

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Aigi Einmaa

PROAKTIIVSE MOTIVATSIOONI ANALÜÜS ERINEVATES SEKTORITES JA
AMETITES EESTI PALGAINFO UURINGU ANDMETEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2025

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Proaktiivse motivatsiooni olemus ja selle tasemed.....	6
1.1. Proaktiivsuse mõiste selgitamine ja tähtsus.....	6
1.2. Proaktiivse motivatsiooni erinevad tasandid ning eri sektorite ja ametite motivatsiooni allikad.....	11
2. Proaktiivse motivatsiooni uurimine ametite ja sektorite raames Eesti Palgainfo 2024 sügisese uuringu andmetel.....	19
2.1. Valimi ja uurimismetoodika kirjeldus.....	19
2.2. Proaktiivse motivatsiooni tasemed ametite ja sektorite lõikes.....	22
Kokkuvõte.....	31
Viidatud allikad.....	34
Lisad.....	39
LISA A.....	39
Analüüsis kasutatud töövõtjate ankeedi osa.....	39
Summary.....	40

Sissejuhatus

Proaktiivne motivatsioon on inimese sisemine jõud, mis suunab inimest sõltuvalt olukorrast tegutsema enne, kui välised tegurid sunnivad seda (Crant, 2000; Parker et al., 2010). Eestis on varem uuritud motivatsiooni (nt Mugu, 2019; Šamarina, 2024) ja proaktiivsust eraldi (nt Reinsalu, 2017) ning nende seoseid erinevate valdkondadega. Kuid lõputööd või teadusartiklit, mis käsitleks neid teemasid koos, pole Eesti kontekstis tehtud. Väljaspool Eestit on uuritud proaktiivset motivatsiooni, mis võimaldab võrrelda Eesti vastajate tulemusi nende uuringutega (nt Parker et al., 2010; Rigotti et al., 2008; Ontrup & Kluge, 2022).

Selles töös keskendutakse proaktiivse motivatsiooni uurimisele meeskonnatöö raames. Lähemalt uuritakse, kuidas inimene hindab enda proaktiivsust meeskonnatöös. See võimaldab mõista, kuidas üksikisiku omadused, nagu vastutusvõime ja eesmärgile orienteeritus, kajastuvad sõltuvalt olukorrast. Proaktiivse motivatsiooni uurimine on oluline, kuna see on seotud inimeste karjääriotsustega, mis kujunevad vastavalt nende isiksuseomadustele, eneseusule ja eesmärkidele (Hirschi et al., 2013). Teadustöodes on leitud, et kõrgema proaktiivsusega inimesed on võimelised sooritama paremaid töötulemusi ning neil on tihti peale kõrgem tööalane rahulolu (Ontrup & Kluge, 2022). See näitab, et proaktiivne motivatsioon aitab kaasa nii karjääris edasijõudmisele kui ka üldisele töörahulolule ja tulemuslikkusele. Käesolevas töös uuritakse ka proaktiivsust erinevate ametite ja sektorite lõikes, et teada saada, kas ametite ja sektorite proaktiivse motivatsiooni tase on erinev tööiseloomust tingituna.

Proaktiivse motivatsiooni uurimine erinevate ametite ja sektorite lõikes on oluline, kuna see võimaldab analüüsida, kas ja millisel määral töö iseloom on seotud töötajate kalduvusega ennetavale ja algatusvõimelisele käitumisele. Tööülesannete struktuur, autonoomia ulatus, vastutuskooormus ning meeskonnatöö intensiivsus võivad sektoriga ja ametiga oluliselt varieeruda, luues erinevaid eeltingimusi proaktiivsuse avaldamiseks. Seega aitab ametite ja sektorite võrdlev käsitlus tuvastada, millistes töökeskkondades on proaktiivne motivatsioon tugevamalt esindatud ning kus võiks olla vajadus selle toetamiseks läbi töökorralduse või juhtimispraktikate.

Proaktiivset motivatsiooni uurides on huviobjektiks just töötajast endast tulenevad aspektid, mida töötaja saab muuta ja kui antud aspektid on paigas siis on võimalik need siduda organisatsiooni poolsete faktoritega. Käesolevas töös on käsitletud kolme meeskonnatöö kontekstis olulist proaktiivse motivatsiooni näitajat, milleks on:

1. Põhjused ("*Reason to?*"), mis keskenduvad motivatsiooni allikatele ja isiku olemusele. Sisemiselt motiveeritud inimesed tegutsevad oma huvidest lähtuvalt, samas kui väline motivatsioon on seotud väliste tegurite, nagu hüvede, tasu või surve olemasoluga. Otsustamise käigus on põhjuste faktor oluline indikaator selleks, kas nad on valmis proaktiivselt tegutsema. (Gagné et al., 2015)
2. Suutlikkus ("*Can do?*") tähendab, et inimene usub, et tal on vajalikud teadmised, oskused ja võimekus ülesande täitmiseks. Kui inimene tunneb end kompetentsena, on ta tõenäolisemalt valmis uusi väljakutseid vastu võtma ja proaktiivselt tegutsema. (Rigotti et al., 2008)
3. Kolmas näitaja entusiasm ("*Energized to?*") näitab, kui motiveeritud on inimene tegema rohkem, kui temalt oodatakse. See on võtmetähtsusega, sest see määrab, kas indiviidil on tahet ja motivatsiooni oma töös proaktiivselt edasi liikuda. (Warr et al., 2014)

Proaktiivse motivatsiooni kolme näitaja – põhjuste, suutlikkuse ja entusiasmi – uurimine on oluline, sest nendest moodustub terviklik indiviidide käitumise ja otsuste mõistmiseks tööalases kontekstis. Need näitajad aitavad selgitada, miks ja kuidas inimesed on võimelised tööalases keskkonnas initsiatiivi võtma ja panustama meeskonnatöösse. Kombineerides neid tegureid, saab analüüsida, kuidas erinevad motivatsiooniallikad ja individuaalsed võimed seostuvad töötajate käitumisega sõltuvalt töö iseloomust.

Bakalaureusetöö põhineb Eesti Palgainfo Agentuuri 2024. aasta sügisel tehtud uuringu andmetel, mille käigus on võimalik uurida proaktiivsust tööalases kontekstis. Töö eesmärgiks on välja selgitada, milline on proaktiivse motivatsiooni tase erinevates ametites ja sektorites Eestis. Nii saab teemast võimalikult laia ja mitmekülgse ülevaate, mille abil on võimalik kaardistada proaktiivse motivatsiooni baastaseme eri ametites ja sektorites.

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada proaktiivse motivatsiooni mõistet ja selle tähtsust;
- kirjeldada proaktiivse motivatsiooni näitajaid - põhjused, suutlikkus ja entusiasm;
- tuua välja erinevad proaktiivsuse tasemed ning ametite ja sektorite eripära;
- määrata proaktiivsuse mõõdikud ning valida küsitluseks sobivad mõõdikud ning põhjendada nende valikut;
- korrastada Eesti Palgainfo Agentuuri andmed, tuginedes töö eesmärgile;
- analüüsida Eesti Palgainfo uuringu 2024 andmeid ning uurida proaktiivsust erinevate ametite ja sektorite lõikes;

- tulemuste seostamine teooriaga ja järelduste tegemine.

Bakalaureusetöö on jaotatud kaheks osaks: teooria ja empiiriline osa. Teoreetilises osas analüüsitakse esmalt proaktiivse motivatsiooni mõistet, uurides lähemalt põhjuste, suutlikkuse ja entusiasmi tähendust. Teooriaosa teises alapunktis keskendutakse proaktiivsele motivatsioonile erinevatele ametitele ja sektorite lõikes. Empiiriline osa koosneb meetodikast, kus kirjeldatakse uurimissuunda ning valimi kujunemist. Autor annab ülevaate küsitluse sotsiaal-demograafilistest näitajatest ning kirjeldab statistilise analüüsi meetodeid. Teises alapeatükis kirjeldatakse uuringu tulemusi erinevate ametite ja sektorite lõikes, mille järel koostatakse seosed teooriaga ning esitatakse analüüsi järeldused. Tulemustest on võimalik saada kasu ettevõtetel, kes soovivad ettevõttesisest töökeskkonda parandada ja tõsta proaktiivset motivatsiooni töötajate seas. Töös selgub, millistes sektorites ja ametites on proaktiivse motivatsiooni olukord.

Töös kasutati tehisintellekti keelekorrektuurideks lõpptekstis. Autor tänab bakalaureusetöö valmimisel Eesti Palgainfo Agentuuri ja Kadri Seederit, kes võimaldas nende andmete kasutamise. Autor tänab enda bakalaureusetöö juhendajat Anne Aidlat, kes oli töö kirjutamise protsessi ajal toeks ning andis konstruktiivset tagasisidet.

Märksõnad: proaktiivne motivatsioon, meeskonnatöö, ametid, sektorid

1. Proaktiivse motivatsiooni olemus ja selle tasemed

1.1. Proaktiivsuse mõiste selgitamine ja tähtsus

Käesolevas peatükis selgitatakse proaktiivse motivatsiooni mõistet. Teoreetiliste allikate põhjal tuuakse esile peamised näitajad, mille alusel on võimalik hinnata töötaja proaktiivset hoiakut ja tegutsemisvalmidust. Lisaks käsitletakse, milline on proaktiivse motivatsiooni tähtsus nii indiviidile kui ka organisatsioonile. Eraldi tähelepanu pööratakse sellele, kuidas proaktiivne motivatsioon võib avalduda erinevates ametites ja sektorites, arvestades töö iseloomu, organisatsioonikultuuri ja töötaja rolli tööprotsessis. Proaktiivse motivatsiooni algallikad loovad aluse edasisele analüüsile, kus võrreldakse motivatsioonitasemeid valdkondade ja ametigruppide lõikes.

Enesetõhusus, mis viitab indiviidi usule oma võimetesse, on proaktiivse motivatsiooni oluline tugisammas. Kui töötaja tunneb, et ta suudab probleemidele lahendusi leida ja muudatusi ellu viia, on ta motiveeritum tegutsema isegi ebakindlates või keerukates olukordades (Bandura, 1977). Enesetõhususe ja proaktiivsuse vahel on otsene seos: inimesed, kes usuvad oma suutlikkusse, ei pelga uusi väljakutseid, vaid kasutavad neid võimalusena õppida ja areneda (Rigotti et al., 2008). Organisatsioonid saavad toetada töötajate enesetõhusust, pakkudes pidevat tagasisidet ja tunnustust. Selline lähenemine kinnitab

töötajale, et tema pingutused on olulised ja tõhusad. Näiteks juht, kes tunnustab töötaja initsiatiivi uute töömeetodite loomiseks suurendab tõenäosust, et töötaja jätkab proaktiivset käitumist ka tulevikus (Parker et al., 2006; Ohly & Fritz, 2007). Samuti aitab ülesannete järkjärguline keerukuse tõstmine töötajal eneseusku suurendada ja valmistab teda ette keerukamate ülesannete lahendamiseks.

Kuigi enesetõhusus on proaktiivse motivatsiooni oluline osa, suunavad inimeste tegutsemisvalmidust ka psühholoogilised vajadused. Et paremini mõista, mis loob eeldused motiveeritud ja initsiatiivikaks käitumiseks, on kasulik vaadelda ka motivatsiooni aluseks olevaid vajadusi. Üks tuntumaid käsitlusi selles valdkonnas on Maslowi vajaduste hierarhia, mis aitab selgitada, kuidas erinevate vajaduste täitmine võimaldab inimesel valmisolekut olla proaktiivne.

Maslowi motivatsiooniteooria kohaselt on inimeste vajadused järjestatud olulisuse taseme järgi. Selleks, et inimesel oleks motivatsiooni, peavad olema baasvajadused täidetud (Füsioloogiline tasand, turvalisus, kuulumisvajadus, tunnustusevajadus, eneseteostuse vajadus) täidetud. (Maslow, 1943) Neist kõige kõrgem on eneseteostuse vajadus ning inimesed, kes on sellel tasandil, on kõige suurema tõenäosusega proaktiivse käitumisega. Ennetava käitumisega kaasneb ka proaktiivne motivatsioon. Selline lähenemine on oluline, kuna see tugevdab inimese suutlikkust suunata oma tegevusi ja kujundada ümbritsevat keskkonda, toetades nii isiklike kui ka organisatsiooniliste eesmärkide saavutamist (Parker et al., 2010).

Proaktiivne motivatsioon rõhutab indiviidi aktiivset tegutsemist muutuste algatamisel ja nende elluviimisel. Teadustööd pakuvad sellele mõistele erinevaid lähenemisi tuginedes nii keskkonna- kui ka individuaalsetele teguritele. Parker ja teised (2010) kirjeldavad proaktiivset motivatsiooni kui eesmärgipõhist protsessi, mis hõlmab endas kolme komponenti: suutlikkus (*can do*), sisemised ja välised motivatsiooniallikad-põhjused (*reason to*) ning entusiasm (*energized to*). See mudel asetab rõhu indiviidi suutlikkusele ja motivatsiooniallikatele. Gagné ja Deci (2005) laiendavad seda, tuues välja autonoomia ja kuuluvustunde tähtsuse. Nende teooria järgi on proaktiivne käitumine võimalik ainult siis, kui psühholoogilised põhivajadused on rahuldatud. Näiteks töötaja, kes tunneb, et tal on vabadus otsustada ja oskused probleeme lahendada, on suurema tõenäosusega algatusvõimelisem. Hirschi et al. (2013) rõhutavad, et proaktiivne motivatsioon ei ole ainult isiksuseomadus, vaid sõltub suuresti ümbritsevast keskkonnast. Töökeskkond, mis soodustab avatud suhtlust ja hindab töötajate algatusvõimet, toetab proaktiivset käitumist. See täiendab Parker et al. (2006) ideid, mille kohaselt juhtimisstiil ja töö autonoomia mängivad võtmerolli töötajate

proaktiivsuse arendamisel. Näiteks organisatsioonid, mis pakuvad töötajatele vabadust otsuseid teha ja toetavad nende algatusi, loovad keskkonna, kus proaktiivsus saab areneda. Vastupidiselt, hierarhilises ja piiravas keskkonnas võivad ka loomupäraselt proaktiivsed inimesed muutuda passiivseks, kuna nende algatusi ei toetata.

Proaktiivne motivatsioon väljendub organisatsioonilises kontekstis töötaja iseseisva tegutsemise kaudu. Ei oodata väliseid juhiseid vaid tegutsetakse lähtudes oma väärtustest ja pikaajalistest eesmärkidest. (Parker et al., 2010; Gagné & Deci, 2005) Iseseisev tegutsemine on organisatsioonilises perspektiivis väärtuslik, mis muudab selle hindamatuks organisatsioonides, kus kiire kohanemine ja uuenduste rakendamine on hädavajalik. Sellises keskkonnas muutub proaktiivse motivatsiooni toetamine kriitiliseks, sest see on tihedalt seotud töötajate innovaatilise panusega. Parker ja teised (2010) ja Gagné & Deci (2005) rõhutavad indiviidi sisemiste omaduste, nagu suutlikkus ja psühholoogilised vajadused. Samal ajal kui Hirschi et al. (2013) ja Parker ja teised (2006) toovad esile keskkondlikud tegurid, nagu juhtimine ja organisatsioonikultuur. Kõik eelnevad teooriad sobivad hästi proaktiivsuse kirjeldamiseks, aga selles töös jätkab autor Parker ja teiste (2010) mudeli kasutamisega, sest see sobib kõige täpsemalt inimese otsustusprotsessi kirjeldamiseks ning see annab konkreetseid parameetreid, et tuvastada proaktiivset motivatsiooni. Huviobjektiks on töötajast endast tulenenud aspektid, mida ta saab muuta ja kui need on paigas, siis on võimalik need siduda organisatsiooni poolsete teguritega.

Tabelis 1 on kuvatud ülevaade Parkeri ja teiste (2010) koostatud mudelist, mille põhjal autor hindab selles töös proaktiivsuse taset erinevates ametites ja sektorites. Parker ja teised (2010) valisid oma mudelisse kolm peamist aspekti põhjused "*Reason to*", suutlikkus "*Can do*" ja entusiasm "*Energized to*" kuna need aitavad terviklikult mõista, miks inimesed tegutsevad proaktiivselt, kas nad usuvad oma võimetesse ning kui motiveeritud ja entusiastlikud nad on oma eesmärkide saavutamisel. Need kolm aspekti moodustavad koos praktilise ja põhjaliku raamistiku, mis aitab analüüsida ja mõista, mis paneb inimesi tööalases keskkonnas proaktiivselt tegutsema.

Põhjused ehk „*Reason to*“ on seotud sisemise motivatsiooniga, kus inimesed tegutsevad oma isikliku huvi ja rahulolu järgi, samas kui väline motivatsioon võib põhineda hüvedel (preemiad, auhinnad jne) või sotsiaalsel surveel (Gagné et al., 2015). Kui tegevus tuleneb sisemistest väärtustest ja soovist saavutada isiklikke eesmärke, on isik tõenäolisemalt valmis proaktiivselt tegutsema. Näiteks, kui meeskonnas korraldatakse konkurss ja auhinnaks on boonus siis sellest saab järeldada, et proaktiivne inimene keskendub enda sisemistele väärtustele mitte välisele motivaatorile (antud juhul boonus). Proaktiivne inimene on

motiveeritud leidma loovaid lahendusi, investeerides nii aega kui ka energiat töö kvaliteedi tõstmiseks ning on valmis vastu võtma uusi väljakutseid, et täiustada oma oskusi ja kogemusi.

Suutlikkus ehk „*Can do*“ viitab inimese usule oma võimetesse. Kompetentsuse tunne aitab esile tuua usku oma teadmistesse ja oskustesse, mis aitavad ülesandeid sooritada. Suutlikkus on seotud enesetõhususe ja usuga, et inimene saab oma eesmärged saavutada, mis omakorda suurendab tema valmisolekut tegutseda ja võtta vastu uusi väljakutseid (Rigotti et al., 2008) Näiteks, kui meeskonnaliige saab ühe keerulisema ülesande, mis erineb tema tavapärasest tööst, kas tal on selleks uskumus, et ta suudab selle edukalt lõpuni viia. Kui see töötaja usub, et ta suudab seda teha siis kaasneb sellega ka põhjalikum ettevalmistus, kindlustunne ning kõrgem proaktiivsuse tase.

Entusiasm ehk „*Energized to*“ Inimene tunneb end entusiastlikuna oma tööülesannete täitmisel. See seisund on seotud positiivse emotsionaalse energiaga, mis motiveerib inimest tegema rohkem, kui temalt oodatakse. Kui inimene on entusiastlik, on tal rohkem soovi pühenduda oma tööle ja võtta initsiatiivi muudatuste tegemiseks, isegi siis, kui väliseid hüvesid pole otse tagatud. Entusiasm on oluline tegur, kuna see määrab, kas isik on võimeline jääma motiveerituks ka siis, kui ülesanded on keerulised (Warr et al., 2014). Näiteks, kui töötajal on kirk oma töö vastu, siis tunneb ta end entusiastlikuna ja positiivselt motiveerituna. Nad on valmis minema kaugemale oma tavapärasest tööülesannetest. Selline entusiasm aitab ületada töö raskused ja leida uusi lahendusi, olles valmis andma rohkem kui lihtsalt tavalist sooritust.

Tabel 1

Parker ja teised(2010) mudel

Proaktiivsuse tegur	Kirjeldus	Proaktiivsuse tegurid	Allikad
“ <i>Reason to</i> ”	Motivatsiooni allikad: sisemine (huvi, väärtused) ja väline (hüved, surve).	Juhtimisstiil, organisatsioonikultuur, autonoomia tööl.	Gagné ja Deci (2005)
“ <i>Can do</i> ”	Enesetõhusus: uskumus oma võimetesse ja oskustesse.	Töökeskkonna ressursid, tagasiside, toetav juhtimine.	Rigotti et al. (2008)
“ <i>Energized to</i> ”	Positiivne emotsioon ja entusiasm, mis suunavad tegutsema.	Töökultuur, meeskonna dünaamika.	Warr et al. (2014)

Allikas: Autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal.

Kui inimesel on olemas sisemised põhjused tegutsemiseks, piisav suutlikkus ehk usk oma võimetusse ning töö vastu siiras entusiasm, siis avaldub proaktiivne motivatsioon realses käitumises. Edasi vaadeldakse, milline on proaktiivse käitumise tähtsus nii töötaja kui organisatsiooni jaoks.

Oluline on mõista, et proaktiivne käitumine ei tähenda alati suurte muudatuste algatamist, tihti võib see väljenduda ka väiksemates, kuid olulistes sammudes, mis parandavad tööprotsesse või isiklikku tõhusust (Parker et al., 2010; Gagné & Deci, 2005). Näiteks võib tähendada see töötaja valmisolekut jagada ideid, pakkuda välja uusi lahendusi või võtta enda peale keerulisi ülesandeid, mis aitavad kaasa nii tema kui ka organisatsiooni arengule (Warr et al., 2014). Samuti on oluline, et organisatsioonid ja juhid loovad tingimused, mis toetavad töötajate sisemist motivatsiooni, usku oma võimetusse ja entusiasmi, kuna need tegurid on proaktiivse käitumise aluseks (Rigotti et al., 2008; Hirschi et al., 2013). See loob vastastikku kasuliku suhte, kus nii töötajad kui ka organisatsioonid saavad proaktiivse motivatsiooni taset tõsta.

Teadusuuringud toetavad proaktiivse motivatsiooni kasulikkust nii isiklikul kui ka organisatsioonilisel tasandil. Näiteks Fuller ja Marler (2009) näitavad oma metaanalüüsis, et proaktiivsust seostatakse töösoorituse paranemisega. Lisaks aitab proaktiivne motivatsioon kaasa suuremale rahulolule ja karjääriedule (Seibert et al., 2001). Praktikast väljendub see töötaja tegevustes, kus ta omal algatusel optimeerib protsesse ning parandab suhtlust meeskonnas. Uuringud on ka näidanud, et varajases karjääris kujunev eneseefektiivsuse tase on tihedalt seotud individuaalse eduga (Rigotti et al., 2008; Bandura, 1977).

Proaktiivne motivatsioon on karjääriedu ning organisatsioonilise arengu oluline osa (Fuller & Marler, 2009). Selle tähtsus seisneb inimese võimekuses ennetada probleeme, haarata võimalusi ja viia ellu muutusi, mis parandavad nii tema kui ka organisatsiooni toimimist. Proaktiivse motivatsiooni eelduseks on isiklikud ja välised tegurid, näiteks enesetõhusus, juhtimisstiil ja töökeskkonna disain (Hirschi et al., 2013; Rigotti et al., 2008). Eelneva teooria põhjal saab väita, et töötajad kui ka juhid peaksid pöörama tähelepanu nende tegurite arendamisele, et soodustada proaktiivset käitumist.

Töösuhetes ja meeskonnatöös avaldub proaktiivsus kui olulise koostöö ja suhtlemise edendajana. Proaktiivsed töötajad toovad meeskonda ideid ja lahendusi, mis suurendavad kogu rühma tõhusust ja edu. Näiteks võivad nad võtta initsiatiivi keeruliste probleemide lahendamisel või pakkuda uuenduslikke lähenemisviise, mis parandavad kogu meeskonna tööprotsesse (Ontrup & Kluge, 2022; Parker et al., 2006). Meeskondades, kus valitseb usaldus ja koostöövalmidus, on proaktiivsus kõrgem. Uuringud näitavad, et meeskonnad, kus

liikmed tunnevad tugevat sidusust ja vastastikust usaldust, soodustavad rohkem ideede jagamist ja iseseisvat tegutsemist (Warr et al., 2014; Hirschi et al., 2013). Samas võivad konfliktid ja usalduse puudumine oluliselt vähendada töötajate valmisolekut võtta proaktiivseid samme. Seetõttu on organisatsioonide ülesandeks luua töötingimused, mis julgustavad koostööd ja usaldust, sest just need tegurid tõstavad proaktiivset motivatsiooni ja käitumist kõige rohkem esile (Parker et al., 2010; Ontrup & Kluge, 2022).

Autor leiab, et organisatsioonides peaks rohkem tähelepanu pöörama sellele, kuidas töötajad oma tööd tajuvad, mitte ainult sellele, mida ja kuidas nad teevad. Näiteks võib tähenduslik tagasiside või võimalus tööülesannete osas kaasa rääkida tugevdada tunnet, et töö on oluline ja väärtuslik ning see omakorda toetab proaktiivset käitumist. Seda kinnitavad ka varasemad uuringud, mis näitavad, et sisemine motivatsioon ja rahuldatud baasvajadused (nt autonoomia ja kompetentsus) aitavad kaasa innovaatilisele ja algatuslikule tegutsemisele (Devloo, Anseel, Beuckelaer, & Salanova, 2015; Gagné jt, 2015).

Selles alapeatükis selgus, et proaktiivse motivatsiooni kujunemisel mängivad rolli nii inimese sisemised omadused, näiteks enesetõhusus ja sisemine motivatsioon, kui ka keskkonnast tulenevad tegurid, nagu juhtide toetus ja töötaja autonoomia. Analüüsi käigus ilmnis, et just nende tegurite koosmõju loob parimad eeldused, et töötaja oleks valmis ise algatusi võtma. Eelneva põhjal võib järeldada, et proaktiivne käitumine ei ole ainult isiklik omadus, vaid midagi, mida organisatsioon saab teadlikult toetada ja arendada. Näiteks võimaldades rohkem iseseisvust ja pakkudes konstruktiivset tagasisidet. Seega aitab proaktiivsuse parem mõistmine kaasa sellele, et töökoht oleks motiveeriv ja arengut soodustav keskkond.

1.2. Proaktiivse motivatsiooni erinevad tasandid ning eri sektorite ja ametite motivatsiooni allikad

Käesolevas alapunktis analüüsib autor, kuidas on võimalik proaktiivsust vaadelda erinevatel tasanditel (vt tabel 2). Proaktiivse motivatsiooni olemasolu on igapäevaelus ja töökeskkonnas oluline omadus. Proaktiivne inimene ei oota kuni probleemid tekivad, vaid tegutseb ettevaatavalt, otsides võimalusi, kuidas olukordi parandada ja eesmäärke saavutada (Seibert et al., 1999). Seda saab vaadelda kolmel tasandil: isiklikul, tööalasel ja organisatsioonilisel. Lisaks uuritakse alapunktis, milline on ametite ja sektorite iseloom ning missugune motivatsioonitase. Varasemalt ei ole tehtud uuringuid proaktiivse motivatsiooni kohta ametite ja sektorite lõikes, seega siin lähtus autor motivatsioonist üldisemalt.

Isiklikul tasandil proaktiivne motivatsioon viitab indiviidi püüdlustele arendada oma oskusi, kohaneda uute olukordadega ning saavutada isiklike eesmäärke. Lisaks toetab

proaktiivsust sisemine motivatsioon, mida juhib huvi ja rahulolu tegevuste vastu olukordades, kus eesmärgid sobituvad indiviidi isiklike väärtustega (Gagné & Deci, 2005). Positiivne emotsioon ja entusiasm väljenduvad inimese püüdluses algetada ja ellu viia tegevusi, mis toetavad arengut ja eesmärkide saavutamist (Devloo et al., 2015). Samuti võib järeldada, et sisemine motivatsioon, mis juhib inimest tegutsema vastavalt tema huvidele ja väärtustele on selles proaktiivsele motivatsioonile oluline. Kokkuvõttes aitab isiklikul tasandil proaktiivne motivatsioon inimesel enesekindlalt areneda, kohaneda muutustega ja saavutada isiklike eesmäärke.

Tööülesannetega seotud proaktiivsus keskendub ülesannete tõhususe ja kvaliteedi parandamisele ning tööprotsesside täiustamisele. Parker ja teised (2006) rõhutavad, et proaktiivsus töö kontekstis sõltub nii individuaalsetest omadustest kui ka keskkonnatingimustest, näiteks töö autonoomiast. Töö tasandil keskendub proaktiivne motivatsioon tööülesannete ja protsesside täiustamisele, et suurendada efektiivsust ja uuenduslikkust. Töötajad, kes tunnevad, et neil on kontroll oma töö üle ja piisavalt ressursse, näitavad suuremat enesejuhtimise taset ja proaktiivset probleemi lahendamist (Parker et al., 2006). Lisaks motiveerivad töö tähenduslikkus ja organisatsiooni eesmärkidega kooskõlas olevad väärtused töötajaid panustama innovatsiooni ja parandama tööprotsesse (Crant, 2000). Positiivne emotsioon, näiteks entusiasm ja rahulolu, soodustab kaasatust ja innukust, mis aitavad kaasa loovatele lahendustele ja parematele sooritusele (Ohly & Fritz, 2007). Sellest võib järeldada, et töötajad, kellel on kontroll oma töö üle ja juurdepääs vajalikele ressurssidele, on innukamad uuendusi ellu viima. Töö tähenduslikkus ja väärtuste vastavus organisatsiooni omadele motiveerivad töötajaid veelgi enam panustama ja tööprotsesse arendama. Lisaks soodustavad positiivsed emotsioonid, nagu entusiasm ja rahulolu, töötajate pühendumust ja loovust.

Organisatsioonilisel tasandil hõlmab proaktiivne motivatsioon strateegilisi algatusi ja pikaajalisi eesmäärke, mille eesmärk on organisatsiooni arendamine ja konkurentsivõime tõstmine. Juhtimisstiil ja toetav keskkond aitavad kaasa töötajate enesekindluse suurendamisele, et võtta vastu keerulisi ülesandeid ja teha olulisi muudatusi (Parker et al., 2010). Organisatsiooni väärtuste kooskõla töötajate isiklike eesmärkidega suurendab nende motivatsiooni panustada organisatsiooni arengusse (Crant, 2000; Gagné & Deci, 2005). Töökultuur, mis toetab töötajate autonoomiat ja annab nende tööle tähenduse, loob soodsa keskkonna innovatsioonikäitumise ja loovuse arenguks, saavutades selle suurendades töötajate sisemist motivatsiooni ja julgustades edaspidiseid võimalusi märkama (Ohly & Fritz, 2007; Gagné et al., 2015; Devloo et al., 2015). Organisatsioonilise tasandi kohta võib

järeldada, et proaktiivne motivatsioon on tihedalt seotud juhtimisstiili, organisatsioonikultuuri ja töötajate enesetõhususe tugevdamisega. Sellise keskkonna kujundamine, kus töötajad tunnevad end volitatud tegutsema ja võtma vastutust tulevikku suunatud projektide algatamisel, on võtmetähtsusega organisatsiooni pikaajalise edu saavutamisel.

Tabel 2

Proaktiivse motivatsiooni tasandid

Proaktiivse motivatsiooni tasandid	Fookus	Peamised komponendid	Allikad
Isiklik motivatsioon	Isiklike eesmärkide saavutamine ja oskuste arendamine.	Eneseefektiivsus (<i>can do</i>), sisemine motivatsioon (<i>reason to</i>), entusiasm (<i>energized to</i>)	Bandura (1977); Gagné & Deci (2005); Devloo et al., (2015)
Tööülesannetega seotud motivatsioon	Tööprotsesside ja ülesannete parendamine, innovatsioon.	Enesejuhtimine ja töö tähenduslikkus (<i>can do, reason to</i>), entusiasm (<i>energized to</i>)	Parker et al., (2006); Crant (2000); Ohly & Fritz (2007)
Organisatsiooniline motivatsioon	Strateegiline juhtimine	Strateegiline visioon (<i>can do</i>), organisatsiooni väärtuste kooskõla (<i>reason to</i>), toetav töökultuur (<i>energized to</i>)	Parker et al., (2010); Crant (2000); Gagné & Deci (2005); Ohly & Fritz (2007)

Allikas: Autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal.

Käesolevas peatükis analüüsiti proaktiivse motivatsiooni olulisust kolmel tasandil: isiklikul, tööülesannetega seotud motivatsioon ja organisatsioonilisel (vt tabel 2). Isiklik tasand rõhutab enesetõhusust, sisemist motivatsiooni ja positiivseid emotsioone, mis aitavad inimesel saavutada eesmärgi, kohaneda muutustega ja algatada uusi projekte. Tööülesannetega seotud tasand keskendub tööprotsesside parandamisele ja innovatsioonile. Töö autonoomia, tähenduslikkus ja positiivsed emotsioonid suurendavad töötajate pühendumust, loovust ja probleemide lahendamise oskust. Organisatsiooniline tasand hõlmab strateegilisi algatusi ja innovatsiooni toetavat kultuuri, mis motiveerib töötajaid panustama organisatsiooni arengusse ja tulevikuprojektidesse, aidates paremini toime tulla muutustega ja saavutada pikaajalisi eesmärgi.

Pärast proaktiivse motivatsiooni käsitlemist erinevatel tasanditel liigutakse edasi selle avaldumisvormide juurde erinevates ametirühmades. Järgnevalt vaadeldakse, millised on eri

ametipositsioonide iseloomulikud jooned ja mis tüüpi tegurid töötajaid neis rollides motiveerivad.

Ametid grupeeriti viide rühma Palgainfo uuringu andmete põhjal: 1) tippjuhid ; 2) keskastmejuhid ja tippspetsialistid; 3) kontoriametnikud ja spetsialistid; 4) klienditeenindajad ja oskustöötajad; 5) lihttöölised. Järgmistes lõikudes uuritakse ametirühmade iseloomu ja motivatsiooni ajendid.

Tippjuhte motiveerib sageli soov juhtida organisatsiooni arengut, kujundada selle strateegiat ning saavutada nähtavaid tulemusi. Selles rollis on keskne otsustusvabadus ja vastutus, mistõttu on oluline, et juht tunneks oma töö tähendust ja mõju. Otsuste langetamine keerulistes ja kiiresti muutuvates olukordades nõuab tugevat sisemist motivatsiooni, selget sihiseadmist ning valmisolekut kanda riske. Tippjuhi töö on suunatud tervikpildi mõistmisele ja muutuste elluviimisele, mistõttu on vajalik ka usk oma võimesse saavutada mõju nii organisatsiooni sees kui ka sellest väljaspool. (Yukl, 2013; Bandura, 1997)

Keskastmejuhtide ja tippspetsialistide motivatsioon on sageli seotud sooviga omada sisulist mõju organisatsioonile ja panustada selle arengusse. Nende positsioon organisatsioonis seob strateegilise juhtimise ja igapäevase tegevuse, mistõttu on nende roll nii eesmärkide elluviimisel kui ka uuenduste käivitamisel keskne. Mustafa ja teised (2023) näitavad, et keskastmejuhtide innovatiivne käitumine sõltub suuresti nende psühholoogilisest mõjuvõimest ning isiklikust initsiatiivist. Seetõttu on oluline, et organisatsioonid looksid keskkonna, mis soodustab nende juhtide sisemist motivatsiooni ja toetab nende rolli strateegiliste muutuste elluviimisel. Sageli tegutsevad nad lülina juhtkonna ja töötajate vahel, mistõttu muutuvad tähtsaks nii usaldus kui ka teatud autonoomia igapäevastes otsustes. Kuna nad kannavad vastutust, aga ei langeta alati lõplikke otsuseid, on eriti oluline, et nende panust väärtustatakse. See aitab hoida motivatsiooni ning tugevdab seotust töö ja organisatsiooniga. (Deci & Ryan, 2000)

Kontoriametnike ja spetsialistide töö on sageli kindlate reeglitega, mis muudab selle mõneti rutiinseks. Seetõttu on nende motivatsioon tihedalt seotud stabiilse töökeskkonna, selgete ootuste ja võimalustega areneda oma ametikohal. Töötajad peaksid tundma kõrgemat suutlikkuse taset ning nende töö väärtust meeskonna kontekstis. (Anush, 2024)

Organisatsioonikultuur, mis väärtustab töötaja panust, aitab hoida töötahet, kuna tööülesanded on tavaliselt täpselt määratletud ja vähem loovad, suureneb motivatsioon siis, kui töö on turvaline, arusaadav ja pakub võimalust järk-järgult edasi liikuda (Rigotti et al., 2008).

Klienditeenindajate ja oskustöötajate motivatsiooni oleneb klientide otsesest tagasisidest. Kui töötaja näeb, et tema töö aitab teisi ja loob väärtust, tekib tugevam rahulolu ja soov pingutada edasi. (Khan & Malik, 2015) Samuti on oluline, et neil oleks võimalus tegutseda iseseisvalt ja langetada väiksemaid otsuseid ise. See suurendab tunnet, et nad vastutavad oma töö eest. Kuna nende töö on seotud inimestega suhtlemisega, on tähtis, et töötaja tunneks end vajalikuna ning et tema töö pakuks eneserahulolu (Ontrup & Kluge, 2022).

Lihttöölisi iseloomustab enamasti füüsiline töö, mille ülesanded on korduvad ning madala otsustusvabadusega. Autonoomia on selles töös piiratud, mistõttu on motivatsiooni hoidmisel eriti oluline selge juhendamine, arusaadav tööjaotus ning vahetu juhendaja toetav roll (Werner-Lewandowska et al., 2022). Töötajad vajavad kindlustunnet, et nende töö on stabiilne ja et nad saavad õiglaselt tasustatud. Kuna töö võib olla nii füüsiliselt koormav kui ka vaimselt väsitav, mängivad suurt rolli töökeskkonna turvalisus ja töökorralduse etteaimatavus. (Van den Broeck et al., 2010) Lisaks aitab motivatsiooni hoida ka see, kui töötaja tunneb, et teda koheldakse austusega ning tema panust märgatakse, isegi kui töö ei eelda keerulisi oskusi. Usaldusväärne juhtimine ning töökindlus on võtmetegurid, mis aitavad lihttöö tegijatel säilitada töömotivatsiooni ja püsivust.

Edaspidistes lõikudes kirjeldatakse analüüsi osas olevate sektorite iseloomu ning nende motivatsiooni eripärasid.

Administratiiv- ja juhtimistöö eeldab selget vastutustunnet ning võimet planeerida ja suunata tööprotsesse. Proaktiivset motivatsiooni selles valdkonnas toetavad eelkõige võimalus tegutseda iseseisvalt ning teadmine, et tehtavad otsused ja tegevused avaldavad mõju kogu organisatsiooni toimimisele (Hameduddin & Engbers, 2022). Kuna töö keskendub juhtimisele ja korraldusele, on oluline, et töötaja tunnetaks oma rolli tähendust ja mõju ulatust organisatsioonis. Administratiiv- ja juhtimis tööd nõuavad ka palju planeerimist ning tööalaseid eesmärke, mis nõuavad tegutsemiseks proaktiivsust (Parker et al., 2010).

Finants- ja õigusvaldkonnas pööratakse suurt tähelepanu täpsusele, reeglite järgimisele ja ametieetikale. Töö on sageli pingeline ja keeruline, mis nõuab töötajatelt tugevaid teadmisi ja head keskendumisvõimet. Inimesi motiveerivad selles valdkonnas selge karjääritee, võimalus areneda oma erialal. Motivatsiooni toetavad ka võimalused osaleda otsuste tegemisel, kaasa rääkida tööprotsesside kujundamises ning kogeda juhtide avatust ja usaldust. Uuringud on näidanud, et just töökindlus, arenguvõimalused ja läbipaistev juhtimine suurendavad töötajate rahulolu ja soodustavad paremaid töö tulemusi. (Mekonnen, 2024; Gagné et al., 2015) Arvestades valdkonna suurt töökoormust ja keerukust, on oluline,

et organisatsioonid pakuksid tuge töötajate vaimse heaolu hoidmiseks ning looksid keskkonna, kus professionaalne kasv on järjepidevalt võimalik.

Põllumajandussektoris on töö tihedalt seotud aastaajaliste muutustega. Uuringud on näidanud, et põllumeeste töörahulolu ja motivatsiooni tõstavad esile mitmed tegurid, sealhulgas avatus kogemustele, paindlikkus, emotsionaalne stabiilsus, professionaalne edukus, isiklik seotus põllumajandusega, majanduslik olukord ning töö- ja eraelu tasakaal (Panigrahi et al., 2024). Rõhutatakse ka, et peaks koostama motivatsiooniprogrammid ettevõtte siseselt (Hitka et al., 2025). Kuna põllumajandust iseloomustavad hooajalisus, ilmastikust sõltuv ajastus ja ootamused, nõuab valdkond töötajalt paindlikkust ning võimet ise otsuseid langetada ja muutustega kohaneda. Proaktiivne motivatsioon avaldub siin näiteks valmisolekus leida uusi lahendusi ilmastikust tingitud takistustele või parandada tööprotsesse tehnoloogia abil.

Ehitus- ja energeetikasektoris on töö praktiline, täpne ja sageli ka füüsiliselt nõudlik. See eeldab nii tehnilisi oskusi kui ka head koostööd meeskonnas, kui puuduvad süsteemne tugi, selged eesmärgid, tähenduslik tagasiside ja võimalused töö mõtestamiseks, siis kannatab ka töötajate proaktiivne hoiak. (Iqbal et al., 2022) Kui töötaja saab kasutada oma teadmisi ja oskusi ning näeb, et tema panust hinnatakse, suureneb ka soov ise midagi algatada või töös paremaks teha. Tähtis on ka vahetu ja selge tagasiside, mis aitab töötajal mõista, kuidas ta tööga hakkama saab ja mida saaks paremini teha. Uuringud on näidanud, et selline autonoomiat ja kompetentsust toetav keskkond tugevdab sisemist motivatsiooni ja valmisolekut proaktiivseks tegutsemiseks (Gagné et al., 2015).

Kaubanduse, müügi ja klienditeeninduse valdkonnas on töö tugevalt tulemustele orienteeritud ning eeldab kiiret reageerimist ja väga häid suhtlemisoskusi. Proaktiivset motivatsiooni toetab müügi eesmärkide seadmine ning tööle pühendatus (Rodríguez et al., 2024). Eesmärgid ja tulemuspõhine tunnustamissüsteem suurendavad valmisolekut võtta ise initsiatiiv, pakkuda lahendusi, parandada teenindusprotsesse või kohandada lähenemisviise vastavalt olukorrale. Initsiatiiv võtmine müügi ja klienditeeninduses aitab paremini toime tulla tööalaste raskustega (Frese & Fay, 2001). Selline töökeskkond, kus edukus on selgelt mõõdetav ja individuaalne panus nähtav, loob soodsa keskkonna proaktiivsele käitumisele.

Tervishoiu ja sotsiaaltöö valdkonnas on töö keskmes teiste inimeste heaolu eest hoolitsemine. Tööd iseloomustab kõrge emotsionaalne kaasatus ja vastutus, mis nõuab töötajalt empaatiavõimet, professionaalsust ja tugevat sisemist motivatsiooni. Töötajaid innustab sisemine kutsumus, koostööpõhine töökultuur ja võimalused pidevaks arenguks, kuid raskel perioodil on motivatsiooni toetamiseks neil vaja väliseid motivatsioonitegureid

(Karaferis et al., 2022). Kuna töö tulemused ei ole sageli kohe nähtavad ning töökoormus võib olla suur, on eriti oluline, et töötajad tunnetaksid oma töö tähenduslikkust (Anush, 2024). Eesti kontekstis on märgatud, et tervishoiu- ja sotsiaalvaldkonnas esineb personali nappust, mis võib suurendada töökoormust ja vähendada töötajate heaolu. Näiteks Arenguseire keskuse uuringu kohaselt on tervishoiusüsteemis järgmise kümne aasta jooksul vaja umbes 7700 uut spetsialisti, kuid prognoositav koolituspakkumine katab vaid 6400 töökohta, jättes 1300 inimese suuruse tööjõupuudujäägi (Arenguseire Keskus, 2023). See rõhutab vajadust töötingimuste ja töötajate toetussüsteemide arendamisele, et säilitada töötajate motivatsioon ja vähendada läbipõlemisriski.

Kultuuri- ja ajakirjandus sektoris on töö tihedalt seotud loovuse, eneseväljenduse ja ühiskondliku mõjuga. Töö nõuab avatud mõtlemist ning valmisolekut töötada kiiresti muutuvates ja avalikkuse tähelepanu all olevates olukordades. Motivatsiooni toetavad võimalus luua midagi tähenduslikku, avaldada ühiskondlikku mõju ja arendada oma loomepotentsiaali (Bowe, Davenport & Blom, 2024). Eesti kontekstis võib näiteks välja tuua kultuuritöötajate arengukava, mille kohaselt tunnevad paljud töötajad töö tähenduslikkust, kuid samas muret madala palgataseme ja piiratud sotsiaalsete garantiide pärast (Kultuuriministeerium, 2021). Kultuuri valdkonnas võib töö olla tihti projektipõhine, mis muudab töö turvalisuse mõneti kõikumaks. See rõhutab vajadust töötingimuste parendamiseks, et toetada sektoris töötavate inimeste motivatsiooni ja pühendumust.

Tööstuse ja tootmise valdkonda iseloomustavad korduvad tööülesanded, täpsus ning kindel töökorraldus. Töö on sageli seotud masinate ja tootmisliinidega, kus oluline on standardite järgimine ja tehniline korrektsus. Lihtsates ja korduvates töörollides on võimalik säilitada või tõsta töötajate sisemist motivatsiooni ja pühendumust, kui juhid pööravad tähelepanu töötajate heaolule ja loovad toetava ning õiglaselt toimiva töökeskkonna (Hartnell et al., 2023). Kuna töö võib olla füüsiliselt koormav ja monotoonne, on tähtis, et töökeskkond oleks õiglane ja töötajatel oleks selge arusaam ülesannetest.

Avalikus sektoris, eriti korrakaitstes ja päästeteenistuses töötavad inimesed täidavad ühiskonnas olulist ja vastutusrikast rolli. Nende töö keskendub avaliku korra ja turvalisuse tagamisele ning sellega kaasneb otsene vastutus inimeste elu ja heaolu eest. Töötajaid motiveerivad missioonitunne, teadmine oma töö tähenduslikkusest ja selge töökorraldus (Makowsky & Stratmann, 2022). Töö on sageli vaimselt ja füüsiliselt nõudlik ning nõuab kiireid otsuseid ja tegutsemisvalmidust. Selle kõrval on oluline, et töötajad tunneksid end oma töökeskkonnas väärtustatuna ning et juhtimine oleks usaldusväärne ja toetav. Eesti kontekstis on märgatud, et politsei- ja päästevaldkonnas esineb tööjõupuudust, mis suurendab

allesjäänud töötajate koormust ja võib vähendada töörahulolu (Siseministeerium, 2021). Sellistes tingimustes on eriti oluline pakkuda selget töökorraldust, meeskonnatuge ja kindlustunnet, et töötajad säilitaksid motivatsiooni ja püsiksid ametis.

Õpetajat motiveerib soov anda oma panus noorte arengusse ning pidev võimalus areneda ka ise professionaalselt. Töö tähenduslikkus, võimalus kujundada õpilaste tulevikku ja panustada ühiskonda on õpetajate jaoks kesksed motivatsioonitegurid. (Khan & Jabeen, 2023) Kuna õpetajatöö tulemused avalduvad pikema aja jooksul ning töö on emotsionaalselt kaasav, vajavad õpetajad tugevat kollektiivi, stabiilset töökeskkonda ja võimalusi eneseteostuseks. Eesti kontekstis süvendab olukorda ka õpetajate puudus, mis suurendab olemasolevate õpetajate töökoormust ning muudab töö vaimset ja füüsiliselt koormavamaks (Arenguseire Keskus, 2023). Seetõttu on eriti oluline, et õpetajatele pakutaks süsteemset tuge, töökoormuse hajutamist ja professionaalse arengu võimalusi, et ennetada läbipõlemist ning säilitada õpetajate motiveeritus ja rahulolu.

IT-sektoris on töö sageli kiire tempoga ja pidevas muutumises, mis pakub väljakutseid ning rohkelt arenguvõimalusi. Töötajad on rohkem motiveeritud, kui nad tunnevad, et saavad kasutada oma oskusi tähenduslikul viisil ja et nende töö tulemusel on nähtav väärtus. Samuti rõhutatakse, et emotsionaalne rahulolu ja hea juhtimine on võtmetegurid töötajate töömotivatsiooni ja püsivuse kujunemisel IT-valdkonnas (Anguelov, Tamošiūnienė, & Stoyanova, 2020). Kuna valdkond areneb kiiresti, vajavad töötajad pidevat enesetäiendust ning paindlikku töökorraldust, mis toetab isiklikku ja professionaalset kasvu. Samuti on oluline, et töötajad tunneksid oma panuse olulisust ning saaksid rakendada oma teadmisi reaalsete lahenduste loomisel.

Turundus- ja kommunikatsioonisektoris on oluline loovus ja strateegiline mõtlemine. Töötajaid motiveerivad eriti võimalus näha oma töö tulemusi, saada vahetut tagasisidet ning teha koostööd klientidega (Rodríguez et al., 2024). Amabile ja Pratt (2016) rõhutavad, et loovust soodustav töökeskkond, kus töötajatel on võimalus iseseisvalt otsustada ja oma ideid teostada, suurendab nende sisemist motivatsiooni ja tööga rahulolu. Kuna töö on seotud loovate lahenduste leidmise on oluline, et töötajad tunneksid oma ideede väärtust ning saaksid panustada omanäolistesse lahendustesse. Sektor on konkurentsitihe, mistõttu on eristumine ja loovus olulised motivatsiooniallikad.

Eelnevalt selgus, et ametite ja sektorite vahel on erisusi tingitud tööiseloolest. Kõrgem motivatsiooni tase sõltuvalt tööiseloolest on ametitel ja sektoritel, kus on rohkem autonoomsust ning loomingulist lähenemist. Ametid või sektorid, kus on suur ühiskondlikmõju ja tähenduslikkus, toovad neid motivatsiooniallikaks. Proaktiive

motivatsioon ei ole ainult individuaalne omadus, vaid see sõltub ka välistest keskkonnateguritest.

2. Proaktiivse motivatsiooni uurimine ametite ja sektorite raames Eesti Palgainfo 2024 sügise uuringu andmetel

2.1. Valimi ja uurimismetoodika kirjeldus

Antud alapeatükis tutvustatakse proaktiivse motivatsiooni mõõdikut, valimit ja metoodikat. Proaktiivse motivatsiooni uurimiseks kasutatakse selles töös Parker et al.(2010) mudelit, mis aitab terviklikult mõista, miks inimesed tegutsevad proaktiivselt, kas nad usuvad oma võimetusse ning kui motiveeritud ja entusiastlikud nad on oma eesmärkide saavutamisel. Parkeri ja teiste (2010) töös oli antud kindel skaala, mille järgi saab proaktiivsust efektiivselt mõõta ning seda on kasutatud ka teistes teadustöodes, kus see on tõestanud mudeli efektiivsuse (Hirschi et al., 2013; Ontrup & Kluge, 2022) ning just sellepärast kasutab autor selles töös seda mudelit.

Järgnevates loetledes on esile toodud väited, mis koostati seal mainitud varasemate uuringute põhjal. Väited on koostatud meeskonnatöö kontekstis, et tuvastada inimeste proaktiivsuse taset töökeskkonnas. Tulemusi analüüsitakse Likerti skaalal 1-5, kus 1 – „Üldse ei nõustu“, 2 – „Pigem ei nõustu“, 3 – „Nii ja naa“, 4 – „Pigem nõustun“ ja 5 – „Nõustun täiesti“.

Põhjused (“*Reason to*”) väited näitavad, kas inimene tahab ise tööle pühenduda, sest see on tema jaoks huvitav või meeldiv. Kui inimene nõustub väidetega, siis see näitab, et talle meeldib oma töö ja ta pingutab, sest see on tema jaoks huvitav, mitte ainult palga või käskude pärast. Sellised inimesed on tihti valmis tegema rohkem, kui neilt oodatakse ehk nad on proaktiivsed. kuna töö on nende enda jaoks tähenduslik, siis nimetatakse seda sisemiseks motivatsiooniks (Gagné ja Deci 2005):

1. Pingutan meeskonnatöös, sest töötamine on tore
2. Pingutan meeskonnatöös, sest minu tööülesanded on põnevad
3. Pingutan meeskonnatöös, sest minu töö on huvitav

Suutlikkust (“*Can do*”) mõõdetakse, kas inimene usub endasse ja oma võimetusse tööga hästi hakkama saada. Kui inimene usub, et ta tuleb tööga toime, siis ta ei karda uusi ülesandeid ega raskusi. See aitab tal julgelt ise tegutseda ja lahendusi otsida – see on oluline, kui tahetakse meeskonnas olla aktiivne. Sellist usku enda oskustesse nimetatakse enesetõhususeks (Rigotti et al. 2008):

1. Oma võimetus kindel olemine aitab mul tööl raskusi kogedes rahulikult jääda
2. Tavaliselt suudan leida mitmeid lahendusi, kui tööl probleeme tekib

3. Tavaliselt saan hakkama sõltumata sellest, mis tööle ette tuleb
4. Minu varasemad töökogemused on mind hästi tööalaseks tulevikuks ette valmistanud
5. Saavutan enda poolt püstitatud tööalaseid eesmärke
6. Suudan enamikku tööalaseid nõudmisi täita

Entusiasmi (“Energized to”) väited mõõdavad, kui palju energiat, rõõmu ja inspiratsiooni inimene tunneb meeskonnatöös. Kui inimene tunneb end rõõmsa ja inspireerituna, siis on tal rohkem tahtmist ja jõudu midagi ette võtta. Ta ei ole lihtsalt kohal, vaid tahab ka ise panustada ja uusi ideid pakkuda. Sellised tunded aitavad inimesel olla innustunud ja valmis tegutsema (Warr et al. 2014):

1. Tunnen entusiasmi, kui meeskonnatööd teen
2. Tunnen rõõmu, kui meeskonnatööd teen
3. Tunnen inspiratsiooni, kui meeskonnatööd teen

Proaktiivse motivatsiooni taseme mõistmiseks on oluline võrrelda vastuseid erinevate ametite ja sektorite lõikes. Selline lähenemine aitab selgitada, millistes töörollides või sektorites on töötajatel kõrgem sisemine valmisolek tegutseda algatuslikult. Järgnevalt antakse ülevaade uurimuses kasutatud andmeanalüüsi meetoditest, mille abil neid erinevusi hinnatakse. Selleks, et saada terviklik arusaam andmestiku taustast, antakse ülevaade vastajate jaotusest soo, vanuse ja haridustaseme alusel.

Vastuseid ja tasemeid võrreldakse erinevate ametite ja sektorite raames, et saada aimdus, mis seis on Eesti tööturul proaktiivse motivatsiooni tasemega. Käesolev uurimus on kvantitatiivne ning andmete analüüsimiseks kasutatakse SPSS tarkvara ja Excelit. Uurimuses rakendatakse sagedusanalüüsi, dispersioonanalüüsi (ANOVA), Spearmani korrelatsioonianalüüsi ning reliaablusanalüüsi. Reliaablusanalüüs viiakse läbi Cronbachi alfa alusel, et hinnata kasutatud küsimustiku usaldusväarsust. Cronbachi alfa väärtusi üle 0,70 peetakse üldjuhul rahuldavaks (Field, 2009). Dispersioonanalüüsi abil võrreldakse proaktiivse motivatsiooni tasemeid erinevates ametites ja sektorites. Spearmani korrelatsioonianalüüsi kasutatakse muutujate vaheliste mitteparametriliste seoste hindamiseks. Kõik statistilised testid viiakse läbi olulisuse nivool $p \leq 0,05$, mis tähendab, et tulemusi peetakse statistiliselt oluliseks, kui vea tõenäosus on väiksem kui 5% (Gravetter & Wallnau, 2017). Selline lähenemine võimaldab usaldusväärset analüüsida, kas proaktiivse motivatsiooni tasemed erinevad ametite ja sektorite lõikes.

Järgmisena koostatakse sotsiaal-demograafiline analüüs Palgainfo Agentuuri töövõtjaküsitluse andmete põhjal, et mõista, milliste rühmade seas proaktiivse motivatsiooni

taset hakatakse analüüsima. Selleks, et saada terviklik arusaam andmestiku taustast, antakse ülevaade vastajate jaotusest soo, vanuse ja haridustaseme alusel.

Palgainfo uuringu andmed pärinevad 2024. aasta sügisel tehtud töövõtjaküsitlusest, andmed koguti anonüümselt ning kõik isikukaitse tingimused on täidetud. Seda küsitlust korraldavad iga aasta kevadel ja sügisel Palgainfo Agentuur ning portaal CVKeskus. 2024 aasta sügise küsitlusele vastas kokku 8140 isikut, millest 6874 vastust tuli läbi Palgainfo Agentuuri ja 1266 vastust läbi CVKeskuse. Autor koostas sotsiaal-demograafilise analüüsi, mille käigus analüüsib Eesti Palgainfo uuringu andmeid läbi kolme näitaja: sugu, vanus ja haridustase (vt tabel 3).

Tabelist (vt tabel 3).väljendub, et suurem osa küsitlusele vastajatest olid naised, moodustades 57,68%, mehed aga 37,44% ning 4,88% jätsid vastamata. Sotsiaal-demograafilisest analüüsist on selgelt näha, et naised täitsid küsitluse meelsamini, kui mehed. Vanuse järgi oli enim vastanuid 35-44 aastased, neid oli 27,03%. Nendele järgnesid 45-54 ja 55-64 vanusevahemik, moodustades kokku 45,8%. Kõige vähem esines 75 ja vanem vanuses, mis oli protsendiliselt 0,72%. Analüüsi järgi võib järeldada, et tööealised inimesed reageerisid küsimustikule enim, kõik vanuse vahemikud on proportsionaalselt heas tasakaalus.

Haridustaseme puhul oli enim vastajaid kõrgharidusega. Magistrikraadiga (24,84%) oli kõige rohkem ja sellele järgnesid bakalaureusekraadiga, keda oli 17,47%. Väikseima osa moodustasid doktorikraadiga (0,79%) ja isikud, kes läksid kutsekooli peale põhikooli (2,4%). Leidus ka vastajaid, kes ei ole lõpetanud põhikooli, nende maht oli 0,13%. Haridustaseme poolest vastasid enim kõrgharidusega inimesed.

Tabel 3

Sotsiaal-Demograafiline analüüs

Tunnus	Rühm	Arv	Protsent
Sugu	Naine	3,847	57.68%
	Mees	2,497	37.44%
	Vastus puudub	326	4.88%
Vanus	16–24	241	3.61%
	25–34	1,097	16.45%
	35–44	1,803	27.03%
	45–54	1,677	25.14%
	55–64	1,378	20.66%
	65–74	403	6.05%
	75 ja vanem	48	0.72%
	Vastus puudub	23	0.34%
Haridustase	Magistrikraad	1,657	24.84%
	Bakalaureusekraad	1,165	17.47%

Tunnus	Rühm	Arv	Protsent
	Üldkeskharidus	1,003	15.04%
	Rakenduslik kõrgharidus (tehnikum)	843	12.64%
	Kutseharidus pärast keskharidust	798	11.96%
	Kutseharidus koos keskharidusega	691	10.36%
	Põhiharidus	257	3.85%
	Kutseharidus pärast põhikooli	160	2.41%
	Doktorikraad	53	0.79%
	Vastus puudub	34	0.51%
	Vähem kui põhiharidus	9	0.13%

Allikas: Autori koostatud tabel Palgainfo Agentuuri 2024. aasta sügisel tehtud uuringu andmetel

Sotsiaal-demograafilist analüüsi vaadates on jaotus tasakaalus ja ei erine suuri erisusi. Küsitlusele vastasid enim naised ja vanusevahemik 35-44 ja suuremal osal inimestest oli magistrikraad. Eelnevatest tulemustest võib eeldada, et vastas palju kontoritöötajaid, kuna eelnevad näitajad toetavad kontoritöötaja tunnuseid.

2.2. Proaktiivse motivatsiooni tasemed ametite ja sektorite lõikes

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse Eesti Palgainfo Agentuuri andmeid. Autor soovib selles alapeatükis teada saada, kuidas erineb proaktiivne motivatsioon sõltuvalt ametist ja sektorist ehk täpsemalt, kas proaktiivse motivatsiooni eri dimensioonid entusiasm, põhjused ja suutlikkus erinevad sõltuvalt sellest, mis ametit inimene peab või mis sektoris töötab. Selleks analüüsitakse näitajate kirjeldavat statistikat ning sooritatakse dispersioonanalüüs, mille käigus otsitakse erinevusi erineva taustaga vastajate seas. Koostatakse ka korrelatsioonanalüüs, et hinnata faktorite entusiasm, põhjused ja suutlikkus omavahelisi seoseid.

Esmalt hinnati proaktiivse motivatsiooni kolme faktori reliaablust läbi Cronbach'i alfa koefitsiendi (vt tabel 4).

Tabel 4

Reliaablus-analüüs

Faktor	Cronbach'i Alfa	Cronbach'i Alfa (Ontrup & Kluge, 2022)	Cronbach'i Alfa (Parker et al., 2010)
Entusiasm	0,93	0,87	0,83
Põhjused	0,88	0,92	0,90
Suutlikkus	0,87	0,83	0,93

Märkus: vastuste variandid skaala 1-5, kus 1 – „Üldse ei nõustu“, 2 – „Pigem ei nõustu“, 3 – „Nii ja naa“, 4 – „Pigem nõustun“ ja 5 – „Nõustun täiesti“

Allikas: Autori poolt koostatud Palgainfo Agentuuri andmete ja tabelis toodud allikate põhjal

Reliaablust loetakse heaks, kui see ületab taset 0,7 (Cho & Kim, 2014). Cronbach'i alfa näitab konkreetsetes faktorites olevate väidete kokkusobivust. Kõik faktorid ületavad 0,7 ning kõige kõrgem tulemus on 0,93, mis viitab väga heale kooskõlale. Varasemates uuringutes, kajastusid proaktiivse motivatsioonitegurid sarnase Cronbach'i alfa koefitsientidega (vt tabel 4) kinnitades, et Eesti Palgainfo uuringu väited olid sarnaselt arusaadavad ning reliaablused kattuvad varasemate uuringute tulemustega (Ontrup & Kluge, 2022; Parker et al., 2010).

Tabelis 5 tuuakse välja faktoreid kirjeldav statistika, kust on võimalik näha faktorite keskmisi, mediaane, standardhälbeid ning miinimum- ja maksimumväärtuseid. Kokku uuriti kolme faktorit.

Tabel 5

Kirjeldav statistika

Faktor	Keskmine	Mediaan	Standardhälve	Miinimum	Maksimum
Entusiasm (N= 2822)	3,47	3,67	0,84	1	5
Põhjused (N= 2822)	3,68	4,00	0,77	1	5
Suutlikkus (N= 4254)	4,02	4,00	0,57	1	5
Keskmissed	3,72	3,89	0,73	1	5

Märkus: vastuste variandid skaala 1-5, kus 1 – „Üldse ei nõustu“, 2 – „Pigem ei nõustu“, 3 – „Nii ja naa“, 4 – „Pigem nõustun“ ja 5 – „Nõustun täiesti“

Allikas: Autori poolt koostatud Palgainfo Agentuuri andmete ja tabelis toodud allikate põhjal

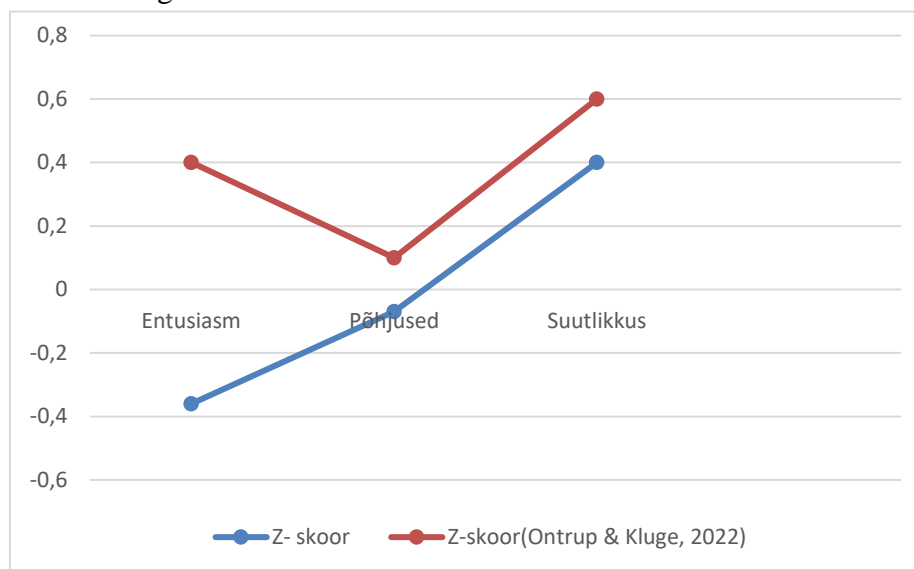
Kirjeldava statistika (vt tabel 5) põhjal võib järeldada, et proaktiivse motivatsiooni üldine keskmine tulemus oli 3,72, mis viitab heale motivatsiooni tasemele (5-palli skaalal). Kuigi kaks faktorit entusiasm (3,47) ja põhjused (3,68) jäid üldkeskmisest veidi madalamale, on mõlemad siiski üsna kõrged tulemused. Eesti töötajate tööalast suutlikkust on võimalik võrrelda teiste riikide töötajatega, tuginedes varasematele teadusuuringutele. Schyns ja Collani (2002) ning Rigotti ja kolleegid (2008) kasutasid tööalase suutlikkuse hindamiseks samasisulist küsimustikku, kus skaala ulatus 1-st 6-ni. Kuna Eesti andmetes kasutati 1–5 skaalat, on tulemusi võimalik võrreldavalt ümber arvutada. Schyns ja Collani (2002) uuringus saadud keskmine tulemus vastab Eesti skaalal umbes 4,5-le. Rigotti ja teised (2008) uuringus täpseid keskmisi ei avaldatud, kuid kirjelduste järgi olid kõik viies Euroopa riigis (Saksamaa, Rootsi, Belgia, Ühendkuningriik ja Hispaania) tulemused samuti väga kõrged, Eesti skaalal 4,5–5 vahel. Eesti keskmine (4,02) jääb sellest veidi madalamale, kuid siiski heale tasemele. See tähendab, et Eesti töötajad hindasid enda suutlikkust kriitilisemalt, kui teised riigid

Rigotti ja teised (2008) uuringus. Eelnevate võrdluste põhjal võib Eestlaste suutlikkus olla madalam või nad on hoopis nõudlikumad töökeskkonnas.

Põhjused ja suutlikkus (vt tabel 5) olid mõlemad näitajad, mille puhul mediaan oli 4, mis viitab sellele, et suurem osa vastajaid valis kõrgemaid hinnanguid ning tundis end nendes valdkondades kindlalt. Põhjuste faktori standardhälve (0,77) näitab samuti teatud varieeruvust, kuid keskmine ja mediaan kinnitab tugevat motivatsiooni tegutseda. Ontrupi ja Kluge'i (2022) andmetel iseloomustasid kõrge põhjuse näitajaga töötajaid oluliselt tugevam sisemine motivatsioon.

Kõige madalam keskmine tulemus oli entusiasmi faktoril (3,47), mille standardhälve oli samas kõrgeim (0,84) kolme faktori seas. Vastajate hinnangud entusiasmile olid varieeruvad, mis viitab sellele, et mõned töötajad on väga motiveeritud ja entusiastlikud, samas kui teistel võib esineda ebakindlust või ajutist ülekoormatust. Ontrup ja Kluge (2022) leidsid, et kõrgema entusiasmi tasemega töötajatel esines paremaid töösooritusi ja suuremat proaktiivsust võrreldes madala motivatsiooniga töötajatega. Samalaadselt võib Eesti andmetest järeldada, et entusiastlikumad töötajad on võimelised paremateks tulemusteks ja näitavad suuremat paindlikkust muutuvates tööoludes. Vaadates joonisel 1 asuvaid Z-skoore ning kui asetada need võrdlusesse Ontrupi ja Kluge'i (2022) mainitud motivatsiooni profiilidega, siis Eesti vastajate tulemused kattuvad „High-C“ profiiliga. „High-C“ (C- *can do*-suutlikkus) profiili tunnusteks on kõrge suutlikkus, mõõdukas entusiasm ja põhjused. Võrreldes neid skooore on näha, et suutlikkuse tase on uuringuga kooskõlas, kuid Eesti vastajate puhul on oluline välja tuua, et neile on töötamise põhjused olulisemad kui entusiasm. Suutlikkuse kõrge väärtus on kooskõlas Rigotti ja teised (2008) „High-C“ profiiliga, mille kohaselt varasemad töökogemused toetavad töötajate praegust töövõimet ja probleemide korral suudetakse leida mitmeid alternatiivseid lahendusi. Samuti rõhutatakse, et tööalase suutlikkuse tunnetus toetab töötajate usku oma ülesannete edukasse täitmisesse ja eesmärkide saavutamisse (Rigotti et al., 2008). Tulemuste põhjal võib järeldada, et Eesti inimesed hindavad enda töösuutlikkust kõrgelt ning neil on pigem põhjustest ajendatud motivatsioon, kuna entusiasmi tase on madalam. See sarnaneb Rigotti et al. (2008)

uuringutega, kus kõrge tööalane suutlikkus oli seotud paremate tulemuste ja suurema töörahuloluga.



Joonis 1 Z-skoorid

Allikas: Autori poolt koostatud Palgainfo Agentuuri andmete põhjal

Eesti vastajad peaksid proaktiivse motivatsiooni tõstmiseks vaeva nägema entusiasmi ja, kuna selle, keskmine oli 3,47 ja see oli suutlikkusest 0,55 punkti madalam. Vastajad käituvad proaktiivselt, kuna nad tunnevad, et nad on selleks suutlikud ning leiavad ka mõjuvaid põhjuseid, miks nad peaksid seda tööd tegema

Järgmisena viidi läbi korrelatsioonianalüüs (vt tabel 6) Spearmani korrelatsioonikordajaga, et hinnata faktorite entusiasm, põhjused ja suutlikkus omavahelisi seoseid. Seoste uurimine aitab mõista, kas inimesel, kes tunneb end suutlikuna, on ka põhjused ning entusiasm tegutsemiseks. Varasemates uuringutes ei ole tehtud korrelatsioonianalüüsi samade faktoritega, mis tähendab, et tulemusi ei ole võimalik võrrelda. Tabelis 6 on näha positiivseid korrelatsioone, mis näitab, et ühe muutuja suurenedes suureneb ka teine muutuja ja vastupidi. Kõike tugevam seos on entusiasm ja põhjuste vahel (0,63), mis viitab sellele, et kui inimesel on eesmärk ja isiklik kasum seoses tööga on ka nende entusiasm suurem ja vastupidi. Mida suurem on entusiasm, seda kõrgem on põhjuste faktor. Kõigi kolme faktori vahel on statistiliselt oluline seos, kus iga faktor toetab teise arengut. Kui vastaja tunneb, et tal on entusiasm seoses tööga siis otsib ta võimalusi arenemiseks ja õppimiseks, mis annab põhjuse tööl edasi tegeleda ja kokkuvõttes kasvab ka suutlikkus. Kuid see ring võib ka olla teistpidi alates suutlikkusest või põhjustest. Kokkuvõtvalt võib öelda, et kolm faktorit on omavahel tihedalt seotud ja toimivad terviklikult. Tööandjal on siinkohal oluline toetada töötajaid kõigis kolmes valdkonnas, kui nad soovivad tõsta esile töötaja proaktiivset käitumist.

Tabel 6

Korrelatsioon entusiasm, põhjused ja suutlikkus

Faktor	Entusiasm	Põhjused	Suutlikkus
Entusiasm	1,00		
Põhjused	0,63*	1,00	
Suutlikkus	0,36**	0,46**	1,00

Märkmed: Kasutatud on Spearmani korrelatsioonikordajat. ** - Korrelatsioon on statistiliselt oluline nivool 0,01; vastuste variandid skaala 1-5, kus 1 – „Üldse ei nõustu“, 2 – „Pigem ei nõustu“, 3 – „Nii ja naa“, 4 – „Pigem nõustun“ ja 5 – „Nõustun täiesti“

Allikas: Autori poolt koostatud Palgainfo Agentuuri andmete põhjal

Järgnevas analüüsis uuritakse proaktiivse motivatsiooni tegureid ameti gruppide ja sektorite lõikes. Moodustati ametite alusel viis rühma, et hinnata erinevusi proaktiivses motivatsioonis ameti positsioonide lõikes. Kuna kaitseväelaste arv oli väga väike ning nende töö iseloom oluliselt erinev ülejäänud vastajate omast, jäeti nad analüüsist välja. Ametid grupeeriti viide rühma sarnaste tulemuste põhjal:

1. Tippjuhid
2. Keskastmejuhid ja tippspetsialistid
3. Kontoriametnikud ja spetsialistid
4. Klienditeenindajad ja oskustöötajad
5. Lihttöölised

Tabeli 7 põhjal saame väita, et ANOVA järgi on viie ametigrupi vahel statistiliselt olulised ($p=0,001$) erinevused kõigis kolmes faktoris. Tippjuhtide hinnangud olid märgatavalt kõrgemad võrreldes teiste ameti gruppidega. Nende tulemused (põhjused=3,94; entusiasm=3,73; suutlikkus=4,18) viitavad, et ametile on iseloomulik kõrgem proaktiivne motivatsioon. Crant ja Batemani (2000) sõnul on proaktiivsus üks olulisemaid tegureid juhtimisstiilis, sest see toob esile juhi unikaalsuse ning toetab juhi visiooni ja julgust. Tippjuhid on motiveeritud ja tunnevad end võimekana ning suudavad proaktiivset motivatsiooni enda jaoks ära kasutada. Kõrged tulemused olid ka keskastmejuhtidel ja tippspetsialistidel, nende tulemused olid veidi madalamad tippjuhtide omadest. Keskastmejuhtide entusiasm tase on tippjuhtide omast 0,2 punkti madalam, mis võib viidata sellele, et nende autonoomsus on madalam ja ei saa enda töökorraldust kontrollida (Parker et al., 2006). Kontoriametnike proaktiivsus on veidi madalam kui juhtidel, ent siiski tugev, entusiasm on kontoriametnikel madalam võrreldes põhjuste ja suutlikkusega. Kontoriametnike puhul on tegemist rohkem rutiinse tööga ja ei ole suuri väljakutseid, mis

võivad tingida madala motivatsiooni taseme. Fuller, Marler & Hester (2006) leidsid, et proaktiivsed kontoriamehnikud tunnevad suuremat vastutust ja algatavad muutusi.

Märgatavalt madalad tulemused on lihttöölistel, klienditeenindajatel ja oskustöölistel, mis viitab töö vähestele tähenduslikkusele ning madalale entusiasmi tasemele, kuna tegevused on rohkem rutiinsemad ning nõuavad suuremat pingutust. Teenindajate ja oskustöötajate seas suurendab proaktiivsus töemotivatsiooni ja innovaatilist käitumist (Huang & Pan, 2007).

Üldises pildis on suutlikkuse tase kõikidel gruppidel märkimisväärne, mis tähendab et nad tunnevad end pädevana ning on kindlad oma võimetes.

Tabel 7

Ametigruppide kirjeldavad näitajad

Faktor	Grupp	N	Keskmine	Standardhälve	Min	Max
Põhjused	1	193	3,94	0,67	2	5
	2	898	3,82	0,70	1	5
	3	1320	3,59	0,79	1	5
	4	253	3,48	0,88	1	5
	5	44	3,35	0,75	1	5
	Kokku	2708	3,71	0,77	1	5
Olulisuse tõenäosus (Anova):	0,001					
Entusiasm	1	194	3,73	0,79	1,67	5
	2	897	3,55	0,80	1	5
	3	1320	3,40	0,85	1	5
	4	252	3,27	0,90	1	5
	5	45	3,24	0,72	1	5
	Kokku	2708	3,46	0,84	1	5
Olulisuse tõenäosus (Anova):	0,001					
Suutlikkus	1	229	4,18	0,50	3	5
	2	1082	4,14	0,53	2,17	5
	3	1789	4,01	0,60	1,83	5
	4	759	3,95	0,60	1,83	5
	5	188	3,78	0,62	1	5
	Kokku	4047	4,02	0,57	1	5
Olulisuse tõenäosus (Anova):	0,001					

Märkus: Gruppide kodeering: 1 – Tippjuhid, 2 – Keskastmejuhid ja tippspetsialistid, 3 – Kontoriamehnikud ja spetsialistid, 4 – Klienditeenindajad ja oskustöötajad ja 5 – Lihttöölised; vastuste variandid skaala 1-5, kus 1 – „Üldse ei nõustu“, 2 – „Pigem ei nõustu“, 3 – „Nii ja naa“, 4 – „Pigem nõustun“ ja 5 – „Nõustun täiesti“

Allikas: Autori poolt koostatud Palgainfo Agentuuri andmete põhjal

Edasi analüüsitakse entusiasmi, suutlikkust ja põhjused faktoreid sektorite lõikes. Järgnevas tabelites on kolme faktori kirjeldav statistika ja ANOVA tulemused. Sektorite lõikes on seosed (suutlikkus=0,001; entusiasmi= 0,01; põhjused=0,001) statistiliselt oluliselt erinevad. Sektorites esineb tööiseloomu erinevusi, mille põhjal vastajate hinnang kujuneb.

Entusiasmi tabelis (vt tabel 8) kõige madalam keskmine tulemus on põllumajanduses (3,15). See tulemus võib peegeldada sektori töö iseloomu, mis sageli hõlmab füüsiliselt rasket ja hooajalist tööd, vähese autonoomia ja madala töö mitmekesisusega, mis on kooskõlas varasemate leidudega töö nõudmiste ja ressursside mudelis (Bakker & Demerouti, 2007). Kõrgeim tulemus on õpetajatel (keskmine=3,63), mis võib olla seletatav töö tähenduslikkuse, autonoomia ja võimalusega toetada noorte arengut (Devloo et al., 2015). Sektorite keskmine entusiasmi tase oli 3,46. Entusiasmi tabelist kujuneb ka muster, kus on näha, et sektorid, kus on rohkem füüsilist tööd, on madalama entusiasmi tasemega (põllumajandus, tööstus ja tootmine, kaubandus, müük ja klienditeenindus). Üle keskmise olid avaliku sektori, administratiiv- ja juhtimistööd, mis võib viidata madalamale stressitasemele. IT töötajate entusiasmi jäi alla keskmise, mis võib olla seal olevast stressi tasemest ja turunõudlusest. Tuginedes enesemääratlusteooriale (Deci & Ryan, 2000) võib väita, et entusiasmi on kõrgem töökohtadel, mis võimaldavad töötajatel autonoomselt töötada. Seega ilmneb, et töö tähenduslikkus, iseseisvus ja arenguvõimalused on olulised tegurid töötajate emotsionaalse kaasatuse ja töörahulolu toetamisel.

Tabel 8

Entusiasmi kirjeldav statistika erinevates sektorites

Grupp	N	Keskmine	Standardhälve	Min	Max
Administratiiv- ja juhtimistööd	298	3,53	0,80	1	5
Finants- ja õigusvaldkond	346	3,46	0,86	1	5
Põllumajandus	24	3,15	0,91	1,33	5
Ehitus ja energeetika	147	3,44	0,81	1	5
Kaubandus, müük ja klienditeenindus	270	3,36	0,78	1	5
Tervishoid ja sotsiaaltöö	138	3,43	0,72	1,33	5
Transport, logistika, laendus	121	3,44	0,86	1	5
Kultuurikorraldus ja ajakirjandus	62	3,48	0,94	1	5
Tööstus ja tootmine	197	3,38	0,84	1	5

Grupp	N	Keskmine	Standardhälve	Min	Max
Avalik sektor, korraüksust ja päästeteenistus	195	3,56	0,79	1	5
Õpetajad	248	3,63	0,87	1	5
IT	396	3,40	0,87	1	5
Turundus ja kommunikatsioon	99	3,43	1,04	1	5
Summa	2541	3,46	0,84	1	5
Olulisuse tõenäosus (Anova):	0,010				

Märkus: vastuste variandid skaala 1-5, kus 1 – „Üldse ei nõustu“, 2 – „Pigem ei nõustu“, 3 – „Nii ja naa“, 4 – „Pigem nõustun“ ja 5 – „Nõustun täiesti“

Allikas: Autori poolt koostatud Palgainfo Agentuuri andmete põhjal

Suutlikkuse tabelis (vt tabel 9) on keskmine väärtus 4,02. Keskmiste erinevus selles tabelis on väga väike ja reaalses elus on neid erinevusi vaevu märgata. Samuti on ka standardhälbed väikesed, mis näitab et Eesti vastajad tunnevad suures pildis end väga enesekindlalt enda töös. Kõrgeimad tulemused olid finants- ja õigusvaldkonnas ning õpetajate seas, kus on kõrgelt haritud inimesed. Suutlikust hinnati madalamalt põllumajanduses; kaubanduse, müügi ja klienditeeninduse ning tööstuse ja tootmise valdkondades. Kõik viimatimainitud valdkonnad nõuavad raskemat füüsilist tööd.

Tabel 9

Suutlikkus erinevate sektorite lõikes

Grupp	N	Keskmine	Standardhälve	Min	Max
Administratiiv- ja juhtimistööd	377	4,08	0,54	2,33	5
Finants- ja õigusvaldkond	399	4,12	0,54	1,83	5
Põllumajandus	53	3,94	0,56	2,67	5
Ehitus ja energeetika	228	3,96	0,56	2,5	5
Kaubandus, müük ja klienditeenindus	564	3,96	0,58	1	5
Tervishoid ja sotsiaaltöö	304	4,04	0,49	2	5
Transport, logistika, laondus	242	4,03	0,59	2,17	5
Kultuurikorraldus ja ajakirjandus	81	4,07	0,65	2,5	5
Tööstus ja tootmine	474	3,95	0,59	2	5
Avalik sektor, korraüksust ja päästeteenistus	258	4,02	0,59	2	5
Õpetajad	351	4,11	0,53	1,83	5
IT	420	3,99	0,61	1	5
Turundus ja kommunikatsioon	108	4,04	0,51	2,17	5
Summa	3859	4,02	0,57	1	5

 Olulisuse tõenäosus

(Anova): 0,001

 Märkus: vastuste variandid skaala 1-5, kus 1 – „Üldse ei nõustu“, 2 – „Pigem ei nõustu“, 3 – „Nii ja naa“, 4 – „Pigem nõustun“ ja 5 – „Nõustun täiesti“

Allikas: Autori poolt koostatud Palgainfo Agentuuri andmete põhjal

Põhjuste tabeli (vt tabel 10) keskmine väärtus on 3,69. Kõrgeimad väärtused on õpetajatel; kulutuurikorralduses ja ajakirjanduses; tervisehoius ja sotsiaaltöö valdkonnas töötavatel inimestel, kuna need on kõrge tähenduslikkusega. Kõik eelnevalt mainitud tööd on suure väärtusega ühiskonnale, need valdkonnad on seotud teiste abistamise, ühiskondliku mõju, kultuuri arendamisega ja loovuse realiseerimisega, mis traditsiooniliselt toetavad sisemist motivatsiooni (Deci & Ryan, 2000; Gagné et al., 2015). Madalaima väärtustega oli põllumajandus ning kaubandus, müügi- ja klienditeenindus. Nende väärtushinnang oli keskmisest 0,2 punkti väiksem, mis ei ole realses elus nii märgatav vahe, kuid on siiski näha, et inimestel ei ole tugevaid põhjuseid proaktiivseks käitumiseks võrreldes teiste sektoritega.

Tabel 10

Põhjused erinevate sektorite lõikes

Grupp	N	Keskmine	Standardhälve	Min	Max
Administratiiv- ja juhtimistööd	298	3,66	0,79	1	5
Finants- ja õigusvaldkond	345	3,75	0,76	1	5
Põllumajandus	23	3,49	0,79	1,33	5
Ehitus ja energeetika	147	3,63	0,76	1	5
Kaubandus, müük ja klienditeenindus	270	3,49	0,81	1	5
Tervishoid ja sotsiaaltöö	137	3,81	0,67	2	5
Transport, logistika, laondus	122	3,56	0,82	1	5
Kultuurikorraldus ja ajakirjandus	62	3,86	0,73	1,67	5
Tööstus ja tootmine	199	3,64	0,84	1	5
Avalik sektor, korrakaitse ja päästeteenistus	195	3,70	0,74	1,33	5
Õpetajad	249	3,94	0,66	2	5
IT	395	3,64	0,79	1	5
Turundus ja kommunikatsioon	99	3,68	0,80	2	5
Summa	2541	3,69	0,78	1	5
Olulisuse tõenäosus (Anova):	0,001				

Märkus: vastuste variandid skaala 1-5, kus 1 – „Üldse ei nõustu“, 2 – „Pigem ei nõustu“, 3 – „Nii ja naa“, 4 – „Pigem nõustun“ ja 5 – „Nõustun täiesti“

Allikas: Autori poolt koostatud Palgainfo Agentuuri andmete põhjal

Kokkuvõttes silmapaistvateks osutusid ka need sektorid, kus töö iseloom võimaldab rohkem autonoomiat ja paindlikkust. Näiteks turunduse ja kommunikatsiooni valdkonna töötajad ning kultuurikorralduses ja ajakirjanduses töid esile keskmisest kõrgemate näitajatega proaktiivse motivatsiooni taseme. Neis valdkondades on töötajatel võimalus oma tööülesandeid kujundada vastavuses isiklike eesmärkidega, kuna töö on mitmekesine, annab vahetut tagasisidet ning sisaldab loovat vabadust. Sellised tööomadused toetavad sisemist motivatsiooni ja töö tähenduslikkuse kogemust, nagu on kirjeldatud Hackmani ja Oldhami (1976) tööomaduste mudelis. Nende leidude põhjal võib järeldada, et töö mis toetab autonoomiat ja enesearengut, loob soodsad tingimused proaktiivse motivatsiooni kujunemiseks.

Käesolev töö pakkus empiirilist ülevaadet proaktiivse motivatsiooni kolmest põhikomponendist põhjused, suutlikkus ning entusiasm. Tulemused näitasid, et Eesti töötajate üldine proaktiivse motivatsiooni tase on kõrge, kusjuures kõige kõrgemalt hinnati enda tööalast suutlikkust (keskmine 4,02), mida võib tõlgendada tugeva enesetõhususe tunnetusena tööalases kontekstis. Entusiasmi hinnati madalamaks (keskmine = 3,47) kui põhjuseid (keskmine = 3,68), mis võib viidata sellele, et eestlased on töös kriitilisemad või tegutsevad pigem eesmärgipäraselt, mitte entusiastlikult. Dispersioonianalüüsi tulemused näitasid statistiliselt olulisi erinevusi ametigruppide ja sektorite lõikes, tippjuhtide ja õpetajate seas ilmnisid kõrgemad proaktiivse motivatsiooni näitajad. Madalamad keskmised ilmnisid lihttööliste ja klienditeenindajate seas, mis võib olla seotud töö vähese autonoomia ja tähenduslikkusega. Spearmani korrelatsioonianalüüs tõi esile tugeva seose sisemiste põhjuste ja entusiasmi vahel (0,63), toetades varasemaid teoreetilisi seisukohti, mille kohaselt tähenduslikkuse tunnetus on tihedalt seotud entusiasmiga.

Bakalaureusetöö piiranguks võis olla see, et enamik vastanutest olid kõrgharidusega ja tõenäoliselt kontoritöö taustaga, mistõttu ei pruugi tulemused täiel määral kajastada näiteks lihttööliste või nooremate töötajate kogemusi.

Kokkuvõte

Proaktiivsel motivatsioonil on palju erinevaid selgitusi, aga autor keskendus järgnevale selgitusele: „Proaktiivne motivatsioon on inimese sisemine jõud, mis paneb teda tegutsema ennetavalt, isegi enne, kui välised nõudmised seda vajavad“ (Crant, 2000; Parker et al., 2010). Töö keskendus sellele, kuidas proaktiivne motivatsioon avaldub meeskonnatöös.

Eesti Palgainfo Agentuuri andmetele tuginedes analüüsiti, kuidas töötajad hindavad oma proaktiivsust erinevates ametites ja sektorites.

Töös keskenduti proaktiivsele motivatsioonile, mis koosneb kolmest olulisest komponendist: põhjused, suutlikkus ja entusiasm. Põhjused viitab motivatsiooni allikatele, mis võivad olla sisemised (isiklikud väärtused ja huvi) või välised (hüved või sotsiaalne surve) (Gagné & Deci, 2005). Suutlikkus tähistab indiviidi usku oma oskustesse, mis aitavad edukalt toime tulla uute ülesannetega (Rigotti et al., 2008). Entusiasm väljendab positiivset energiat, mis innustab isikut andma endast rohkem, kui oodatakse (Warr et al., 2014). Proaktiivne motivatsioon sõltub nii individuaalsetest teguritest (enesetõhusus ja autonoomia) kui ka välistest teguritest (juhtimisstiil ja organisatsiooni kultuur) (Hirschi et al., 2013; Parker et al., 2006). See suurendab töötajate rahulolu, innovatsioonivõimet ja organisatsioonilist edu, olles oluline element nii isiklikus arengus kui ka kollektiivses tulemuslikkuses.

Teisena jagati proaktiivne motivatsioon kolmele tasandile: isiklik, tööülesannetega seotud ja organisatsiooniline. Isiklikul tasandil toetavad proaktiivset motivatsiooni enesetõhusus ja sisemine motivatsioon, mis soodustavad individuaalset arengut ja kohanemist (Bandura, 1977; Gagné & Deci, 2005). Tööülesannetega seotud tasandil aitab proaktiivne motivatsioon parandada tööprotsesse, eriti kui töötajad tunnevad autonoomiat ja töö tähenduslikkust (Parker et al., 2006; Ohly & Fritz, 2007). Organisatsioonilisel tasandil on võtmetähtsusega toetav juhtimisstiil ja innovatsiooni soosiv töökultuur, mis motiveerivad töötajaid panustama pikaajalistesse eesmärkidesse (Crant, 2000; Parker et al., 2010). Samuti uuriti ametite ja sektorite tööiseloomu ja motivatsiooniallikaid. Kõrgem motivatsiooni tase sõltuvalt tööiseloomust on ametitel ja sektoritel, kus on rohkem autonoomsust ning loomungulist lähenemist. Proaktiivne motivatsioon ei ole ainult individuaalne omadus, vaid see sõltub ka välistest keskkonnateguritest.

Empiirilises osas kirjeldatakse proaktiivse motivatsiooni mõõtmise metoodikat, kasutades Parkeri ja teiste (2010) mudelit ja Likerti skaalat vastuste hindamiseks. Uuring keskendub proaktiivse motivatsiooni taseme analüüsimisele meeskonnatöö kontekstis, mõõtes tegureid: põhjused, suutlikkus ja entusiasm. Andmed pärinevad Palgainfo Agentuuri 2024. aasta sügisesest küsitlusest, millele vastas kokku 8140 inimest. Enamik vastanutest olid kõrgharidusega ja tõenäoliselt kontoritöö taustaga, mistõttu ei pruugi tulemused täiel määral kajastada näiteks lihttööliste või nooremate töötajate kogemusi. Uuringus osales valdavalt kõrgharidusega (sh 24,84% magistrikraadiga), tööealised vastajad, kellest 57,68% olid naised ning suurim osakaal (27,03%) kuulus vanusegruppi 35–44 eluaastat. Selline profiil viitab

teadlikule ja kogenud sihtrühmale, kelle hinnangud proaktiivsusele peegeldavad tõenäoliselt läbimõeldud hoiakuid.

Tulemuste analüüsimisel uuriti erinevusi ametigruppide ja sektorite lõikes proaktiivse motivatsiooniga. Dispersioonanalüüsist selgus, et nii ametigrupid kui ka sektorid on proaktiivse motivatsioonist statistiliselt oluliselt erinevad. Sektorites kui ka ametigruppides esineb tööiseloomu erinevusi, mille põhjal vastajate hinnang kujunes.

Põhjused („Reason to?“) näitavad, kas inimene töötab sisemisest huvist või pigem välise surve tõttu. Uuringu tulemused näitasid, et tippjuhid ning hariduse ja tervishoiu valdkonnas töötavad inimesed olid kõrgemalt sisemisemalt motiveeritumad. See tähendab, et nad tegid tööd, sest see oli nende jaoks tähenduslik. See on kooskõlas Gagné ja Deci (2005) teooriaga, mille järgi sisemine motivatsioon tekib, kui inimene peab oma tööd oluliseks.

Entusiasm („Energized to?“) mõõdab, kui palju inimesel on tahtmist panustada rohkem, kui vaja. See näitaja oli kolmest kõige madalam. Eriti madal oli see ametites, kus töö on rutiinne või emotsionaalselt vähe kaasav, näiteks teeninduses. Kõrgem entusiasm oli õpetajatel ja kultuurivaldkonna töötajatel, kelle töö on loovam ja autonoomsem. See on sarnane Warr ja teiste (2014) leidudega, kus entusiasm on kõrgem just tähendusliku ja paindliku töö puhul.

Suutlikkus („Can do?“) näitab, kas inimene usub oma oskustesse ja võimesse tööga hakkama saada. See oli kolme näitaja seas kõrgeim. Eriti kõrge oli see juhtivatel ametikohtadel, kuid ka teistes ametites hindasid inimesed end üldiselt pädevaks. See kinnitab Bandura (1977) teooriat, mille järgi enesekindlus toetab aktiivset tegutsemist.

Korrelatsioonanalüüsist selgus, et kõige tugevam seos oli põhjuste ja entusiasmi vahel (0,63), mis tähendab, et sisemiselt motiveeritud inimesed tunnevad ka rohkem entusiasmi. Seosed olid olemas ka kõigi teiste faktorite vahel, mis näitab, et need kolm näitajat toetavad üksteist.

Tulemuste põhjal võib järeldada, et Eesti inimesed hindavad enda suutlikkust kõrgelt ning neil on pigem põhjustest ajendatud motivatsioon, kuna entusiasmi tase on madalam. Eesti vastajad peaksid proaktiivse motivatsiooni tõstmiseks vaeva nägema entusiasmiga, kuna see oli märgatavalt madalam võrreldes põhjuse ja suutlikkusega.

Töö tulemustest järeldatuna on autor pakkunud edasiseks uurida entusiasmi faktorit Eestis selleks, et mõista süvitsi miks entusiasm eestlaste seas on proaktiivse motivatsiooni kontekstis madal.

Viidatud allikad

1. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
2. Anguelov, K., Tamošiūnienė, R., & Stoyanova, T. (2020). Research of motivation of employees in the IT sector in Bulgaria. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 3502–3514.
3. Anush, H. (2024). Revitalizing motivation for healthcare office workers. *Journal of Business and Retail Management Research*, 18(2), 45–57.
4. Arenguseire Keskus. (2023). *Tervishoiutöötajatega seotud trendid Eestis*. Kasutatud 13.05.2025 <https://arenguseire.ee/raportid/tervishoiutootajatega-seotud-trendid-eestis/>
5. Arenguseire Keskus. (2023). *Õpetajate ametist lahkumine*. Kasutatud 13.05.2025 <https://arenguseire.ee/raportid/opetajate-ametist-lahkumine/>
6. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
7. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
8. Bowe, B. J., Davenport, L. D., & Blom, R. (2024). Journalism's ethos and the future of the field: Student motivations and role conceptions. *Journalism & Mass Communication Educator*, 79(4), 399–417.
9. Cho, E., & Kim, S. (2014). Cronbach's coefficient alpha: Well known but poorly understood. *Organizational Research Methods*, 18(2), 207–230.
10. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
11. Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63–75.
12. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
13. Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Salanova, M. (2015). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 491–504.
14. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). SAGE Publications.

15. Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
16. Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329–345.
17. Fuller, B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089–1120.
18. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
19. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., et al. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
20. Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2017). *Statistics for the Behavioral Sciences* (10th ed.). Cengage Learning.
21. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
22. Hartnell, C. A., Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Stotler, D. J., Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2023). Manufacturing motivation in the mundane: Servant leadership's influence on employees' intrinsic motivation and performance. *Journal of Business Ethics*, 188, 533–552.
23. Hirschi, A., Lee, B., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2013). Proactive motivation and engagement in career behaviors: Investigating direct, mediated, and moderated effects. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 31–40.
24. Hitka, M., Ližbetinová, L., Ďurian, J., & Raišienė, A. G. (2025). Approach to the differentiated motivation of employees in agriculture. *Agricultural Economics – Czech*, 71(1), 46–57
25. Huang, X., & Pan, Y. (2007). The role of job characteristics and self-efficacy in the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 235–248.
26. Iqbal, M., Ma, J., Ahmad, N., Hussain, K., Waqas, M., & Liang, Y. (2022). Sustainable construction through energy management practices: An integrated hierarchical framework of drivers in the construction sector. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(26), 34793–34823.

27. Karaferis, D., Aletras, V., Raikou, M., & Niakas, D. (2022). Factors influencing motivation and work engagement of healthcare professionals. *Materia Socio-Medica*, 34(3), 216–224.
28. Khan, M. A., & Jabeen, S. (2023). Influence of motivation on teachers' job performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 1–12.
29. Khan, M. N. H., & Malik, S. (2015). Impact of employee motivation and satisfaction on customer satisfaction and organizational performance: A theoretical framework. *The International Journal of Business & Management*, 3(1), 129–135.
30. Kickul, J., & Gundry, L. K. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85–97.
31. Kultuuriministeerium. (2021). *Kultuuri arengukava 2021–2030*. Kasutatud 13.05.2025 <https://www.kul.ee/kultuur2030>
32. Makowsky, M. D., & Stratmann, T. (2022). Professional motivations in the public sector: Evidence from police officers. *National Bureau of Economic Research Working Paper No. 31985*.
33. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
34. Mekonnen, J. (2024). The Effect of Work Environment on Employees' Job Satisfaction: Empirical Evidence from the Banking Industry. *International Business Research*, 17(3), 45–58.
35. Mugu, L. (2019). *Motivatsiooni kasv sõltuvalt ülesande struktuurist*. Lõputöö. Tartu Ülikool
36. Mustafa, M. J., Hughes, M., & Ramos, H. M. (2023). Middle-managers' innovative behavior: The roles of psychological empowerment and personal initiative. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(18), 3464–3490.
37. Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 623–629.
38. Ontrup, G., & Kluge, A. (2022). My team makes me think I can (not) do it: Team processes influence proactive motivational profiles over time. *Team Performance Management*, 28(1/2), 21–44.
39. Panigrahi, R., Panigrahi, R. R., Singh, N., & Shrivastava, A. K. (2024). Strategic planning for workplace motivation and engagement: Exploring personal and economic factors

- in the Indian agriculture sector. *Journal of Operations & Strategic Planning*, 7(2),141-159.
40. Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
41. Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652.
42. Reinsalu, M. (2017). *Hoiakute ja proaktiivse käitumise mõju müügitulemustele Tele2 Eesti AS näitel*. Lõputöö. Tartu Ülikooli Narva Kolledž.
43. Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238–255.
44. Rodríguez, R., Roberts-Lombard, M., Høgevold, N. M., & Svensson, G. (2024). Proposing a sales performance motivational framework for B2B sellers in services firms. *European Research on Management and Business Economics*, 30(1), 100235.
45. Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219–241.
46. Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427.
47. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874.
48. Siseministeerium. (2021). Politseinike ja päästjate tulevikuvajaduse ning töötasu analüüs. Kasutatud 13.05.2025
https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/documents/2021-11/politseinike_ja_paastjate_tulevikuvajadus_ning_tootasu_analuus_2021.pdf
49. Šamarina, A. (2024). *Tööra hulolu ja personali motivatsioon Hestia Hotel Seaporti näitel*. Lõputöö. Tartu Ülikool
50. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002.

51. Warr, P., Bindl, U. K., Parker, S. K., & Inceoglu, I. (2014). Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviors. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(3), 342–363.
52. Werner-Lewandowska, K., Koliński, A., & Urbaniak, A. (2022). The analysis of the effect of motivators on the performance of warehouse employees in distribution centers. *European Research Studies Journal, 25*(1), 286–295.
53. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.

LISA A

Analüüsis kasutatud töövõtjate ankeedi osa

Palun valige kõige sobivam vastus (suhtumine meeskonnatöösse)

Palun märkige, mida tunnete meeskonnatööl mõeldes

	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täiesti
Entusiasm	o	o	o	o	o
Rõõmu	o	o	o	o	o
Inspiratsiooni	o	o	o	o	o

Palun valige kõige sobivam vastus (panustamine meeskonnatöösse)

Palun märkige, mida tunnete meeskonnatööl mõeldes:

	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täiesti
Sest töötamine on tore	o	o	o	o	o
Sest mu tööülesanded on põnevad	o	o	o	o	o
Sest mu töö on huvitav	o	o	o	o	o

Palun valige kõige sobivam vastus (enesekindlus töö)

Palun märkige, kuivõrd nõustute allpool toodud väidetega

	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täiesti
Oma võimetes kindel olemine aitab mul tööl raskusi kogedes rahulikult jääda	o	o	o	o	o
Tavaliselt suudan leida mitmeid lahendusi, kui tööl probleeme tekib	o	o	o	o	o
Tavaliselt saan hakkama sõltumata sellest, mis tööle ette tuleb	o	o	o	o	o
Minu varasemad töökogemused on mind hästi tööalaseks tulevikuks ette valmistanud	o	o	o	o	o
Saavutan enda poolt püstitatud tööalaseid eesmärke	o	o	o	o	o
Suudan enamikku tööalaseid nõudmisi täita	o	o	o	o	o

Summary

ANALYSIS OF PROACTIVE MOTIVATION IN VARIOUS SECTORS AND OCCUPATIONS BASED ON DATA FROM THE ESTONIAN SALARY INFORMATION SURVEY

Aigi Einmaa

The bachelor thesis focused on proactive motivation consisting of three key components: reason to, can do, and energized to. “Reason to” refers to sources of motivation, which may be internal (personal values and interest) or external (rewards or social pressure) (Gagné & Deci, 2005). “Can do” reflects the individual’s belief in their own abilities to successfully manage new tasks (Rigotti et al., 2008). “Energized to” represents positive energy that encourages a person to go beyond what is expected (Warr et al., 2014). Proactive motivation is influenced by both individual factors (such as self-efficacy and autonomy) and external factors (such as leadership style and organizational culture) (Hirschi et al., 2013; Parker et al., 2006). It contributes to job satisfaction, innovation capacity, and organizational success, making it important both for personal development and team effectiveness.

The bachelor's thesis is based on data from a survey conducted by the Estonian Salary Information Agency (Palgainfo Agentuur) in the autumn of 2024, which enables the study of proactivity in a work-related context. The aim of the thesis is to determine the level of proactive motivation across various occupations and sectors in Estonia. This allows for a broad and multifaceted overview of the topic, enabling the mapping of baseline levels of proactive motivation in different professions and sectors

The empirical part describes the methodology used to measure proactive motivation, based on the model by Parker et al. (2010) and using a Likert scale for responses. The study measured the levels of proactive motivation in a teamwork context, focusing on the factors: reason to, can do, and energized to. Data was obtained from the Estonian Salary Information Agency’s autumn 2024 survey, with a total of 8,140 respondents.

“Reason to” indicate whether a person works out of intrinsic interest or rather due to external pressure. The study results showed that top managers and people working in the fields of education and healthcare were more strongly intrinsically motivated. This means they performed their work because it was meaningful to them. This aligns with the theory of Gagné and Deci (2005), which suggests that intrinsic motivation arises when individuals perceive their work as personally significant.

“Energized to” measures how much willingness a person has to contribute more than is required. This was the lowest-rated of the three components. It was especially low in

occupations where work is routine or emotionally less engaging, such as service roles. Higher enthusiasm was observed among teachers and cultural sector workers, whose work tends to be more creative and autonomous. This is consistent with the findings of Warr et al. (2014), which show that enthusiasm is higher in meaningful and flexible jobs.

“Can do” reflects whether a person believes in their own skills and ability to cope with work tasks. This was the highest-rated of the three indicators. It was particularly high in leadership positions, but people in other roles also generally rated themselves as competent. This supports Bandura’s (1977) theory that self-efficacy enhances proactive behavior. Even respondents in lower-skilled roles generally rated their abilities highly, indicating confidence in performing everyday tasks.

Based on the results, it can be concluded that Estonian employees rate their capabilities at work relatively high and are mostly driven by motivational reasons. However, the level of enthusiasm was noticeably lower. To enhance proactive motivation in Estonia, more attention should be paid to strengthening the “energized to” aspect, which showed the most room for improvement compared to the other two factors.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Aigi Einmaa,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Proaktiivse motivatsiooni analüüs erinevates sektorites ja ametites Eesti Palgainfo uuringu andmetel“, mille juhendaja on Anne Aidla, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Aigi Einmaa

13.05.2025