seotust ettevõttega kui töötajad, kes on sündinud enne 1964. aastat ning hindavad kõrgelt arengu- ja koolitusvõimalusi ja tunnustust juhi poolt (Linz 2004: 274-280).

Malaisias viidi läbi Yusoff ja Kiani (2013: 100) poolt uuring, mille tulemusena leiti, et X-generatsiooni motiveerib väga palju töö ise, keskmiselt motiveerib saavutused, tunnustus ja ametikõrgendus. Y-generatsiooni seevastu motiveerib keskmiselt tunnustus,

ametikõrgendus, saavutused ja natukene motiveerib töö ise. Uuringu tulemused on kooskõlas varasema uuringuga (*Ibid.*: 102), mis on läbi viidud Mohani *et al.* (2010: 6) poolt. Selles leiti, et töötajate motivatsioon on mõjutatud töökogemuse pikkusest. X-generatsioon on avaldanud mõju organisatsiooni töökeskkonnale kas otseselt või kaudselt ning seda on kohandatud neile sobivamaks, kuid Y-generatsioon on liitunud organisatsiooniga hiljem ning nende eelised ei klapi organisatsiooni omaga igas valdkonnas, mistõttu on märgata väiksemat rahuolu osade motivatsioonitegurite puhul. Alljärgnevas tabelis 3 annab autor parema ülevaate sellest, millised on erinevad ja sarnased tegurid X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni kujunemisel.

Tabel 3. X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni mõjutavate tegurite erinevused ja sarnasused

Generatsioon	X	Y
Erinevused	Soovivad töö ja eraelu tasakaalustatust	Töö on elu üks osa ehk soovivad, et töö oleks töö ja lõbu korruga
	Eelistavad organisatsiooni, kes pakub kõrget tööautonoomsust ning väljakutset pakkuvat tööd.	Eelistavad tõenäolisemalt tööandjat selle põhjal, kui hästi ta suudab pakkuda uusimaid töövahendeid ja tehnoloogiaid töökohal
	Iseloomustab arusaam, et tuleb leida kiireim tee tulemuseni	Iseloomustab hoiak, et kinni tuleb pidada tähtaegadest, mitte töögraafikust.
	Ootused tööandja suhtes ei ole nii kõrged –ollakse rohkem iseseisvamad tööülesannete sooritamisel	Ootused tööandja suhtes on suuremad-otsib tihti mentorit või juhendajat, kes aitaks tal professionaalselt areneda.
Sarnasused	Soovitakse saada kohest tagasisidet	
	Hinnatakse meeskonnatööd	
	Peetakse pidevat oskuste arendamist töökohal väga tähtsaks	
	Austavad rohkem võimalusi ja saavutusi kui kõrget ametikohta	
	Ei olda lojaalne ühele tööandjale	

Allikas: (Bristow *et al.* 2011: 78; Meister 2010: 67-69; Mhatre *et al.* 2011: 73; Murphy *et al.* 2010: 39; Weingarten 2009: 29); autori koostatud.

Erinevatest allikatest selgub, et X ja Y-generatsioonil on nii erinevusi kui ka sarnasusi tegurite osas, mis nende töömotivatsiooni kujundavad. Mõlemad põlvkonnad peavad oluliseks sisemist motivatsiooni ning neil peab olema täidetud tööautonoomsuse vajadus ehk soovitakse teha personaalseid otsuseid tööülesannete täitmisel. Oluline on ka seotuse

vajadus, mis tähendab, et eelistatakse meeskonnatööd ning töö on koht, kus loodetakse leida uusi sõpru. Kompetentsusevajadus tähendab nende jaoks enesearendamist läbi erinevate koolituste ja pühendatakse aega uute oskuste arendamisele. Peamiseks erinevuseks on aga vahe selles, kui tähtsaks peetakse sisemise ja välimise motivatsiooni tegureid. Oluline on meeles pidada, et iga töötaja on erinev isiksus, kellesse tuleb suhtuda personaalselt, kuid on olemas teatud võtmeomadused, mis põlvkondi iseloomustavad ja eristavad (Sorenson, Garman 2013: 1).

Erinevused motiveerivates tegurites võivad tekitada killustunud kollektiivse identiteedi. Töötajad ei püüdle samade eesmärkide poole ja sünergiat ei esine, mis enamasti kaasneb kollektiivse tööga. Sellisel juhul on juhi vastutuseks veenda töötajaid keskenduma kollektiivsetele eesmärkidele, mitte individuaalsetele, mis omakorda tähendab ressursikulu ja juhi keskendumist probleemile, mis ei ole esmatähtis. (Mhatre *et al.* 2011: 74). Organisatsioonide juhid peaksid olema teadlikud generatsioonide vahelistest erinevustest, et mõista oma alluvate soove, käitumist ning väärtushinnanguid paremini. Pöörates tähelepanu vajalikele töötingimustele ja teguritele personali motivatsioonistrateegiate ja -plaanide väljatöötamisel saab mõjutada töötulemuslikkust, tõsta töörahulolu, vähendada tööjõuvoolavust ning parandada alluva ja ülemuse vahelist kommunikatsiooni.

2. X JA Y-GENERATSIOONI TÖÖMOTIVATSIOONI UURIMUS

2.1 Töömotivatsiooni uuringumetoodika ja valimi kirjeldus

Käesolevas alapeatükis kirjeldab autor uuringumetoodika väljatöötamist, valimit ning faktoranalüüsi läbiviimist. Bakalaureusetöö raames kohandas autor X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni uurimiseks enesemääratlemise teooria küsimustikku, mis on kohandatud ja eesti keelde tõlgitud autori poolt uurimistöö raames “Töötajate töömotivatsioon enesemääratlemise teooriast lähtuvalt“, kus kasutati Bard Kuvaasi (2009) poolt loodud küsimustikku. Uurimistöö käigus õnnestus küsimustiku väljatöötamine, sest kõik küsimustiku usaldusväärsust mõõtvad parameetrid ning tingimused olid sobilikud, mistõttu peab autor seda sobilikuks kasutada ka bakalaureusetöös.

Küsimustik koosneb kahest erinevast osast: Bard Kuvaasi poolt koostatud väidetest ning autori enda poolt lisatud küsimustest, mille kaudu selgitada välja X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni erinevusi ja sarnasusi. Uurimistöös kasutatud küsimustik koosneb 35 väitest, millele tuleb anda hinnang 6-palli süsteemis: 1-ei ole üldse nõus kuni 6-olen täielikult nõus. Väited omakorda jagunevad viieks alateemaks: töö autonoomsus, töö tulemuslikkus, juhi toetus, sisemine motivatsioon ja tööülesannete sõltumatus. Kuna bakalaureusetöös soovitakse teada saada töömotivatsiooni kujundavate tegurite olulisust, muutis autor skaalat selliselt: 1-ei ole üldse oluline, 2-ei ole oluline, 3-pigem ei ole oluline, 4-pigem on oluline, 5-on oluline, 6-on väga oluline. Skaalat muutes tuli muuta ka mõne väite sõnastust, et oleks võimalik väitele vastata olulisuse aspektist lähtudes (vt Lisa 1).

Järgmisena viis autor läbi pilootuuringu, et teada saada, kas esineb väiteid, mis tekitavad vastajas segadust. Pilootuuringu raames vastas küsimustikule kokku 10 inimest, kellest viis kuulus X-generatsiooni ning viis Y-generatsiooni. Selgus, et vastajatele tekitab

arusaamatusi tööülesannete sõltumatuse alateemast kolm väidet. Need on: „Minu ametikohal ei saa teised töötajad lõpetada oma tööd enne kui minu töö pole tehtud“, „Minu ametikohal nõuab töö lõpule viimist enne kui teised oma töö lõpetavad“, „Minu ametikoha töötegevus on suuresti mõjutatud teiste inimeste töödest“. Proovides väited ümbersõnastada, et parandada nende arusaadavust ja sobivust küsimustikus, ei saadud sobivat tulemust ja seega otsustati väited küsimustikust eemaldada.

Küsimustikus olevad väited on jaotatud erinevateks teooriast tulenevateks alateemadeks (vt Tabel 4). Juhi toetuse väidete all otsitakse vastust sellele, kui oluliseks peab vastaja seda, et tema otsene juht toetab tema tööalast arengut, autonoomiat ja kompetentsi. Selle teada saamiseks on esitatud kaksteist väidet. Näiteks: „Mu otsene juht toetab mu ametialaste oskuste arengut“, „Mu otsene juht näitab välja, et ta on kindel mu võimekuses“ ja „Mu otsene juht palub mul endal määrata kindlaks oma töö eesmärgid“.

Tabel 4. Väidete jagunemine alateemadeks

Väited	Sisu
Juhi toetus (12 väidet)	Otsese juhi toetus töötaja arengule, autonoomiale ja kompetentsile
Töö autonoomia (9 väidet)	Töötaja otsustusvabadus ja personaalne panus
Tööülesannete sõltumatus (2 väidet)	Töötaja tööülesannete sõltuvus teistest töötajatest
Töö tulemuslikkus (6 väidet)	Enda töö tulemuslikkusesse panustamine
Sisemine motivatsioon (6 väidet)	Töötaja sisemine motiveeritus tööülesannete täitmisel

Allikas: (Autori koostatud).

Töö autonoomia väited keskenduvad sellele, kui oluliseks peab töötaja otsustamisvabadust. Peatükist 1.2 selgus, et autonoomia vajadus on täidetud, kui töötajal on võimalik teha isiklikke valikuid ülesannete sooritamisel. Esitatud on üheksa väidet, mille hulka kuuluvad näiteks väited nagu „Minu amet võimaldab mul teha palju otsuseid iseseisvalt“, ja „Minu ametikoht annab mulle võimaluse rakendada oma initsiatiivi või otsuseid töö teostamisel“.

Tööülesannete sõltumatuse väidete kaudu selgitatakse välja kuiõrd oluliseks peab töötaja seda, et tema tööülesannete täitmine ei ole sõltuvuses teistest töötajatest. Teoreetilisest osast selgus, et tööülesannete sõltumatus suurendab töö autonoomsust ja tänu sellele tunneb töötaja ennast rohkem motiveerituna. Esitatud on kaks väidet, millele

peab vastaja andma oma hinnangu: „Minu ametikohal töö lõpuleviimine sõltub korraga mitmete töötajate töödest“, ja „Minu ametikohal sõltub teiste töötajate töö otseselt minu tööst“.

Töö tulemuslikkuse all tahetakse väidete kaudu teada saada kui oluliseks peab vastaja, et tema poolt tehtav töö on tulemuslik. Oma hinnang tuleb anda kuuele erinevale väitele. Näiteks: „Ma näen lisavaeva oma töö sooritamisel“ ja „Ma saan tööga paremini hakkama kui on vajalik tulemus“.

Viimane küsimuste alateema on sisemine motivatsioon, mille kaudu selgitatakse välja kui oluliseks peab vastaja töö tegemisel sisemist motiveeritust oma tööülesannete täitmisel. Kokku on esitatud kuus väidet, näiteks: „Mulle meeldivad minu tööülesanded“ ja „Mu töö on nii huvitav, et see on ise motivaatoriks“.

Lisaks nendele väidetele lisas autor küsimustikku ka omalt poolt erinevaid küsimusi, mille kaudu saab analüüsida X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni erinevusi ja sarnasusi. Esimeseks küsimuseks lisati: „Mis motiveerib Sind töötama?“, ning sellele vastates tuli järjestada kümme ette antud tegurit ühest kümneni alustades kõige olulisemast ja lõpetades kõige ebaolulisema motivatsiooniteguriga. Tegurid on jaotatud sisemisteks ja välimisteks. Sisemised ehk autonoomse motivatsiooni tegurid on: töö ise, kollektiiv, ja eneseteostus. Välimised ehk kontrollitud motivatsiooni tegurid on: karjäärivõimalused, koolitus- ja arenguvõimalused, stabiilne töösuhe, töötingimused, töötasu, juhtimise kvaliteet ja tunnustamine. Küsimuse alla on jäetud ka lahter, kuhu saab vabas vormis juurde lisada, mis vastajat veel motiveerib peale mainitud tegurite.

Järgmisena lisas autor küsimuse: „Kui kaua soovid töötada organisatsioonis, kus sa hetkel töötad?“ See küsimus lisati küsimustikku põhjusel, et teada saada, kas vastab tõele 1.3 peatükis selgunud generatsioonide sarnasus, mis väidab, et ei olda lojaalne tööandjale. Et saada täpsemalt teada lahkumise tagamaid paluti vastajal nimetada ka peamine põhjus, mis võiks sundida teda oma praegusest töökohast lahkuma. Et teada saada, millised on töötaja rahulolu ja rahulolematust kujundavaid tegureid oma praegusel töökohal paluti avatud küsimuse vormis lõpetada kaks lauset: „Mulle meeldib töötada oma praegusel töökohal, sest...“, ning „Mulle ei meeldi töötada oma praegusel töökohal, sest...“.

Seejärel paluti vastajal lõpetada lause: „Arvan, et minu peamised tugevused töötajana on...“ ning „Endas arendada sooviksin...“ Esimese lause kaudu soovib autor teada saada, mida peavad X ja Y-generatsioon oma peamiseks tugevuseks ning teise lause kaudu saab välja tuua soovitusi tööandjatele, millele tähelepanu pöörata töötajate arendamisel. Viimaseks jäeti küsimustiku lõppu ka lahter, kuhu sai soovi korral anda tagasisidet ning avaldada oma mõtteid ja arvamusi.

Enne erinevatele töömotivatsiooni puudutavatele küsimustele vastama hakkamist tuli vastata ka erinevatele autori poolt küsimustikku lisatud sotsiaal-demograafilistele küsimustele nagu sugu, vanus, tööstaž (organisatsioonis, kus hetkel töötatakse), haridustase ja sektor (kas avalik- või erasektor). Teada sooviti saada ka tehtava töö valdkonda valides ette antud loetelust vastav variant (nt teenindus/müük, kaubandus, infotehnoloogia jne) või kui vastaja sobivat varianti loetelust ei leidnud sai töövaldkonda täpsustada ka olemasolevas lahtris. Seejärel tuli määrata enda ametipositsioon: juht, spetsialist, tööline või muu. Kõikidele küsimustikus olevatele küsimustele oli võimalus soovi korral ka mitte vastata, välja arvatud vanuse küsimusele, sest muidu ei ole võimalik kindlaks määrata vastaja kuuluvust X või Y-generatsiooni.

Küsimustiku läbiviimiseks sisestati see veebikeskkonda *Google Forms* ning saadeti meiliteel mitmetesse erinevatesse organisatsioonidesse paludes seda erinevates meililistides töötajatele jagada. Küsitlus viidi läbi perioodil 14.03.16- 26.03.16. Küsitlus (lisa 2) postitati autori poolt ka internetileheküljele *Facebook*, mille kaudu paluti töötavatel isikutel küsimustikule vastata. Põhjus, miks küsitlus viidi läbi juhusliku valimi näol, seisneb selles, et elimineerida ühe organisatsiooni kultuuri mõju uurimuse tulemustele. Seepärast pole ka võimalik öelda, millisest organisatsioonist kui mitu vastust laekus ning ei saa kindlaks teha kui mitu vastajat jõudsid küsimustikuni läbi sotsiaalmeedia kanali. Kokku vastas küsimustikule 470 inimest. Täpsemalt näeb valimit kirjeldavat statistikat järgnevast tabelist 5.

Tabel 5. Valimi kirjeldav statistika üldiste vastajate tunnuste järgi

Tunnus	Detailne jaotus	Vastajate arv
Sugu	Mees	153
	Naine	314
Generatsioon	X*	119
	Y*	351
Haridus	Põhiharidus	5
	Keskharidus	70
	Kõrgharidus	340
	Kutseharidus	39
	Kõrgaridus omandamisel	13
Sektor	Avalik	220
	Era	240
Ametikoht	Juht	80
	Spetsialist	261
	Tööline	111
	Muu	8

*X-generatsioon on sündinud aastatel 1965-1980, Y-generatsioon on sündinud aastatel 1981-2000

Allikas: (Autori koostatud).

Töövaldkonna järgi oli vastajaid kõige rohkem haridus/teadus valdkonnast (n=109) ning teenindus/müük valdkonnast (n=55). Võrdselt tuli vastuseid ehitus/kinnisvara ja põllumajandus/keskkonnakaitse töövaldkonnast (n=34) ning 32 vastust laekus töövaldkonnast tervishoid/sotsiaaltöö. Täpsema ülevaate valimi töövaldkondade jaotusest annab Lisa 4.

Antud küsimustiku andmete analüüsimiseks viis autor läbi faktoranalüüsi andmetöötlusprogrammis SPSS ning töötles andmeid programmis Excel. Faktoranalüüsi kasutatakse selleks, et analüüsida küsimustiku osa, mis koosneb erinevatest väidete alateemadest (töö autonoomia, sisemine motivatsioon, tööülesannete sõltumatus, töö tulemuslikkus, juhi toetus). Eesmärgiks on vähendada muutujate arvu ning selgitada välja, millised väited kõige täpsemini iseloomustavad uuritavaid alateemasid. Faktoranalüüsi teostamiseks on vajalik teatud arv vaatlusi ja muutujaid. Soovitavalt võiks objektide arv olla üle 300 (Factor Analysis: 327-328) ning see eeldus analüüsi läbiviimiseks on täidetud.

Faktoranalüüsi läbiviimisel kasutati faktorite rotatsiooni analüüsil SPSS-is kaudset rotatsiooni meetodit PROMAX. Eelduseks oli valitud viie faktori kujunemine (tuginedes küsimustikule: juhi toetus, töö autonoomsus, töö tulemuslikkus, tööülesannete sõltumatus, sisemine motivatsioon). Selleks, et leida sobilik faktorite struktuur, proovis autor läbi mitmeid faktoranalüüsi variante. Lõplik faktoranalüüsi lahendus kujunes Y-generatsiooni valimi pealt, mis kõige paremini iseloomustas uuritavat teemat. Faktoranalüüsi minimaalseks aktsepteeritavaks tasemeks vastavalt valimi mahule, et säilitada faktori olulisus on antud juhul laadung +/- 0.40. Seega eemaldas autor analüüsist muutujad, mille laadungi absoluutväärtus jäi alla 0.40 (vt analüüsist eemaldatud väidete nimekirja Lisa 3).

Analüüsi käigus märgistati faktorite mustrite maatriksis ära iga muutuja kõige suurem faktorlaadung, millest selgub muutujate jagunemine faktoritesse. Vaadates tabelit 6 on näha kõikide muutujate faktorlaadungeid ning kasutades kirjastiili *Bold* on ära märgitud muutuja kõrgeim faktorlaadung. Laadungid jaotusid faktoritesse arusaadavalt ning muutujate jagunemise põhjal saab anda faktoritele tähendused: faktor 1- töö autonoomia, faktor 2- sisemine motivatsioon, faktor 3- töö tulemuslikkus, faktor 4 – tööülesannete sõltumatus ja faktor 5- juhi toetus.

Et teada saada, kas selliste faktorite kasutamist saaks laiendada kogu valimi peale, kontrolliti faktoranalüüsi rakendamise sobivust. KMO näitab valimi adekvaatsust, mis peab olema kõrgem kui 0.50 (Factor Analysis: 321). Tabelis 7 (vt lk 28) on näha, et antud juhul on KMO piisavalt suur olles 0.898. Bartlett'i testi puhul peab olema tõenäosus madalam 0.05-st. Antud juhul on tõenäosuseks 0.000 ja see näitab, et korrelatsiooni maatriksis eksisteerib piisavalt olulisi korrelatsioone. (Field 2009: 648) Kumulatiivsus väljendab seda, et viie faktori poolt saab kirjeldatud 51,2% alg tunnuste koguvariatiivsusest.

Tabel 6. Faktorlaadungite maatriks

Muutujad	Faktorid				
	1	2	3	4	5
Minu amet võimaldab mul ise otsustada, kuidas oma tööd teha	0,841	-0,015	0,05	-0,077	-0,054
Minu ametikoht võimaldab mul planeerida, kuidas oma tööd teha	0,824	0,019	-0,027	0,041	-0,086
Minu ametikoht annab mulle märkimisväärse võimaluse iseseisvalt ja vabalt valida, kuidas ma oma tööd teed	0,824	0,081	-0,174	-0,164	0,179
Minu amet annab mulle võimaluse ise otsustada, millises järjekorras ma tööülesandeid täidan	0,746	-0,127	0,098	0,075	-0,055
Minu ametikoht annab mulle märkimisväärse iseseisvuse otsuste tegemisel	0,738	-0,104	0,184	0,121	-0,107
Minu ametikoht võimaldab mul ise otsustada oma töö ajakava üle	0,594	0,108	-0,213	-0,144	0,067
Minu ametikoht annab mulle võimaluse rakendada oma initsiatiivi või otsuseid töö teostamisel	0,572	0,208	-0,001	0,003	-0,016
Minu ametikoht võimaldab mul otsustada missuguseid meetodeid kasutan, et oma tööga valmis saada	0,565	0,034	0,19	0,129	-0,07
Minu amet võimaldab mul teha palju otsuseid iseseisvalt	0,524	0,124	0,031	0,248	-0,082
Mulle meeldivad minu tööülesanded	0,022	0,77	0,064	-0,116	0,049
Mu töö on nii huvitav, et see on ise motivaatoriks]	0,095	0,711	0,072	-0,115	0,026
Minu töö on mulle kui hobi	0,066	0,68	-0,06	-0,088	-0,046
Minu tööülesanded on juba iseenesest liikuma paneva jõuga	-0,02	0,526	0,224	0,19	-0,026
Ma olen õnnelik, et ma saan tasu töö eest, mis mulle nii väga meeldib	0,06	0,435	0,065	-0,154	0,279
Minu töökvaliteet on tiptasemel	-0,04	0,141	0,67	0,094	-0,191
Mu otsene juht näitab välja, et ta on kindel mu võimekuses	0,145	-0,096	0,615	-0,008	0,188
Mu otsene juht räägib minust kui motiveeritud ja pädevast töötajast	0,076	-0,241	0,6	-0,07	0,511
Ma teen tööd oodatust paremini	-0,23	0,181	0,574	0,206	0,02
Ma teen tööd nii hästi kui võimalik	0,028	0,197	0,561	-0,167	0,002
Minu ametikohal töö lõpuleviimine sõltub korraga mitmete töötajate tööddest	-0,001	-0,133	-0,014	0,655	0,061
Minu ametikohal sõltub teiste töötajate töö otseselt minu tööst	-0,107	-0,087	0,025	0,643	0,19
Ma näen lisavaeva oma töö sooritamisel	0,054	0,059	0,055	0,505	0,009
Mu otsene juht kannustab mind ise otsustama, kuidas oma töö ajakava seada	0,244	-0,029	0,013	0,435	0,159
Mu otsene juht paneb mind tundma, et ma olen efektiivne oma töös	0,007	-0,005	0,282	-0,061	0,667
Mu otsene juht toetab mu ametialaste oskuste arengut	-0,12	0,225	0,202	0,11	0,545
Minu otsene juht annab mulle nõu enese-juhtimise kohta	-0,145	0,036	-0,183	0,267	0,517
Mu otsene juht palub mul endal määrata kindlaks oma töö eesmärgid	0,203	0,051	-0,315	0,358	0,44

Allikas: (Autori arvutused).

Tabel 7. Faktoranalüüsi tingimused ja parameetrid

Faktoranalüüsi tingimused ja parameetrid	Andmed
Valimi suurus	470
Väidete arv	35
Faktorite arv	5
Barlett'i test	p = 0.000
Kaise-Meyer-Olkini test (KMO)	0.898
Kumulatiivsus	51,2
Väidete arv faktoris	Faktor 1: 9 väidet Faktor 2: 5 väidet Faktor 3: 5 väidet Faktor 4: 4 väidet Faktor 5: 4 väidet
Cronbach's Alphas	Faktor 1: 0,901 Faktor 2: 0,800 Faktor 3: 0,787 Faktor 4: 0,708 Faktor 5: 0,674

Allikas: (Autori arvutused).

Kõikide faktorite sisemist reliaablsust kinnitab Cronbach's Alpha väärtus, mille tulemust peetakse rahuldavaks kui $\alpha > 0,7$ ja heaks kui $\alpha > 0,8$ (Field 2009: 675). Antud juhul saab faktorite 1 ja 2 sisemist reliaablust pidada heaks, faktorite 3 ja 4 sisemine reliaablust rahuldavaks ning faktor 5 sisemine reliaablus on tinglikult rahuldav. Seega kokkuvõttes on küsimustiku reliaablsust näitavad parameetrid sobivad ning saab väita, et nimetatud faktorite kasutamine kogu valimi analüüsimisel on õigustatud.

2.2 Töömotivatsiooni uuringu andmete analüüs ja tulemused

Selles alapeatükis esitatakse autori poolt läbi viidud *one-way* ANOVA testide tulemused ning küsimuste tulemused, millele sai vastata vabas vormis. *One-way* ANOVA test aitab välja selgitada, kas esineb erinevusi faktorite siseselt generatsioonide vahel. Avatud küsimuste vastuseid analüüsitakse X ja Y-generatsiooni lõikes Exceli andmetöötlusprogrammiga.

Et saaks omavahel X ja Y-generatsiooni võrrelda ja tuua välja nende vahelisi erinevusi faktorite lõikes, arvutati välja kõigepealt kõikide faktorite aritmeetiline keskmine. Seejärel viis autor läbi erinevaid parameetrilisi *one-way* ANOVA teste, millega selgitati välja grupeeritavate tunnuste vahelised erinevused. Erinevus on statistiliselt oluline

usaldusnivool kui $p < 0.05$. ANOVA järeltestist LSD saab välja lugeda faktori sisemised erinevused gruppide lõikes. Esimesena võrreldi töömotivatsiooni mõjutavate faktorite olulisust kahe generatsiooni vahel (vt Tabel 8).

Tabel 8. Faktorite erinevused generatsioonide lõikes

Faktor	Generatsiooni keskmine väärtus		Tõenäosus
	X	Y	
Vastanute arv	118	348	
Töö autonoomia	5,03	4,77	0,002*
Sisemine motivatsioon	4,75	4,90	0,087
Töö tulemuslikkus	4,78	4,95	0,020*
Tööülesannete sõltumatus	3,64	3,82	0,107
Juhi toetus	4,22	4,47	0,007*

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$; skaala 1-6, kus 1 – ei ole üldse oluline ja 6 – on väga oluline

Allikas: (Autori arvutused analüüsi andmete põhjal).

Analüüsi tulemusena selgus, et esineb erinevus töö autonoomia, töö tulemuslikkuse ja juhi toetuse olulisuse hinnangul. Nimelt hindab X-generatsioon töö autonoomiat olulisemaks kui Y-generatsioon ning Y-generatsioon peab olulisemaks töö tulemuslikkust ja juhi toetust X-generatsioonist (vt Tabel 8). Sisemise motivatsiooni ja tööülesannete sõltumatuse olulisuse hinnangul erinevust generatsioonide vahel ei esinenud.

Järgmisena analüüsiti erinevusi generatsioonide siseselt erinevate tunnuste lõikes. X-generatsiooni puhul hindavad naised töö autonoomiat olulisemaks kui mehed. Samuti hindavad naised olulisemaks ka sisemist motivatsiooni, töö tulemuslikkust ja töö sõltumatust. Y-generatsiooni puhul selgus analüüsist, et naised hindavad rohkem olulisemaks sisemist motivatsiooni kui mehed. Statistiliselt oluline erinevus ilmes ka faktor 3 puhul ehk töö tulemuslikkuse puhul, mida naised peavad meestest olulisemaks (täpsema ülevaate faktorite keskmistest hinnangutes leiab lisast 5).

Haridustaseme puhul ilmnas, et X-generatsiooni töötajad, kellel on kutse- või keskeriharidus peavad töö tulemuslikkust olulisemaks kui need, kellel on keskharidus,

kõrgharidus omandamisel või kõrgharidus. Y-generatsiooni puhul haridustasemete lõikes ei esinenud erinevusi faktorite olulisuse hinnangutes (vt Lisa 5).

Statistiliselt olulisi erinevusi faktorite seas ei esinenud era- või avalik sektoris töötavate töötajate hulgas X ega Y-generatsiooni puhul (vt Lisa 5). Samuti ei esinenud statistiliselt olulisi erinevusi olulisuse hinnangutes erinevate töömotivatsiooni faktorite vahel töövaldkondade puhul, kuid esines erinevus tööstaaži lõikes Y-generatsioonis (vt Lisa 5). Nimelt Y-generatsiooni töötajad, kes on töötanud üle 14 aasta hindavad töö tulemuslikkust olulisemaks kui väiksema tööstaažiga töötajad. Seda võib põhjustada asjaolu, et mida kauem on töötatud, seda suuremad on ka oskused ning kvalifitseerumine, mistõttu on töö tulemuslikkus olulisem.

Y-generatsiooni töötajad, kes on juhi ametikohal hindavad olulisemaks töö autonoomsust kui need, kes on spetsialistid või töölised (vt Lisa 5). Kuna juhi töö nõuab enamasti suuremat autonoomsust, siis on ka arusaadav, miks juhtivamatel kohtadel milleniumilapsed töö autonoomsust olulisemaks peavad. X-generatsiooni puhul ametikohtade lõikes erinevate faktorite puhul statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud (vt Lisa 5).

Juhi toetuse puhul esineb statistiliselt oluline erinevus X-generatsiooni seas tunnuse puhul, mis näitab kui kaua veel soovitakse töötada organisatsioonis, kus hetkel töötatakse. Need, kes soovivad töötada organisatsioonis veel 3-5 aastat peavad juhi toetust olulisemaks kui need, kes tahavad töötada alla 3 aasta või üle 5 aasta. Seevastu Y-generatsiooni töötajad, kes soovivad töötada organisatsioonis, kus nad hetkel töötavad, üle 5 aasta hindasid oluliselt tähtsamaks töö autonoomiat nendest, kes soovivad töötada vähem kui 5 aastat või ei oska öelda kui kaua (vt Lisa 5).

Kui vaadata generatsioone vanusevahemike lõikes, siis selgus, et nii X kui Y-generatsiooni puhul esines statistiliselt olulisi erinevusi töö autonoomsuse puhul. X-generatsiooni esindajatest hindasid kõige olulisemaks töö autonoomsust need, kes kuuluvad vanusevahemikku 46-51 aastat (vt Tabel 9). Y-generatsiooni puhul pidasid kõige olulisemaks töö autonoomsust 31-35 aastased (vt Tabel 10). Mõlema generatsiooni puhul hindasid töö autonoomsust teistest rohkem olulisemaks just kõige vanemad generatsiooni kuuluvad isikud.

Tabel 9. Faktorite erinevused X-generatsiooni vanusegruppide lõikes

Faktor	Vanusegruppide keskmised			
	36-40	41-45	46-51	Tõenäosus
Vastanute arv	56	42	20	
Töö autonoomia	4,77	5,22	5,39	0,001*
Sisemine motivatsioon	4,68	4,81	4,84	0,687
Töö tulemuslikkus	4,67	4,84	4,98	0,193
Tööülesannete sõltumatus	3,55	3,60	4,00	0,218
Juhi toetus	4,04	4,36	4,40	0,162

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$; skaala 1-6, kus 1 – ei ole üldse oluline ja 6 – on väga oluline

Allikas: (Autori arvutused analüüsi andmete põhjal).

Tabel 10. Faktorite erinevused Y-generatsiooni vanusegruppide lõikes

Faktor	Vanusegruppide keskmised				
	16-20	21-25	26-30	31-35	Tõenäosus
Vastanute arv	16	142	134	56	
Töö autonoomia	4,30	4,68	4,85	4,92	0,010*
Sisemine motivatsioon	4,73	4,92	4,87	4,96	0,727
Töö tulemuslikkus	5,05	5,02	4,92	4,84	0,276
Tööülesannete sõltumatus	4,06	3,71	3,87	3,89	0,366
Juhi toetus	4,63	4,42	4,56	4,31	0,214

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$; skaala 1-6, kus 1 – ei ole üldse oluline ja 6 – on väga oluline

Allikas: (Autori arvutused analüüsi andmete põhjal).

Analüüsid küsimust, kus tuli vastajal reastada erinevad töömotivatsiooni mõjutavad tegurid ühest kümneni, alustades 1-kõige olulisem kuni 10-kõige ebaolulisem motivaator, selgus, et leidub märgatavaid erinevusi X ja Y-generatsiooni vahel. X-generatsioon peab kõige olulisemaks motivaatoriks koolitusvõimalusi, kuid Y-generatsioon hoopis tööd ise. Olulisuselt teine on X-generatsiooni jaoks tunnustamine, kuid Y-generatsiooni jaoks on see hoopis olulisuselt eelviimane motivaator. Olulisuselt

teine Y-generatsiooni jaoks on karjäärivõimalused. Kõige ebaolulisemaks motivaatoriks on X-generatsiooni jaoks kollektiiv ja Y-generatsiooni jaoks stabiilne töösuhe. Stabiilne töösuhe on X-generatsiooni jaoks eelviimasel kohal, mistõttu saab järeldada, et see on mõlema generatsiooni jaoks ebaoluline motivaator. Täpsema ülevaate motiveerivate tegurite järjestusest annab järgnev tabel 11.

Tabel 11. X ja Y-generatsiooni motivatsioonitegurite olulisuse järjestus

Järjestus*	X-generatsioon (n=29)	Y-generatsioon (n=63)
1.	Koolitusvõimalused	Töö ise
2.	Tunnustamine	Karjäärivõimalused
3.	Töötasu	Eneseteostus
4.	Juhtimise kvaliteet	Töötasu
5.	Töö ise	Töö tingimused
6.	Karjäärivõimalused	Kollektiiv
7.	Töö tingimused	Koolitusvõimalused
8.	Eneseteostus	Juhtimise kvaliteet
9.	Stabiilne töösuhe	Tunnustamine
10.	Kollektiiv	Stabiilne töösuhe

*Hinnangud on antud skaalal 1-kõige olulisem kuni 10- kõige ebaolulisem
Allikas: (Autori arvutused uuringu tulemuste põhjal).

Küsimustikule vastajate andmeid analüüsid selgub, et organisatsioonis, kus hetkel töötatakse tahab edasi töötada veel üle 5 aasta X-generatsiooni seast 56,03% ja Y-generatsiooni seast 37,61%. X-generatsiooni seast 13,79% tahab töötada veel 3-5 aastat ja Y-generatsiooni seast 26,53%. 1-2 aastat tahab X-generatsiooni seast töötada edasi samas organisatsioonis 11,21% ja Y-generatsiooni seast 21,28%. Alla 1 aasta tahab X-generatsiooni seast töötada 6,03% ja millediumipõlvkonna seast 9,62%. Kokkuvõtlikult saab tulemuste põhjal öelda, et Y-generatsioonil on plaan organisatsioonist lahkuda, kus hetkel töötatakse, varem kui X-generatsiooni esindajatel.

Küsimuse „Palun nimeta peamine põhjus, mis võiks sundida Sind oma praegusest töökohast lahkuma“ põhjal selgub, et paljud Y-generatsiooni töötajad alles otsivad endale sobivat ja erialast töökohta, mis tõttu tuuakse välja lahkumise põhjuseks erialase töö leidmine ning parema töökoha pakkumine. Kõige enam tuuakse välja madalat töötasu. Paljud neist töötavad hetkel ajutistel töökohtadel, mis sobivad hästi kooli kõrvalt töö käimiseks, kuid millega tegelikult ei olda rahul ja mis ei paku edasiarenemise võimalusi.

Lahkumise põhjuseks vastati ka elukoha vahetust, mis tähendab, et on plaanis minna välismaale elama või siis kolida teise linna. Oluliseks peetakse arenemisvõimalusi ja soovi tõusta karjääriredelil, mille puudumine võib samuti osutada lahkumise põhjuseks. Toodi välja ka ebaseadlik kollektiivi ning ebasobivat juhtimisstiili, mis võib osutada lahkumise põhjuseks. Lisaks üks lahkumise põhjuseid, millega Y-generatsiooni puhul tuleb arvestada, on lapsepuhkusele jäämine, mille lõppedes ei soovita endisele töökohale naasta. Täpsema ülevaate mõlema generatsiooni vastustest annab tabel 12.

Tabel 12. Vastuste arv küsimusele „Palun nimeta peamine põhjus, mis võiks sundida Sind oma praegusest töökohast lahkuma“

X		Y	
Parem tööpakkumine	20	Madal töötasu	75
Madal töötasu	15	Parem tööpakkumine	56
Juhtimisprobleemid	7	Vähene arenguvõimalus	33
Läbipõlemine	5	Elukohavahetus	22
Arenguvõimaluste puudumine	5	Juhtimisprobleemid	17
Rutiin	4	Halvad töötingimused	11
Elukohavahetus	3	Halb kollektiiv	11
		Lapsehoolduspuhkus	6

Allikas: (Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal).

Kõige enam vastas X-generatsioon küsimusele „Palun nimeta peamine põhjus, mis võiks sundida Sind oma praegusest töökohast lahkuma“ paremat tööpakkumist. Parema tööpakkumine all mõeldakse tööd, mis on huvitavam ja/või uusi väljakutseid esitav. Teisena toodi välja madalat töötasu ning kolmandana halba juhtimistiili. Suurim erinevus, mida on X-generatsiooni ja Y-generatsioon vastuste vahel märgata, on see, et X-generatsioon tõi välja läbipõlemise ning rutiinse töö lahkumise põhjuseks. Toodi välja ka elukoha vahetust, kuid seda oluliselt vähemal määral kui Y-generatsiooni puhul. Lisaks võrreldes Y-generatsiooniga mainis X-generatsioon palju vähem lahkumise põhjuseks arenguvõimaluste puudumist.

Küsimusele „Mulle meeldib töötada oma praegusel töökohal, sest“ tõi kaks generatsiooni suuremas osas välja sarnased põhjused. Erinevus seisnes selles, mitu korda ühte või teist põhjust mainiti. X-generatsioon tõi välja kõige enam, et neile meeldib oma töö, kuna tegeletakse hobi ja/või erialase tööga. Y-generatsiooni puhul toodi kõige enam

välja, et töö on meelepärane, sest pakub uusi kogemusi, võimalust areneda ja liikuda edasi karjääriredelil. Mõlema generatsiooni jaoks on tähtsal kohal meeldiv kollektiiv ja paindlik graafik. Y-generatsioon tõi X-generatsioonist suuremal määral välja paindliku töötaja, mis võimaldab ise valida, millal tööd sooritatakse. Ülemus arvestab töötaja kooligraafikuga või on ülemuse jaoks oluline, et töö saaks tehtud, kuid seda ei arvestata kontoris veedetud tundide järgi vaid töö tulemuste järgi, mis võimaldab tööd ka kodus teha endale sobival ajal. X-generatsioon mainis aga meeldiva aspektina stabiilset töökohta rohkem kui Y-generatsioon. Toodi välja stabiilne töökoht, sest pere vajab ülalpidamist ning see tagab kindlustunde hakkama saamisel. Täpsema ülevaate vastustest ananb tabel 13.

Tabel 13. Vastuste arv küsimusele „Mulle meeldib töötada oma praegusel töökohal, sest...“

X		Y	
Ühtib huvide/hobiga	34	Võimalus arenemiseks/ väljakutseteks	78
Meeldiv kollektiiv	18	Meeldiv kollektiiv	70
Võimalus arenemiseks/ väljakutseteks	14	Töö on huvitav	45
Stabiilne töökoht	11	Rahulolu töötasuga	44
Rahulolu töötasuga	11	Paindlik töögraafik	25
Paindlik töögraafik	8	Head töötingimused	18
Head töötingimused	6	Erialane töö	12
Erialane töö	4	Stabiilne sissetulek	8

Allikas: (Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal).

Vastupidiselt eelnevale küsimusele paluti vastata ka küsimusele „Mulle ei meeldi töötada oma praegusel töökohal, sest...“ ning taaskord tõi X ja Y-generatsioon välja sarnased põhjused. Mõlemad generatsioonid tõi kõige enam välja madalat töötasu ja ebasobivat juhtimisstiili. Seda põhjendati ebasobiva ja läbimõtlemata töökorraldusega juhtide poolt, mis tekitab töötajates segadust ja pahameelt. Kolmandana toodi välja rutiini tekkimist, mis tekitab tüdimust ja väsimust. Y-generatsioon väljendas rutiini tekkimise all ka arenemisvõimaluse puudumist ning vähest eneseteostuse võimalust. Mõlemad generatsioonid mainisid ka ebasobivat kollektiivi, kuid Y-generatsioon mainis seda oluliselt rohkem. Mõlema generatsiooni poolt toodi välja liigne töökoormus. Selle all mõeldakse töökoormuse liiga suurt taset võrreldes seda töötasuga, mida saadakse. Y-

generatsioon tõi välja ka ebaühtlase töökoormuse ehk, et vahel on töö liiga stressirikas, kuid mõnel teisel päeval töö, mida teha, puudub (vt Tabel 14).

Tabel 14. Vastuste arv küsimusele „Mulle ei meeldi töötada oma praegusel töökohal, sest...“

X		y	
Halb juhtimisstiil	15	Madal palk	52
Madal töötasu	10	Halb juhtimisstiil	26
Rutiin (ei paku arengut/väljakutset)	10	Puudub arengu- ja/või karjäärivõimalus	23
Liiga suur koormus	7	Ebameeldiv kollektiiv	18
Tööülesanded	5	Ebasobiv tööaeg	15
Ebameeldib kollektiiv	5	Liiga suur koormus	9
		Pole erialane töö	6

Allikas: (Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal).

Vastajatelt küsiti ka seda, mida nad peavad oma peamiseks tugevuseks töötajana. Generatsioonide vaheline erinevus on nende vastuste puhul suuresti märgatav, kuid mõlemad generatsioonid mainisid kõige enam kohusetundlikkust enda tugevuseks. Erinevus seisneb selles, et X-generatsioon peab enda suureks tugevuseks just teadmisi ja kogemusi erialases valdkonnas. Y-generatsioon soovib tõi välja enda peamiseks tugevuseks täpsuse ja kiire õppimis- ning kohanemisvõime. X-generatsioon tõi mitmel korral välja ka kogemused ja lojaalsuse. Y-generatsioon peab aga enda üheks tugevaks küljeks töötajana head suhtlusoskust ning usaldusväarsust. Täpsema ülevaate vastustest annab Lisa 6. Autor leiab, et sellised vastused on igati mõistetavad arvestades generatsioonide vanuselist erinevust.

Endas arendada soovib X-generatsioon peamiselt võõrkeeleskusi, erialaseid oskusi, arvutikasutamisoskusi ning suhtlemisoskusi. Lisaks ka enesekindlust, mille all toodi mitmel korral välja, et soovitakse arendada „ei“ ütlemise oskust. Y-generatsioon soovib endas eelkõige arendada juhtimisoskust. Samuti erialaseid oskusi, suhtlemisoskust ja enesekindlust nagu X-generatsioon. Täpsema ülevaate vastustest annab Lisa 7. Y-generatsioon tõi välja, et soovib arendada ka aja planeerimise oskust ning stressitaluvust. Võõrkeeltest soovitakse enim arendada vene ja inglise keele oskust. Mõlemad generatsioonid soovivad arendada loovust, julgust ja uute ideede genereerimise võimet.

2.3 Üldistused ja soovitud tööandjatele

Antud peatükis üldistatakse küsitluse tulemusi ja võrreldakse neid peatükis 1.3 välja toodud erinevate uuringutulemustega, mis käsitlevad X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni. Lisaks antakse soovitusi tööandjatele mõlema generatsiooni töömotivatsiooni tõstmiseks ning tuuakse välja ka uuringu kitsaskohad ning edasiarendamise võimalused.

Küsitluse tulemuste põhjal selgus, et X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni mõjutavate tegurite seas esineb nii sarnasusi kui erinevusi. Peamiseks sarnasuseks saab nimetada seda, et omatakse suurt tahet erialaselt areneda ning soovitakse väljakutseid ja eneseteostust pakkuvat töökohta. X-generatsiooni jaoks on kolm olulisemat töömotivaatorit koolitusvõimalused, tunnustamine ja töötasu, mis tähendab, et neil on soov pidevalt edasi areneda ning saada tunnustust ja väärilist tasu tehtud töö eest. Y-generatsiooni jaoks on kolm olulisemat töömotivaatorit töö ise, karjääri võimalused ning eneseteostus, mis tähendab, et soovitakse teha tööd, mis pakub huvi ning annab võimaluse areneda.

Uuringu tulemustele tuginedes saab välja tuua ka sarnasuse, et stabiilne töösuhe on mõlema generatsiooni jaoks ebaoluline motivaator, kuigi X-generatsioon hindab seda natukene kõrgemalt kui Y-generatsioon. Antud tulemus on kooskõlas ka Linz'i (2004: 278) poolt läbi viidud uuringuga, mida peatükis 1.3 käsitleti. Selle põhjal selgus, et nii X kui ka Y-generatsioon ei pea oluliseks organisatsioonilist pühendumist. Yusoff ja Kiani (2013: 100) uuringu tulemus ütleb, et X-generatsiooni jaoks on töö ise tähtsam kui Y-generatsiooni jaoks ning et Y-generatsiooni motiveerib ainult natukene töö ise. See tulemus ei ole kooskõlas käesoleva bakalaureusetöö küsitlusest selgunud tulemusega.

Avatud küsimuste tulemustele tuginedes saab väita, et mõlemad generatsioonid hindavad paindlikku töögraafikut, kuid see on Y-generatsiooni jaoks olulisem tegur. Y-generatsioon soovib oma aega planeerida nii, et oleks ise võimalik töötamise aja ja koha üle otsustada. Juhid võiksid olulisemaks pidada tööülesannete õigeaegset sooritust ja tulemuslikkust rohkem kui kontoris kohal viibimist.

Erinevustest saab välja tuua, et Y-generatsiooni jaoks on töö tingimused kõrgemal kohal kui X-generatsiooni jaoks. Erinevate uurimistöde põhjal, mida peatükis 1.3 käsitleti

toodi välja sama asjaolu ning antud tulemus kinnitab tabelis 3 (vt lk 19) toodud väidet, et Y-generatsioon eelistab tõenäolisemalt tööandjat, kes suudab pakkuda uusimaid töövahendeid ja tehnoloogiaid töökohal. Parema ülevaate saamiseks X ja Y-generatsiooni erinevustest ja sarnasustest, mis selgusid avatud küsimuste kaudu on autor koostanud üldistava tabeli 15.

Tabel 15. X ja Y-generatsiooni erinevused ja sarnasused uurimuse tulemuste põhjal

Generatsioon	X	Y
Erinevused	Omavad suurema tõenäosusega tööd, mis ühildub nende hobide/huvidega	Peavad rohkem oluliseks rahulolu töötasuga
	Hindavad kõrgemalt tunnustust ja töötasu	Hindavad kõrgemalt tööd ise ning häid töötingimusi
	Hindavad üheks peamiseks tugevuseks kogemusi ja teadmisi	Hindavad üheks peamiseks tugevuseks kiiret õppimis- ja kohanemisvõimet
	Soovivad enim arendada endas võõrkeele oskusi	Soovivad enim arendada endas juhtimisoskusi
	Vahetavad töökohta rohkem läbipõlemise ja rutiini tõttu	Vahetavad töökohta rohkem elukohavahetuse ja halbade töötingimuste tõttu
	Hindavad kõrgemalt töö autonoomsust	Hindavad kõrgemalt juhi toetust ja töö tulemuslikkust
Sarnasused	Meeldiv kollektiiv on väga oluline	
	Peavad kohusetundlikkust peamiseks tugevuseks	
	Omavad suurt tahet erialaselt areneda ning soovivad väljakutseid ja eneseteostust pakkuvat töökohta	
	Hindavad kõrgelt head juhtimisstiili	
	Ei salli rutiini	
	Vahetavad töökohta madala töötasu või parema pakkumise pärast	

Allikas: (Autori koostatud uurimuse tulemuste põhjal).

Võrreldes generatsioone enesemääratlemise teooriast lähtuvalt selgus küsitlusest, et X-generatsiooni jaoks on tööautonoomsus olulisem, mis tähendab, et soovitakse teha personaalseid otsuseid tööülesannete täitmisel. See tulemus kinnitab tabelis 3 (vt lk 19) esitatud väidet, et X-generatsioon eelistab organisatsiooni, kes pakub kõrget tööautonoomsust ning väljakutset pakkuvat tööd. Y-generatsioon peab aga olulisemaks juhi toetust ning töö tulemuslikkust. See tulemus kinnitab samuti tabelis 3 esitatud väidet, mis ütleb, et Y-generatsiooni ootused tööandja suhtes on suuremad otsides tihti mentorit

või juhendajat, kes aitaks tal professionaalselt areneda. Lisaks neid iseloomustab hoiak, et tuleb kinni pidada tähtaegadest, mitte töögraafikust, mis näitab, et peetakse oluliseks töö tulemuslikkust. Sisemise motivatsiooni ja tööülesannete sõltumatuse faktorite puhul generatsioonide vahel erinevusi ei esinenud.

Oma töötajate hoidmine motiveerituna ei ole ühegi juhi jaoks kerge ülesanne. Nagu enesemääratlemise teooria põhjal selgus, siis sisemine motivatsioon tekib, kui on täidetud kolm sünnipärast psühholoogilist vajadust: autonoomia, kompetentsuse ja seotuse vajadus. Autonoomia ja kompetentsuse vajadus tuli välja ka küsimustiku tulemustest. Nimelt selgus, et üheks suurimaks sarnasuseks generatsioonide vahel on kompetentsi ehk arenemisvõimaluse vajadus töökohal, mille puudumine võib osutada üheks peamiseks töökohalt lahkumise põhjuseks.

Uuringu käigus selgus ka asjaolu, et Y-generatsioon peab X-generatsioonist olulisemaks juhi toetust. Y-generatsioonile meeldib töökeskkond, milles tehakse tihedat koostööd ning ollakse meeskonnatööl suunitletud, mistõttu on juhi ülesandeks luua pigem dialooge kui monolooge (Gavatorta 2012: 62). Näiteks Gillet *et al.* (2013: 457) leidsid oma läbi viidud uuringu käigus, et kui töötaja tajub juhi toetust, siis suureneb tema autonoomne töemotivatsioon, mis omakorda suurendab töö tulemuslikkust. Ühtlasi väheneb ka tõenäosus, et töötaja organisatsioonist lahkub. Seega on juhi toetusel oluline roll oma alluvate motiveerimisel.

Tuginedes eelkirjeldatud tulemustele on autori arvates oluline tuua välja erinevaid võimalusi, kuidas saab enesemääratlemise teooriat organisatsioonis edukalt rakendada nii, et tõsta töötajate autonoomset motivatsiooni. Autorid Stone, Deci ja Ryan (2009) on kokku pannud kuus põhiprintsiipi, mille tulemusena saab tõsta organisatsioonis töötajate sisemist motivatsiooni põhinedes enesemääratlemise teooriale. Need on:

- küsida avatud küsimusi, mille kaudu kaasata osalisi lahendama olulisi probleeme;
- rakendada aktiivset kuulamist, sealhulgest arvestades töötaja seisukohta;
- pakkuda valikuvõimalusi struktuuri sees, sealhulgas ka vastutuse selgitamine;
- pakkuda siirast, positiivset tagasisidet, mis tunnustab initsiatiivi ning erapooletu tagasiside andmine probleemile;

- minimeerida sunnimeetmelisi kontrolli tegureid nagu preemiad ja võrdlemine teistega;
- arendada välja talent ja jagada teadmisi, et suurendada pädevust ja sõltumatust.

Seejuures saab soovitusi tööandjatele saab välja tuua ka erinevate generatsioonide lõikes. Selleks on autor välja toonud järgnevad soovitusel tööandjatele tabelis 16 eraldi X kui ka Y-generatsiooni töömotiveerimiseks.

Tabel 16. Soovitusel tööandjatele X ja Y-generatsiooni motiveerimiseks

Generatsioon	Uurimuse tulemus	Soovitusel tööandjale
X	Peetakse oluliseks tööautonoomiat	Suurendada tööga seotud vastutust, luua rohkem individuaalseid ülesandeid ja kaasata otsustusprotsessidesse (Managing Across Generations 2014: 18)
	Kõige olulisem motivaator on koolitusvõimalused	Pakkuda karjääri- ja arenemisevõimalusi
	Soovitakse saada tunnustust	Anda töötajale märku, et tema sooritusi ja pingutusi hinnatakse ning tema tehtud töö on väärtuslik
	Soovivad kõige enam arendada võõrkeele oskusi	Pakkuda erialaseid võõrkeele koolitusi
Y	Peetakse oluliseks juhi toetust	Tutvuda töötajaga lähemalt, õppida tundma tema võimeid ning luua mentorlik töösuhe; suhtuda töötajasse kui võrdväärsele kolleegile (Managing Across Generations 2014: 22)
	Peetakse oluliseks töö tulemuslikkust ning häid töötingimusi	Anda järjepidevalt konstruktiivset tagasisidet (Managing Across Generations 2014: 22); luua võimalus kasutada uusimaid tehnikavõimalusi töökohal (Pew Research Center 2010: 26)
	Kõige olulisem motivaator on töö ise	Eelistada kandidaati, kellel on suur huvi töötada vastaval töökohal, kuhu ta kandideerib; vältida rutiinset töökorraldust ning luua paindlik töökorraldus
	Töökoht peab pakkuma võimalusi eneseteostuseks	Luua väljakutset pakkuv tööühik (Managing Across Generations 2014: 22)
	Soovivad kõige enam arendada juhtimisoskusi	Luua võimalusi juhioskuste arendamiseks nii koolituste kui ka tööülesannete kaudu

Allikas: (Autori koostatud).

Üldiselt tuleb Marstoni (2007: 80) sõnul juhil teha X ja Y-generatsiooni töötajale selgeks, milliseid oskuseid läheb tal oma töökohal vaja, milliseid ta töö käigus omandab ning

kuidas need talle tulevikus kasuks tulevad. Seejuures tuua välja iga uue tööülesande puhul oskused, mis omandatakse ja kuidas neid järgnevate tööülesannete puhul kasutada. Selline lähenemine aitab töötajal paremini mõista, kuidas ta personaalselt ning ametialaselt areneb. Oluline on ka töötajalt küsida, mis teadmisi ja/või oskusi ta soovib õppida ning omandada, et teha kindlaks, kas liigutakse koos õiges suunas. (Marston 2007: 80) Nagu eelmisest alapeatükist selgus on arengu ja kompetentsi vajadus töökohal üheks suurimaks sarnasuseks generatsioonide vahel, mistõttu tuleb ettevõtte juhtidel pöörata sellele suurt tähelepanu.

Kokkuvõttes saab uuringu tulemuste põhjal öelda, et esineb olulisi erinevusi kui ka sarnasusi X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni mõjutavate tegurite vahel. Peamiseks sarnasuseks generatsioonide vahel on sisemist töömotivatsiooni kujundavate tegurite nagu seotuse vajadus ja kompetentsi vajaduse olulisus, mida mõlemad generatsioonid hindavad väga kõrgelt. Peamiseks erinevuseks generatsioonide vahel enesemääratlemise teooriast lähtudes on töö autonoomsuse ja juhi toetuse olulisus. X-generatsioon peab olulisemaks töö autonoomsust ning Y-generatsioon hindab olulisemaks juhi toetust. Tööandjad, kes arvestavad generatsioonist tulenevate töömotivatsiooni erinevuste ja sarnasustega ametikohtade kujundamisel, loovad suurema tõenäosusega tingimused autonoomselt motiveeritud personali kujunemiseks, sest läbi autonoomse motivatsiooni saab tõsta organisatsiooni personali töörahulolu, tööefektiivsust ja töötulemuslikkust.

Uuringu tulemusi piiravaks asjaoluks saab välja tuua valimi kompositsiooni. Kuna küsimustikule vastajatest olid ligikaudu 73% kõrgharidusega, siis see võib osutada märkimisväärset mõju uuringu tulemustele. Näiteks põhiharidusega töötajate seas võib stabiilne töösuhe osutada palju olulisemaks motivaatoriks kui kõrgharidusega töötajaskonna seas. Teiseks oli ligikaudu 67% vastajatest naissoost, mis samuti võib mõjutada küsitluse tulemusi. Kolmandaks saab välja tuua asjaolu, et küsimustikule ei vastanud mõlemast generatsioonist võrdne arv vastajaid. Y-generatsioon moodustab valimist ligikaudu 75%, mis annab meile Y-generatsioonist parema ülevaate kui X-generatsioonist.

Lisaks selgus küsitlusele antud tagasiside põhjal, et küsimusele vastamine, kus tuli vastused reastada ühest kümneni, osutus veebikeskkonnas ebamugavaks ning paar väidet tekitas vastajates segadust. Seega edaspidises uuringus tuleks leida parem lahendus

veebikeskkonnas teatud küsimuste esitamiseks ning täiendada küsimustikus olevate väidete sõnastust. Töö edasiarendamisel oleks võimalik rakendada lisaks küsitlusele ka muud meetodikat nagu näiteks fookusgrupi intervjuu, uurida süvitsi ühe tööharu töötajaid (nt IT-sektori või meditsiinivaldkonna töötajaid), rakendada tööandjatele jagatud soovitusi, kontrollida soovitude tõhusust ning töötada välja motivatsioonisüsteem kummagi generatsiooni töömotivatsiooni tõstmiseks.

KOKKUVÕTE

Antud bakalaureusetöös käsitleti X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni enesemääratlemise teooriast lähtuvalt. Motivatsiooni paremaks mõistmiseks võrdles autor erinevaid kirjanduses avaldatud motivatsiooni definitsioone ning leidis, et motivatsioon on energia, mis juhib inimesi tegutsema oma eesmärkide poole nii tööl kui eraelus. Töömotivatsiooni paremaks mõistmiseks on oluline ka tunda ja teada seda käsitlevaid teooriaid. Ettevõtete juhtid saavad neid teadmisi ära kasutades muuta oma juhtimisstiili, mille tulemusena saavutada efektiivne ja tulemuslik töötajaskond. Töös anti ülevaade Locke'i ja Latham'i eesmärgi seadmise teooriast, Vroomi ootuste teooriast ja McGregori X ja Y teooriast. Teooriaid võrdlevas tabelis käsitleti põgusalt ka Maslow, Herzbergi, ning Alderferi teooriat. Teooriate suurimaks ühiseks tunnuseks leidis autor, et töömotivatsiooni tõstmisel peab keskenduma indiviidi nii psühholoogiliste kui ka füsioloogiliste vajaduste rahuldamisele.

Bakalaureusetöö teoreetilise osa teises alapeatükis keskenduti enesemääratlemise teooriale. Enesemääratlemise teooria koosneb autonoomse motivatsiooni ja kontrollitud motivatsiooni käsitlusest. Autonoomse motivatsiooni alla kuulub sisemine motivatsioon. Töötaja, kes on sisemiselt motiveeritud sooritab ülesandeid, sest need on huvitavad ja rahuldust pakkuvad. Väline motivatsioon kuulub kontrollitud motivatsiooni alla. Väliselt motiveeritud töötaja jaoks on oluline töö sooritamisel vältida karistust ja saada oodatav tasu. Enesemääratlemise teooria on autori meelest saanud palju mõjutusi varasematest töömotivatsiooni käsitlevatest teooriatest ning teooria aluseks on põhimõtted, mis loovad pikaajalise töömotivatsiooni organistasioonis.

Teoreetilise osa kolmandas alapeatükis käsitles autor X- ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni. Et saada parem ülevaade mõistest generatsioon, esitas autor erinevaid definitsioone ja leidis mõisteid võrreldes kaks peamist tunnust, mis põlvkondi kujundavad. Need on sündimus ja olulised elusündmused. Seejärel kirjeldas autor

mõlemat generatsiooni mõjutavaid olulisi sündmusi nende kujunemisaastatel ning tõi välja peamised erinevused ja sarnasused X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni mõjutavatest teguritest eelnevate uuringute põhjal. Mõlema generatsiooni jaoks on oluline, et oleks täidetud tööautonoomsuse vajadus ning peetakse oluliseks sisemist motivatsiooni. X-generatsioonile on olulisem saavutused ja ametikõrgendus, Y-generatsioonile seevastu töötingimused ja juhi toetus.

Bakalaureusetöö empiirilise osa esimeses alapeatükis töötas autor välja uuringumetoodika X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni uurimiseks läbi enesemääratlemise teooria. Selleks kohandas autor küsimustikku, mis on eesti keelde tõlgitud ja kohandatud autori poolt uurimistöö raames "Töötajate töömotivatsioon enesemääratlemise teoriast lähtuvalt", kus kasutati Bard Kuvaasi (2009) poolt loodud küsimustikku. Autor lisas küsimustikku ka omalt poolt küsimusi, mille kaudu analüüsida X ja Y-generatsiooni töömotivatsiooni erinevusi ja sarnasusi. Küsimustik sisestati veebikeskkonda ning uuring viidi läbi juhusliku valimi hulgas. Küsitlusele vastas kokku 470 inimest, kellest 119 kuulub X-põlvkonda ning 351 kuulub Y-põlvkonda. Seejärel viidi läbi faktoranalüüs ning kontrolliti küsimustiku usaldusväarsust. Analüüsi käigus elimineeriti seitse väidet ning faktorite sisemist relabiaalsust näitavad parameetrid osutisid sobilikuks.

Empiirilise osa teises alapeatükis anti ülevaade autori poolt läbi viidud *one-way* ANOVA testide tulemustest. Analüüsi kaudu selgus, et generatsioonide vahel esineb erinevusi töö autonoomia, töö tulemuslikkuse ja juhi toetuse hinnangul. Erinevusi ei esinenud sisemise motivatsiooni ja tööülesannete sõltumatuse olulisuse hinnangu puhul. Seejärel analüüsis autor avatud vastustega küsimuste vastuseid.

Empiirilise osa viimases alapeatükis üldistas autor kõigepealt küsitluse tulemusi ning võrdles neid erinevate eelnevalt teostatud uuringute tulemustega. Selgus, et enesemääratlemise teoorist lähtudes on peamiseks sarnasuseks põlvkondade vahel kompetentsi vajaduse olulisus ning peamiseks erinevuseks töö autonoomuse ja juhi toetuse olulisus. Avatud küsimuste kaudu selgus sarnasus, et omatakse suurt taht erialaselt areneda. Mõlema generatsiooni jaoks on olulisteks teguriteks hea juhtimisstiil ning meeldiv kollektiiv. Peamine erinevus seisneb selles, et X-generatsioon hindab kõrgemalt tunnustust ja töötasu, kuid Y-generatsioon tööd ise ja häid töötingimusi.

Järgmisena tõi autor välja soovitusi ja nõuandeid tööandjatele, kuidas suurenda töötajate autonoomset töömotivatsiooni enesemääratlemise teooriast lähtuvalt. Selleks peaksid juhid alluvatega suhtlemisel küsima avatud küsimusi, pakkuma tagasisidet, mis tunnustab initsiatiivi, minimeerima sunnimeetmelisi kontrolli tegurid ning selgitama tööülesannete vastutust. Erinevate generatsioonide lõikes anti samuti soovitusi tööandjatele. X-generatsiooni töömotivatsiooni tõstmiseks tuleks suurendada tööga seotud vastutust, luua rohkem individuaalseid ülesandeid ja kaasata otsustusprotsessidesse. Y-generatsiooni motiveerimiseks peaks juht looma töötajaga mentorliku töösuhte ning andma pidevat konstruktiivset tagasisidet.

Viimasena tõi autor välja ka uuringu tulemusi piiravad tegurid lähtudes valimist ning võimalusi meetodi edasiarendamiseks. Piiravaks teguriks on asjaolu, et üle poolte küsitlusele vastajatest olid kõrgharidusega naised Y-põlvkonnast. Töö edasiarendamisel oleks võimalik minna rohkem süvitsi erinevuste ja sarnasuste välja selgitamisel fookusgrupi intervjuude kaudu ja ühe tööharu töötajate uurimisel. Lisaks kontrollida tööandjatele jagatud soovitude tõhusust ning töötada välja motivatsioonisüsteem kummagi generatsiooni töömotivatsiooni tõstmiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Baard, P. P., E. L. Deci, and R. M. Ryan.** Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 2004, Vol 34, No 10, pp 2045-2068.
2. **Barford, I. N., Hester, P.** Analysis of generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory. *Defense Acquisition Research Journal: A Publication of the Defense Acquisition University*, 2011, Vol 18, Issue 1, pp. 63-80.
[<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/ehost/detail/detail?vid=22&sid=0982e36c-9973-4760-a1c036e066b9fdcc%40sessionmgr4005&hid=4104&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#AN=69668611&db=a9h>] 04.04.2016
3. **Bristow, D., Amyx, D., Castleberry, S. B., Cochran, J. J.** A cross-generational comparison of motivational factors in a sales career among Gen-X and Gen-Y college students. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2011, Vol. 31, Issue 1, pp 77-85.
4. **Brooks, I.** Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Raudsepp, M. (toim.) Tallinn: Tallina Raamatutrükikoda, 2008, 334 lk.
5. **Carson, C. M.** A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 2005, Vol. 43, Issue 3, pp. 450 – 460.
6. **Chen, J., Lian, R.** Generational differences in work values in China. *Social behavior and personality*, 2015, Vol 43, No. 4, pp. 567-578 .
7. **Cogin, J.** Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 2012, Vol. 23, No. 11, pp 2268–2294

8. **Crumpacker, M., Crumpacker, J. D.** Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, 2007, Vol. 36(4), pp 349–69.
9. **Davis, S.** Mind the gap: managing different generations. *New Zealand Management*, 2014, Vol. 61, Issue 2, pp 16-19.
[<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1297e544-ae22-46f9-96db-2c47c7ae4a1e%40sessionmgr103&vid=0&hid=105>] 23.05.2016
10. **Deal, J. J., Stawiski, S., Graves, L., Gentry, W. A., Weber, T. J., Ruderman, M.** Motivation at work: Which matters more, generation or managerial level? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2013, Vol. 65, No. 1, pp 1–16.
[<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/detail/detail?vid=4&sid=c701c32f-bcfb-4b01-b370-c41cba1b7e2e%40sessionmgr4002&hid=4209&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=87462177&db=bth>] 19.05.2016
11. **Deci, E. L., Ryan, R. M.** Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health.- *Canadian Psychology*, 2008, Vol. 49, No. 3, pp 182–185.
12. **Dysvik A., Kuvaas B.** Exploring the relative and combined influence of mastery approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 2010, Vol. 39 No. 5, pp 622 – 638.
13. **Eisner, S. P.** Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 2005, Vol 70, pp 4–12.
[<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=405aa5bc-78dc-4b61-ad1d-175ebc907186%40sessionmgr104&vid=0&hid=105>] 23.05.2016
14. Factor Analysis, Path Analysis, and Structural Equation Modeling. Chapter 14, pp 324-351.
[http://www.jblearning.com/samples/0763755486/55485_CH14_Walker.pdf] 16.03.2016
15. **Field, A.** *Discovering statistics using SPSS*, 3th edition. London: Sage Publications ltd, 2009, 857 p.

16. **Fuller, M.A., Valacich, J.S., George, J.F.** Information Systems Project Management: A Process and Team Approach. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008, 528 pp
17. **Gagné M., Edward L. Deci.** Self-Determination Theory and Work Motivation. Journal of Organizational Behavior, 2005, Vol. 26, No. 4, pp. 331-362.
18. **Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., Westbye, C.** The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. European Journal of Work & Organizational Psychology, 2015, Vol. 24 Issue 2, pp 178-196.
[\[http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/o-8859-1_Q_Multidimensional=5FWork=5FMotivation=5FScale=5FValidation_=_=_i so-8859-1_Q_=5Fevidence=5Fin=5Fseven=5Flanguages=5Fand=5Fnine=5Fcount_r_=_ie s.pdf\]](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/o-8859-1_Q_Multidimensional=5FWork=5FMotivation=5FScale=5FValidation_=_=_i so-8859-1_Q_=5Fevidence=5Fin=5Fseven=5Flanguages=5Fand=5Fnine=5Fcount_r_=_ie s.pdf) 22.05.2016
19. **Gardner, G.** Is there a valid test of Herzberg's two-factor theory?- Journal of Occup. Psychology, 1977, Vol. 50, pp 197-204.
20. **Gavatorta, S.** It's a Millennial Thing. T+D, 2012, Vol. 66 Issue 3, pp 58-65.
[\[http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b2de4fdb-247b-4bb9-b988-7e02178696b9%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4104\]](http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b2de4fdb-247b-4bb9-b988-7e02178696b9%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4104) 04.04.2016.
21. **Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., Fouquereau, E.** The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2013, Vol 22, Issue 4, pp. 450-460.
[\[http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2012.665228\]](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2012.665228) 04.04.2016

22. **Jang J.** The Impact of Career Motivation and Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention among Hotel Industry Employees. Unpublished Master's Thesis, University of North Texas, 2008.
23. **Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R. D.** Work motivation : past, present and future. New York ; London : Routledge, 2008, 680 p.
24. **Kopelman, R. E.,** Prottas, D. J., Davis, A. L. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, 2008, Vol. 10, No. 2, pp. 255-271.
25. **Kuvaas, B.** A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees.- *Employee Relations*, 2009, Vol. 31, Iss 1, pp 39-56.
26. **Liao, X. P.** Division and integration-A study of vicissitude of intergenerational values in transition [In Chinese]. Beijing, China: Higher Education Press. 2007
27. **Linz, S. J.** Motivating Russian workers: analysis of age and gender differences. *Journal of Socio-Economics*, 2004, Vol 33, pp. 261–289.
28. **Lunenburg F., C.** Goal-Setting Theory of Motivation *International Journal of Management, Business and Administration*, 2011, Vol 15, No 1, 6 p.
29. *Managing Across Generations. Comprehensive Public Training Program.* Louisiana State University, 2014.
[<http://www.civilservice.louisiana.gov/files/divisions/Training/Manuals/Managing%20Across%20Generations.pdf>] 13.05.2016
30. **Marston, C.** Motivating the "What's In It For Me" Workforce: Manage Across the Generational Divide and Increase Profits. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken: New Jersey, 2007, 217 pp.
31. **Meister, J. C.** 2020. aasta töökoht : kuidas innovatiivne ettevõtte homseid töötajaid kohale meelitab, arendab ja hoiab. Juba täna. Tartu: Hermes, 2010, 299 lk.
32. **Mhatre, K. H., Conger, J. A.** Bridging the gap between Gen X and Gen Y. *Journal of Leadership Studies*, 2011, Vol. 5, Issue 3, pp 72-76.
33. **Mohani, A.,** Hashanah I., Noor I. H. J. Job Satisfaction Among Executives: Case of Japanese Electrical and Electronic Manufacturing Companies, Malaysia. *The Journal of Global Business Management*, 2010, Vol. 6, No 2, pp. 165-173.

34. **Moran C., M., Diefendorff J., M., Kimm T.-Y., Liu Z.-Q.** A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, Vol 81, pp 354–363.
35. **Mullins, L. J., Christy G.** *Management & organisational behaviour* 10th ed. Harlow: Pearson, 2013, 814 lk.
36. **Murphy, E. F., Gibson, J. W., Greenwood, R. A.** Analyzing Generational Values among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness. *SAM Advance Management Journal*, 2010, pp 33-55.
37. **Nimri, M.** Applying the Expectancy Theory to Explain the Motivation of Public Sector Employees in Jordan. *Middle East Journal of Business*, 2015, Vol. 10, Issue 13, pp. 70-82.
[http://www.mejb.com/upgrade_flash/August2015/Expectancy.pdf] 15.02.2016.
38. Pew Research Center. *Millennials: A portrait of Generation Next*. Confident. Connected. Open To. Washington, 2010, pp 142.
[<http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>] 13.05.2016
39. **Pinder, C. C.** *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology, 2008, 600 p.
40. **Ringer, A., Garma, R.** Does the motivation to help differ between generation X and Y? *Australian & New Zealand Marketing Academy*. University of Otago, School of Business, Dept. of Marketing, Dunedin, N.Z., 2006, pp. 1067-1073.
41. **Ryan, R. M. Deci, E. L.** Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Direction. *Contemporary Educational Psychology*, 2000, Vol 25, pp 54–67.
42. **Saraswathi, S.** A Study on Factors that Motivate IT and Non-IT Sector Employees: A Comparison. *International Journal of Research in Computer Application and Management*, 2011, Vol. 1, No. 2, pp 72-77.
43. **Smola, K.W., Sutton, C.D.** Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, Vol. 23, pp. 363–382.
[<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=>

1f3226a1-0c21-4815-b0e2-36f4086ad1bb%40sessionmgr105&vid=0&hid=105]
22.05.2016

44. **Sorenson, S., Garman, K.** There's a Generation Gap in Your Workplace. Gallup Business Journal, 2013, p1-1.
45. **Sowa, A.** Connecting Workers from Different Generations Essential, Workplace Experts Says, Knight Ridder Tribune Business News. 2006, November 14, 1
46. **Stone, D., Deci, E. L., Ryan, R. M.** Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. Journal of General Management, 2009, Vol. 34, pp 75-91.
[http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_StoneDeciRyan_JGM.pdf] 09.04.15
47. **Stynen D., Forrier A., Sels L.** The relationship between motivation to work and workers' pay flexibility. Career Development International, 2014, Vol. 19, No. 2, pp. 183-203.
48. **Tay, A.** Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. African Journal of Business Management, 2011, Vol. 5, Issue 2, pp. 249-255.
49. **Weingarten, R. M.** Four generations, one workplace: A Gen X-Y staff nurse's view of team building in the emergency department. Journal of Emergency Nursing, 2009, Vol. 35, pp 27–30.
50. **Vroom, V. H.** Work and Motivation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995, 397 pp.
51. **Yusoff, W. F. W., Kian, T. S.** Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective. International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 2013, Vol. 2 Issue 4, p 97-103.

LISAD

Lisa 1. Küsimustikus muudetud väidete sõnastus

Vana sõnastus	Uus sõnastus
Teised tööd sõltuvad otseselt minu tööst	Minu ametikohal teiste töötajate töö sõltub otseselt minu tööst
Kui minu töö pole tehtud ei saa lõpetada teisi töid	Minu ametikohal kui töö pole tehtud ei saa lõpetada teised töötajad oma tööd
Mu töö nõuab lõpule viimist enne kui teised oma töö lõpule viivad	Minu ametikohal töö nõuab lõpule viimist enne kui teised oma töö lõpetavad
Minu töö tegevus on suuresti mõjutatud teiste inimeste töödest	Minu ametikoha töötegevus on suuresti mõjutatud teiste inimeste töödest
Töö lõpuleviimine sõltub paljudest teistest töödest korraga	Minu ametikohal töö lõpuleviimine sõltub korraga paljudest teiste töötajate töödest

Lisa 2. Küsimustik

Palun vastata järgnevale küsimustikule, mis uurib X-generatsiooni (sündinud aastatel 1965-1980) ja Y-generatsiooni (sündinud aastatel 1981-2000) töömotivatsiooni. Vastamine võtab aega umbes 10 minutit. Küsimustik on koostatud Tartu Ülikooli majandusteaduskonna bakalaureusetöö raames. Küsimustele vastates tuleks hinnata väited Teie praegusest töökohast lähtuvalt. Vastamine on anonüümne.

Sugu: M / N

*Vanus: ...

Tööstaaz (kaua oled olnud tööhõives): 0-2a, 3-5a, 6-8a, 9-11a, 12-14a, 15-17, 18-...

Haridustase: põhiharidus, keskharidus, keskeriharidus, kutseharidus, kõrgharidus

Ametikoht- tööline, spetsialist, juht

Sektor: Avalik/Era

Mis motiveerib Sind töötama? Palun järjestada toodud loetelu tähtsuse järjekorras (1 – kõige olulisem motivaator ... 10 – kõige ebaolulisem motivaator)

_____ Eneseteostus	_____ Stabiilne töösuhe
_____ Töö ise	_____ Juhtimise kvaliteet
_____ Karjäärivõimalused	_____ Töötingimused
_____ Kollektiiv	_____ Tunnustamine
_____ Koolitusvõimalused	_____ Töötasu

Mind motiveerib veel (*palun kirjuta*) _____

Kui kaua soovid töötada organisatsioonis, kus Sa hetkel töötad ?

alla 1 aasta

1 – 2 aastat

3 – 5 aastat

üle 5 aasta

Muu (*palun kirjuta*) _____

Palun nimeta peamine põhjus, mis võiks sundida Sind oma praegusest töökohast lahkuma: _____

Mulle meeldib töötada oma praegusel töökohal, sest _____

Mulle ei meeldi töötada oma praegusel töökohal, sest _____

Arvan, et minu peamised tugevused töötajana on: _____

Endas arendada sooviksin: _____

Lisa 2 järg. Küsimustik

Anna omapoolne hinnang alljärgnevatele väidetele vastates küsimusele: Kui oluline on Sinu jaoks mainitud tegur töökohal? 1-ei ole üldse oluline, 2- ei ole oluline, 3-pigem ei ole oluline, 4-pigem on oluline, 5-on oluline, 6-on väga oluline

1. Mu otsene juht toetab mu ametialaste oskuste arengut
2. Mu otsene juht laseb mul arendada oma pädevust
3. Mu otsene juht toetab mind, et ma oleks oma asjadega järje peal
4. Mu otsene juht aitab kaasa mu ametialasele arengule
5. Mu otsene juht aitab mul arendada enda iseseisvust tööl
6. Mu otsene juht kannustab mind ise otsustama, kuidas oma töö ajakava seada
7. Minu otsene juht annab mulle nõu enese-juhtimise kohta
8. Mu otsene ülemus paneb mind tundma, et ma olen pädev oma töös
9. Mu otsene juht paneb mind tundma, et ma olen efektiivne oma töös
10. Mu otsene juht näitab välja, et ta on kindel mu võimekuses
11. Mu otsene juht palub mul endal määrata kindlaks oma töö eesmärgid
12. Mu otsene juht räägib minust kui motiveeritud ja pädevast töötajast
13. Minu amet võimaldab mul ise otsustada, kuidas oma tööd teha
14. Minu ametikoht võimaldab mul planeerida, kuidas oma tööd teha
15. Minu amet võimaldab mul teha palju otsuseid iseseisvalt
16. Minu ametikoht annab mulle märkimisväärse iseseisvuse otsuste tegemisel
17. Minu ametikoht võimaldab mul ise otsustada oma töö ajakava üle
18. Minu ametikoht annab mulle võimaluse rakendada oma initsiatiivi või otsuseid töö teostamisel
19. Minu amet annab mulle võimaluse ise otsustada, millises järjekorras ma tööülesandeid täidan
20. Minu ametikoht võimaldab mul otsustada missuguseid meetodeid kasutan, et oma tööga valmis saada
21. Minu ametikoht annab mulle märkimisväärse võimaluse iseseisvalt ja vabalt valida, kuidas ma oma tööd teed
22. Minu ametikohal sõltub teiste töötajate töö otseselt minu tööst
23. Minu ametikohal töö lõpuleviimine sõltub korraga mitmete töötajate töödest
24. Ma saan tööga paremini hakkama kui on vajalik tulemus
25. Ma teen tööd oodatust paremini
26. Ma näen lisavaeva oma töö sooritamisel
27. Ma teen tööd nii hästi kui võimalik
28. Minu töö kvaliteet on tipptasemel
29. Ma teen sihipäraselt suuri jõupingutusi töö sooritamiseks
30. Mulle meeldivad minu tööülesanded
31. Minu töö on tähendusrikas
32. Minu tööülesanded on juba iseenesest liikuma paneva jõuga
33. Mu töö on nii huvitav, et see on ise motivaatoriks
34. Minu töö on kui hobi mulle
35. Ma olen õnnelik, et ma saan tasu töö eest, mis mulle nii väga meeldib

Lisa 3. Analüüsisist eemaldatud väidete loetelu

- „Mu otsene juht aitab kaasa mu ametialasele arengule“
- „Mu otsene juht laseb mul arendada oma pädevust“
- „Mu otsene juht aitab mul arendada enda iseseisvust tööl“
- „Mu otsene ülemus paneb mind tundma, et ma olen pädev oma töös“
- „Ma saan tööga paremini hakkama kui on vajalik tulemus“
- „Mu otsene juht toetab mind, et ma oleks oma asjadega järje pea“
- „Ma teen sihipäraselt suuri jõupingutusi töö sooritamiseks“

Lisa 4. Küsimustikule vastanute jaotus töövaldkonna järgi

Töövaldkond	Vastajate arv
Tõlkimine	2
Telekommunikatsioonid	3
Pangandus/ kindlustus	4
Korraldus/ päästeteenistus	4
Transport/ logistika	5
Õigusabi	5
Elektroonika/ Tehnika	6
Koolitus/ konsultatsioon	8
Kaubandus	9
Energeetika/ elekter	9
Muu	11
Meedia/ avalikud suhted	11
Turundus/ reklaam	13
Finants/ raamatupidamine	13
Kultuur/ kunst/ meelelahutus	17
Turism/ Hotellindus/ Toitlustus	21
Tootmine/ töötlemine	25
Infotehnoloogia	27
Tervishoid/ sotsiaaltöö	32
Põllumajandus/ Keskkonnakaitse	34
Ehitus/ Kinnisvara	34
Teenindus/ müük	55
Haridus/teadus	109

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete põhjal).

Lisa 5. Faktoranalüüsi statistilised näitajad

X-generatsiooni faktorite keskmiste hinnangute erinevus sugude lõikes			
Faktor:	Naine	Mees	Tõenäosus
Vastanute arv	88	30	
Töö autonoomia	5,14	4,73	0,013*
Sisemine motivatsioon	4,93	4,25	0,000*
Töö tulemuslikkus	4,95	4,28	0,000*
Tööülesannete sõltumatus	3,72	3,41	0,154
Juhi toetus	4,37	3,76	0,002*

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$; skaala 1-6, kus 1 – ei ole üldse oluline ja 6 – on väga oluline

Allikas: (Autori arvutused).

Y-generatsiooni faktorite keskmiste hinnangute erinevus sugude lõikes			
Faktor:	Naine	Mees	Tõenäosus
Vastanute arv	225	122	
Töö autonoomia	4,77	4,76	0,967
Sisemine motivatsioon	4,96	4,78	0,042*
Töö tulemuslikkus	5,05	4,77	0,000*
Tööülesannete sõltumatus	3,78	3,89	0,320
Juhi toetus	4,51	4,39	0,200

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$; skaala 1-6, kus 1 – ei ole üldse oluline ja 6 – on väga oluline

Allikas: (Autori arvutused).

X-generatsiooni keskmiste hinnangute erinevus haridustasemete lõikes					
Faktor:	Keskharidus	Kõrgharidus	Kutseharidus	Kõrgharidus omandamisel	Tõenäosus
Vastanute arv	4	104	7	3	
Töö autonoomia	4,78	5,05	4,97	5,07	0,917
Sisemine motivatsioon	4,40	4,73	5,14	5,00	0,499
Töö tulemuslikkus	4,10	4,76	5,31	5,20	0,031*
Tööülesannete sõltumatus	3,88	3,61	3,79	4,28	0,649
Juhi toetus	3,94	4,18	4,86	4,42	0,275

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$; skaala 1-6, kus 1 – ei ole üldse oluline ja 6 – on väga oluline

Allikas: (Autori arvutused).

Y-generatsiooni keskmiste hinnangute erinevus haridustasemete lõikes						
Faktor:	Põhiharidus	Keskharidus	Kõrgharidus	Kutseharidus	Kõrgharidus omandamisel	Tõenäosus
Vastanute arv	5	65	236	31	10	
Töö autonoomia	4,75	4,64	4,81	4,83	4,39	0,292
Sisemine motivatsioon	4,41	4,78	4,93	5,07	4,75	0,233
Töö tulemuslikkus	4,40	4,99	4,95	5,01	4,81	0,380
Tööülesannete sõltumatus	4,33	3,79	3,79	4,06	3,69	0,456
Juhi toetus	3,95	4,50	4,47	4,54	4,30	0,607

Allikas: (Autori arvutused).

X-generatsiooni keskmiste hinnangute erinevus sektorite lõikes			
Faktor:	Erasektor	Avalik sektor	Tõenäosus
Vastanute arv	48	69	
Töö autonoomia	4,99	5,06	0,613
Sisemine motivatsioon	4,70	4,78	0,626
Töö tulemuslikkus	4,87	4,72	0,270
Tööülesannete sõltumatus	3,82	3,52	0,118
Juhi toetus	4,34	4,13	0,234

Allikas: (Autori arvutused).

Y-generatsiooni keskmiste hinnangute erinevus sektorite lõikes			
Faktor:	Erasektor	Avalik sektor	Tõenäosus
Vastanute arv	192	149	
Töö autonoomia	4,74	4,81	0,419
Sisemine motivatsioon	4,89	4,89	0,957
Töö tulemuslikkus	4,96	4,95	0,879
Tööülesannete sõltumatus	3,85	3,80	0,647
Juhi toetus	4,46	4,47	0,978

Allikas: (Autori arvutused).

X-generatsiooni keskmiste hinnangute erinevused tööstaažide lõikes							
Faktor:	0-2 aastat	3-5 aastat	6-8 aastat	9-10 aastat	11-13 aastat	üle 14 aasta	Tõenäosus
Vastanute arv	14	23	14	16	16	35	
Töö autonoomia	4,91	4,79	4,93	5,29	5,11	5,13	0,389
Sisemine motivatsioon	4,49	4,88	4,70	4,80	4,89	4,71	0,795
Töö tulemuslikkus	4,56	4,73	4,64	5,08	5,06	4,71	0,173
Tööülesannete sõltumatus	3,59	3,46	3,80	3,92	4,09	3,37	0,163
Juhi toetus	4,32	4,21	4,14	4,40	4,31	4,08	0,887

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$; skaala 1-6, kus 1 – ei ole üldse oluline ja 6 – on väga oluline

Allikas: (Autori arvutused).

Y-generatsiooni keskmiste hinnangute erinevused tööstaažide lõikes							
Faktor:	0-2 aastat	3-5 aastat	6-8 aastat	9-10 aastat	11-13 aastat	üle 14 aasta	Tõenäosus
Vastanute arv	212	90	24	13	4	3	
Töö autonoomia	4,71	4,86	4,91	4,79	3,93	5,11	0,145
Sisemine motivatsioon	4,91	4,91	5,02	4,59	4,80	4,40	0,575
Töö tulemuslikkus	4,95	5,08	4,81	4,50	4,07	5,20	0,008*
Tööülesannete sõltumatus	3,76	3,89	4,01	3,98	3,88	3,58	0,777
Juhi toetus	4,49	4,52	4,34	4,31	3,33	3,92	0,134

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$; skaala 1-6, kus 1 – ei ole üldse oluline ja 6 – on väga oluline

Allikas: (Autori arvutused).

X-generatsiooni keskmiste hinnangute erinevused ametikohtade lõikes					
Faktor	Juht	Spetsialist	Tööline	Teadur/doktorant	Tõenäosus
Vastanute arv	29	76	10	1	
Töö autonoomia	5,11	5,07	4,56	4,78	0,233
Sisemine motivatsioon	4,88	4,75	4,42	4,60	0,557
Töö tulemuslikkus	4,88	4,79	4,54	4,80	0,637
Tööülesannete sõltumatus	3,85	3,62	3,15	4,75	0,200
Juhi toetus	4,22	4,22	4,25	4,50	0,993

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$; skaala 1-6, kus 1 – ei ole üldse oluline ja 6 – on väga oluline

Allikas: (Autori arvutused).

Y-generatsiooni keskmiste hinnangute erinevused ametikohtade lõikes					
Faktor	Juht	Spetsialist	Tööline	Teadur/doktorant	Tõenäosus
Vastanute arv	51	184	100	7	
Töö autonoomia	5,07	4,80	4,56	4,86	0,001*
Sisemine motivatsioon	4,85	4,93	4,88	5,24	0,602
Töö tulemuslikkus	4,95	4,95	5,00	4,87	0,889
Tööülesannete sõltumatus	4,16	3,76	3,76	3,89	0,069
Juhi toetus	4,44	4,48	4,49	4,39	0,977

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$; skaala 1-6, kus 1 – ei ole üldse oluline ja 6 – on väga oluline
Allikas: (Autori arvutused).

X-generatsiooni keskmiste hinnangute erinevused aastate lõikes kui kaua plaanitakse samas organisatsioonis töötada						
Faktor:	alla 1 aasta	1-2 aastat	3-5 aastat	üle 5 aasta	ei oska öelda	Tõenäosus
Vastanute arv	7	13	16	65	15	
Töö autonoomia	5,37	4,85	5,28	4,99	4,91	0,391
Sisemine motivatsioon	5,06	4,08	4,75	4,84	4,76	0,066
Töö tulemuslikkus	4,77	4,52	4,95	4,81	4,75	0,616
Tööülesannete sõltumatus	3,36	3,55	3,88	3,65	3,59	0,808
Juhi toetus	4,00	3,92	4,82	4,08	4,56	0,019*

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$; skaala 1-6, kus 1 – ei ole üldse oluline ja 6 – on väga oluline

Y-generatsiooni keskmiste hinnangute erinevused aastate lõikes kui kaua plaanitakse samas organisatsioonis töötada						
Faktor:	alla 1 aasta	1-2 aastat	3-5 aastat	üle 5 aasta	ei oska öelda	Tõenäosus
Vastanute arv	32	73	91	128	17	
Töö autonoomia	4,30	4,79	4,80	4,86	4,46	0,003*
Sisemine motivatsioon	4,60	4,81	4,88	5,00	4,93	0,112
Töö tulemuslikkus	4,77	5,03	4,94	4,94	4,84	0,427
Tööülesannete sõltumatus	3,67	3,65	3,82	3,96	3,68	0,206
Juhi toetus	4,13	4,49	4,53	4,50	4,19	0,097

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$; skaala 1-6, kus 1 – ei ole üldse oluline ja 6 – on väga oluline
Allikas: (Autori arvutused).

Lisa 6. Vastuste arv küsimusele „Arvan, et minu peamised tugevused töötajana on“

X		Y	
Kohusetundlikkus	21	Kohusetundlikkus	100
Kompetents/teadmised	20	Täpsus	46
Kogemused	15	Kiire õppimis- ja kohanemisvõime	32
Lojaalsus	12	Hea suhtlemisoskus	27
Põhjalikkus	8	Usaldusväärsus	20
Meeskonnatöö oskus	6	Ausus	19
Motiveeritus	6	Motiveeritus	17
		Teadmised	15
		Paidlikkus	14

Allikas: (Autori arvutused kogutud andmete põhjal).

Lisa 7. Vastuste arv küsimusele „Endas arendada sooviksin...“

X		Y	
Võõrkeelte oskust	20	Juhtimisoskust	31
Erialasi oskusi	10	Erialaseid oskusi	30
Arvutioskust	7	Suhtlemisoskust	27
Suhtlemisoskust	5	Võõrkeelte oskust	25
Enesekindlust	4	Enesekindlust	22
Esinemisioskust	4	Julgust	14
Efektiivsust	4	Esinemisioskust	11
		Aja planeerimist	10
		Kannatlikkust	8
		Stressitaluvust	8
		Järjekindlust	6

Allikas: (Autori arvutused kogutud andmete põhjal).

SUMMARY

X AND Y GENERATION WORK MOTIVATION BASED ON SELF- DETERMINATION THEORY

Kadri Ronk

Today's workforce includes at least five different generations. This research specifically focuses on X and Y generation as the greater part of the labor market is covered by generation X at the moment and generation Y is increasingly entering it. Differences between the generations in the workplace is an important issue that needs to be addressed in order to retain and raise employees' work motivation.

Motivated and satisfied employees are more productive, which in turn will be beneficial for organizations. An employee whose behavior is voluntarily in line with the organization's strategic objectives is one of the most valuable resources. If a manager is aware of the meaning of work motivation and knows how to raise it, then the optimal efficiency can be achieved. Self-determination theory helps to understand employees' perspective on their work environment and work contribution.

The aim of this research is to identify the differences and similarities of X and Y generation's work motivation based on self-determination theory. To achieve the purpose, the author has set the following tasks:

1. To define the concept of motivation and compare different definitions and theories;
2. To analyze work motivation based on self-determination theory;
3. To describe X and Y generation work motivation differences and similarities based on previous researches;
4. To develop a research methodology and conduct a survey;
5. To describe the results of the study;
6. To generalize the results and give recommendations to employers.

The paper is divided into two chapters: the theoretical and empirical one. In the theoretical part, the author firstly gives a review of different motivation definitions. The author has found that motivation is an energy that drives people to reach their goals, both at work

and in private life. Secondly, the author gives an overview of different work motivation theories such as goal theory, X and Y theory and expectancy theory. The author has concluded that all theories have a common feature: in order to raise work motivation it is important to focus on meeting an employee's psychological and physiological needs.

In the second subchapter of the theoretical part, the author focuses on self-determination theory which consists of autonomous motivation and controlled motivation. Intrinsic motivation is a form of autonomous motivation. If intrinsic motivation is high, the employee does the work willingly because it is interesting and satisfying. Extrinsic motivation is a form of controlled motivation. Extrinsically motivated employees perform their work to obtain the expected pay and avoid punishment in case their performance is not good enough.

In the third subchapter of the theoretical part, the author describes the meaning of generation, gives an overview of significant aspects that have had an impact on X and Y generation and points out work motivation differences and similarities between generations based on previous findings.

In the first subchapter of the empirical part, the author develops a methodology for the study of X and Y generation work motivation through self-determination theory. The author uses a questionnaire that has been translated and adapted into Estonian by the author within the framework of the previous research "Employees' work motivation based on self-determination theory". In addition, extra questions were added to the questionnaire. Data were collected through web service among random respondents, the factor analysis was carried out, and all the parameters and conditions that measure factors of inner reliability proved to be suitable.

For analyzing data, the author conducted several one-way ANOVA tests. The tests have revealed that generational differences occur between the importance of job autonomy, work performance, and supervisor's support, but there are no differences between the importance of inner motivation and task independence.

In the last chapter of the empirical part, the author generalized the results of the survey and compared them with various findings of previously conducted studies. The main

similarity between the generations is the importance of competence. Both generations are highly interested in opportunities that provide work-related skills training and improvements. The main difference between the generations is the importance of job autonomy and supervisor's support. X generation assesses higher job autonomy but Y generation values the supervisor's support. Lastly, the author gives recommendations to employers how to increase work motivation through self-determination theory and individually for the specific generation.

The limiting factor of this survey was the random sample since the majority of respondents were women, generation Y representatives and employees with higher education. These circumstances could have provided a significant impact on the results of the study. The feedback revealed that some allegations could have been interpreted in different ways. The future analysis will have to specify the wording of some statements to avoid ambiguity. In addition, different methods can be applied to understand differences between generations more deeply.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kadri Ronk

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„X ja Y-generatsiooni töömotivatsioon enesemääratlemise teooriast lähtuvalt“,

mille juhendaja on Elina Kallas,

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **24.05.2016**