



Sander Parovart

UUE PÕLVKONNA TÕÕTAJATE MOTIVEERIMINE MHE OÕ NÄITEL

LÕPUTÕÕ

Teenusmajanduse instituut

Ärijuhtimise õppekava

Juhendaja: Virve Transtok

Mõdriku 2021

SISUKORD

SUMMARY	3
SISSEJUHATUS.....	4
1 MOTIVATSIOONI TEOREETILISED KÄSITLUSED	6
1.1 Klassikalised motivatsiooniteooriad.....	6
1.2 Kaasaegsed motivatsioonikäsitlused	11
2 UUE PÕLVKONNA MOTIVEERIMINE.....	12
2.1 Generatsioonidevahelised erinevused	12
2.2 Noorele põlvkonnale lähenemine.....	13
3 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA.....	15
4 MOTIVATSIOONIUURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS.....	17
4.1 Motivatsioonitegurite olulisuse analüüs.....	17
4.2 Töötajate rahulolu analüüs	22
4.3 Järeldused ja ettepanekud.....	29
KOKKUVÕTE.....	30
KASUTATUD KIRJANDUS	31
LISAD	35
Lisa 1. MHE OÜ eestikeelne personali motivatsiooniküsimustik	
Lisa 2. MHE OÜ venekeelne personali motivatsiooniküsimustik	

SUMMARY

Every companies probable goal is to have the best, productive workforce, that helps with the growth of the company to achieve all desired goals. In order to have all of that, the organisation's management has to learn the proper ways of motivating the employees.

The current final thesis handles several classical and modern motivation theories, which helps create an understanding, of how people's needs have changed through time and how it has affected their motivation. The thesis also focuses on intergenerational differences to find out the values of older generations and which values arise in younger generations and how to use that information in order to keep the motivation and productivity at its highest in the younger generation.

Study showed multiple generational differences among the workers of the MHE OÜ, when it came to motivational factors, job satisfaction and loyalty.

The auhor of the thesis offered a proposal to the company's board based on the data and the analysis of the motivational study:

1. Increase the knowledge of the companies management regarding the motivation topic in the organization, with the intent that management should start doing regulaar motivational and job satisfactional surveys, to better understand the workforce.
2. Motivate the employees individually, not as a whole, with focusing on the issues that came up in the current research.
3. Offer more frequently costructive criticism and aknowledge the work that has been well done, to improve employee mōrale.

The aim of the thesis was met, research questions got answered, conclusions were drawn and proposals to increase the motivation and job satisfaction were submitted to the company's board.

SISSEJUHATUS

Tänapäeva ärimaailmas on töötajad ettevõttele üks kõige kallimaid ja keerukamaid ressursse. Samuti on ka see kõige varieeruvaim ressurss, mille tulemust ei oska keegi täpsusega kalkuleerida, ega ette arvata (Leadership Central, 2010-2016). Iga tööandja unistus on kiire, tähelepanelik ja hoolikas töötaja, kes oleks motiveeritud ning tagaks tiptasemel kvaliteediga töötulemusi. Tööandja jaoks antud töötaja leidmine on võrdeline loto võiduga. (Saul, 2017)

Civitta ja EBS'i 2015 aastal läbiviidud uuringus selgus, et kõige rohkem hindavad töötajad töökoha juures seda, kui ettevõtte väärtustab enda töötajaid, avatud, pingevaba töökohta ning juhtkonna usaldusväärsust. Aastal 2010 läbi viidud uuringus hindasid töötajad kõige enam juhtkonna usaldusväärsust, väärtustamist ettevõtte poolt ning ettevõtte head mainet. (Civitta & EBS, 2015)

Vanasõna ütleb, et võid viia hobuse vee juurde, aga sa ei saa sundida teda jooma (Maripuu, 2004), mis tähendab seda, et tööandja võib pakkuda ideaalseid töötingimusi, aga kui töötaja pole motiveeritud oma tööülesandeid tegema, siis ei tule sellest midagi välja.

Antud teema probleem ja aktuaalsus seisnevad selles, et hetkel on tööturul vähemalt kolm generatsiooni koos ning igal põlvkonnal on enda prioriteedid ja motivaatorid, mis neid tööd tegema panevad, seega selleks, et töötajad oleksid motiveeritud peab tööandja sellega arvestama, et tuleb erinevast põlvkonnast inimestele läheneda individuaalselt.

Lõputöö eesmärk on analüüsida MHE OÜ erinevatesse põlvkondadesse kuuluvate töötajate motivatsiooni mõjutavaid tegureid ja uuringu tulemuste põhjal teha soovitusi juhile töötajate motivatsiooni toetamiseks ja töörahulolu tõstmiseks.

Uurimisprobleemi ja eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Kirjeldada ja analüüsida erinevaid põlvkondi käsitlevaid motivatsiooniteooriaid, et luua teoreetiline raamistik empiiriliseks uuringuks.
2. Läbi viia MHE OÜ töötajate seas motivatsiooni uuring, et välja selgitada ettevõtte töötajate motivatsiooni ning töörahulolu mõjutavad tegurid.
3. Uuringu tulemuste analüüsist lähtuvalt teha ettevõtte juhtkonnale motivatsiooni ja töörahulolu tõstmiseks ettepanekuid parendusteks.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist, millest esimene annab ülevaate nii klassikalistest, kui ka kaasaegsetest motivatsiooniteooriatest, mille autoriteks on Abraham Maslow, Douglas McGregor, David McClelland, J. Stacey Adams ning Victor Vroom. Teine peatükk kõneleb uue põlvkonna töötajate motiveerimisest. Peatükis käsitletakse seda, mis erinevused on generatsioonide vahel, millest nad tulenevad ning mis väärtusi hoitakse, samuti käsitletakse seda, kuidas läheneda noortele põlvkondadele Y ja Z ning mis neid motiveerib. Kolmas peatükk keskendub metoodika selgitusele ning neljandas peatükis teostab autor motivatsiooniuuringu analüüsi, tehes järeldusi ning pakkudes välja ettepanekuid juhatusele.

1 MOTIVATSIOONI TEOREETILISED KÄSITLUSED

Motivatsiooniteooriate eesmärk on leida tegureid, mis panevad inimesi efektiivselt töötama. Ettevõtted on huvitatud motivatsiooniteooriatest, sest motiveeritud töötajad on palju produktiivsemad, seega kasutab ettevõtte oma ressursse ökonoomsemalt. (Jones, 2017)

1.1 Klassikalised motivatsiooniteooriad

Abraham Maslow oli USAst pärit psühholoogia professor ning teda peetakse humanistliku psühholoogia rajajaks (Vajadused, 2018). Maslow on ühe kõige tuntuima motivatsiooniteooria autor, milleks on Maslow'i inimvajaduste hierarhia, samamoodi tuntud kui Maslow'i püramiid (McLeod, 2018).

Inimvajaduste püramiid koosneb viiest astmest:

- füsioloogilised vajadused
- turvalisus
- lähedus, armastus
- tunnustus ja staatus
- eneseteostus. (McLeod, 2018)

Maslow'i teooria järgi muutuvad inimese vajadused vastavalt nende rahuldusele, ehk iga astme rahulolu saavutamise järgmisele astmele. (Mägi, 2011)

Füsioloogilised vajadused moodustavad püramiidi esimese astme, mida loetakse ka vundamendiks, kuna sinna kuuluvad vajadused, mida inimene vajab ellujäämiseks (Haapsalu Kutsehariduskeskus, 2018). Nendeks vajadusteks on näiteks: söömine, joomine, hingamine ja eluase. (Cherry, 2018)

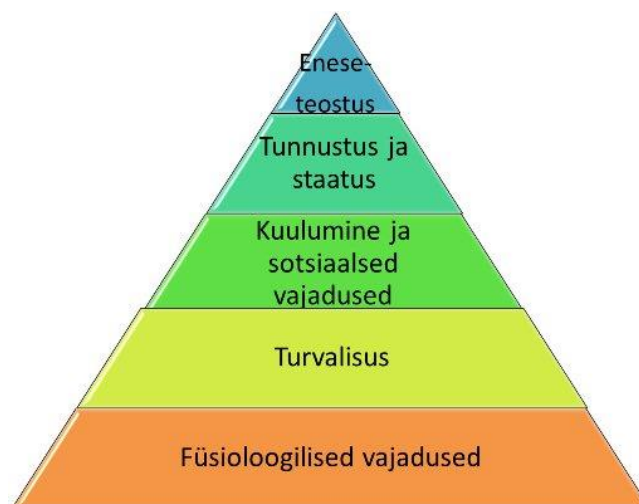
Rahuldades füsioloogilisi vajadusi liigub inimene teisele astmele, kus vajadused muutuvad keerulisemaks. Sellel astmel on inimese peaesmärk rahuldada turvalisuse vajadus, sinna alla kuulub näiteks töökoha leidmine, ravikindlustus, turvalisus töökohal ning turvaline elukoht. (Cherry, 2018)

Kolmanda astme vajadus on lähedus ning armastus, seda võib pidada väga laiaks valdkonnaks, sest see hõlmab armastust nii inimeste vastu, kui ka objektide. Armastus võib olla näiteks vanemate või partneri vastu ning ka samuti saab olla armastus taimede või mõne materiaalse eseme vastu (Vajadused, 2018).

Samuti kuulub sellele astmele ka sõprus, intiimsus ja usaldus perega, sõpradega või töökohal (McLeod, 2018).

Tunnustuse ja staatuse astmel on sellised vajadused nagu endast lugupidamine, sõltumatus ning näiteks staatus, tunnustamine ja tähelepanu töökohal (Mägi, 2011). Maslow leidis, et vajadus austuse või maine järgi on kõige tähtsam lastel ja noorukitel. (McLeod, 2018)

Eneseteostus on püramiidi tipp, inimene püüab saavutada oma maksimaalse potentsiaali eneseteostuse ja arenguga (Mägi, 2011). Inimesel tekib vajadus endast maha jätta märk või teha midagi teiste heaks. Antud astmel inimesed hakkavad mõtlema sellele, kuidas ühiskonnale head teha tagasi andmisega (Vajadused, 2018).



Joonis 1. Maslow'i vajaduste hierarhia. (Mägi, 2011)

Douglas McGregor oli USAst pärit juhtimise professor, kes andis loenguid Harvardi ülikoolis ja Massachusettsi Tehnoloogiainstituudis. Ta on tuntud juhtimisteooriate X teooria ja Y teooria autor. (Douglas McGregor, 2008) X teooria ja Y teooria seletavad, kuidas erinevat tüüpi juhid suhtuvad oma töölisesse. (Theories X and Y, 2008)

X teooria juhid suhtuvad oma töötajatesse pessimistlikult, arvates, et töötajad ei ole motiveeritud töötama ning vajavad pidevalt preemiaid või karistusi. Sellistes töökohtades kasutatakse üldjuhul tulemustasul põhinevat palgasüsteemi, kus nii töötajad kui juhatus jälgib pidevalt töötaja müügitulu või mõnda muu näitajat. (Mind Tools Content Team, 2018)

X teooria juht arvab, et töötaja:

- ei armasta oma tööd ning püüab võimalikult vähe töötada,
- on vastutustundetu, ei hooli oma tööst ning otsib lihtsaid lahendusi,
- ei hooli organisatsioonist ning mõtleb ainult endale. (Mägi, 2011)

McGregor leidis, et organisatsioonid, mis rakendavad X teooria juhtimisstiili, kipuvad omama mitut tasemet juhte, kes pidevalt jälgivad ning juhendavad töötajaid. (Mind Tools Content Team, 2018)

Y teooria juhid suhtuvad oma töötajatesse optimistlikult leides, et nende töötajad on ambitsioonikad, motiveeritud ning tahavad saada suuremat vastutust töökohal. (Bhatia, 2008)

Y teooria juht arvab, et töötaja:

- on õnnelik, kui ta saab töötada oma algatusel,
- on rohkem kaasatud otsustamises,
- omab motivatsiooni, et oma ülesandeid täita,
- otsib vastutusrikkamaid ülesandeid,
- lahendab probleeme loominguliselt,
- näeb tööd, kui rahuldust andvat tegevust. (Mind Tools Content Team, 2018)

Teooria Y juht usub, et luues töötajale sobivad töötingimused, tahavad enamus täita oma ülesandeid hästi ning on motiveeritud töö tegemiseks. Arvatakse, et suureks motivatsiooni faktoriks on see, kui töötaja arvab, et ta töötab heal töökohal, heades tingimustes. Y teooria juht üritab kaotada kõik barjäärid selle nimel, et töötaja saaks saavutada täis potentsiaali oma töökohal. (Bhatia, 2008)

Kuigi X ja Y teooriad on väga lihtsad oma olemuselt, tekitasid nad põhja paljudele uutele teooriatele. Arvatakse, et enamus tööandjaid ja töötajaid kalduvad olema mõlema teooria keskel, võttes mõned

aspektid ühest ning mõned teisest teooriast, tekitades tasakaalustatud mõtteviisi on võimalik motiveerida töölisi veelgi rohkem. (Bhatia, 2008)

David McClland oli USA psühholoog ning ta on mitme motivatsiooniteooria autor, sealhulgas ka Vajaduste teooria, mida peetakse üheks tuntuimaks kaasaegseks motivatsiooniteooriaks. (David McClland, 2018)

McCllandi teooria järgi on juhtidel neli vajadust, mis neid motiveerivad:

- saavutusvajadus – vajadus seada kindel siht ning see saavutada, seejärel seada uus siht,
- võimuvajadus – vajadus reputatsiooni, tunnustamise ja mõjutamise järele,
- kuuluvusvajadus – vajadus kuuluda rühma ning meeldida inimestele,
- asjatundlikkus – soov loominguliselt probleeme lahendades jõuda oma võimete arendamiseni. (Alas, 2008)

J. Stacey Adams on Belgia päritolu psühholoog, kes on õigluse teooria autor. (Adams, 2018) Õigluse teooria põhineb tasu ja saavutatud töötulemuse suhtel. Töötajad määravad ise enda jaoks koormuse ning vastavalt sellele saavad tasu ning seejärel toimub töötajate omavaheline tulemuste ja tasu võrdlus. Võrdluse järel saab töötaja teha kolm järeldust:

- vastavalt tema pingutustele on tasu võrdne teiste töötajatega,
- võrdsete saavutustega on mõnel teisel töötajal palk kõrgem,
- teise töötaja saavutused ja tasu on halvemad. (Alas, 2008)

Töötajad, kes saavad teada, et võrdsete pingutustega kolleeg saab suuremat töötasu, saavad valida ühe järgmistest valikutest:

- leida võimalus oma töötasu suurendamiseks,
- muuta suhtumine töösse – kvaliteedi asemel teha kvantiteeti, et tõsta palka,
- leppida sellega ning sisestada endale, et vaatamata töötasule, töötasid nad kõige paremini,
- vähendada koormust, et palga ja töötulemuse suhe läheks võrdsemaks,
- lahkuda töölt. (Juneja, 2018)

Tihtiipeale inimesed lähevad lihtsamat teed ning valivad selle variandi, kus nad vähendavad oma töökoormust. (Alas, 2008)

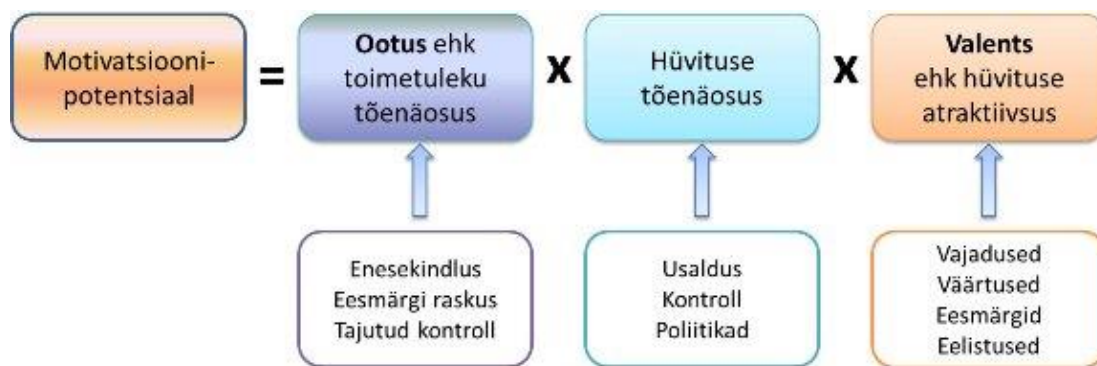
Osades ettevõtetes on palgad salastatud, millega võivad kaasneda järgmised ohud:

- töötajatel võivad tekkida väärarvamused kolleegide palkade suhtes, mis saavad tekitada omavahelisi pingeid,
- kolleegide palga suuruse teadmatus võib alandada motivatsiooni, kuna töötajatel ei ole stiimulit püüelda paremuse poole. (Alas, 2008)

Victor Vroom, Kanadast pärit psühholoogia professor, on ootuste teooria autor (Management Mania, 2013). Ootuste teooria seisneb selles, et inimesi ei motiveeri ainult vajadused, vaid ka ootused, mis inimene teatud tegevustega endale ette seab (Alas, 2008).

Vroom'i teooria ütleb, et töötaja motivatsioon on järgmiste tegurite tulemus:

- tõenäosus, et pingutamine toob vajalikud tulemused,
- tõenäosus, et pingutuse tagajärjel saab hüvitist,
- huvi hüvitise vastu. (Juneja, Expectancy Theory of Motivation, 2018)



Joonis 2. Ootuste teooria. (Mägi, 2011)

Töötaja analüüsib, kas tema pingutused on väärt võimalikku hüvitist (Alas, 2008). Selleks, et välja arvutada motivatsiooni potentsiaali on vaja anda teguritele väärtus – „0“ on negatiivse tähendusega ning „1“ on positiivse. Tegureid korrutades, peavad kõik faktorid olema positiivsed, muul juhul motivatsioon antud ülesandeks puudub (Mägi, 2011).

1.2 Kaasaegsed motivatsioonikäsitlused

Daniel H. Pink, USA-st pärit kirjanik, kes on raamatu „Liikumapanev jõud“ autor, mis käsitleb motivatsiooni 1.0, 2.0 ja 3.0 (Pink, 2020). Daniel Pink leiab, et igal ühel meist on oma teatud tüüpi operatsioonisüsteem, nagu ka arvutitel, on ka meil olemas eelduste ja ettekirjutuste kogud selle kohta, kuidas inimesed käituvad ning mis on tegevuste aluseks. Motivatsioon 1.0, 2.0 ja 3.0 on justkui operatsioonisüsteemid, mida on Pink lahti seletanud, mis näitavad, mis saavad olla inimeste tegevuste aluseks. (Pink, 2011, lk 201)

Motivatsioon 1.0 eelduseks on see, et inimesed on bioloogilised olendid, kes võitlevad ellujäämise eest, ehk selle alla kuuluvad ainult primaarsed vajadused nagu toit, vesi, varjualune, puhkus ja turvalisus (Pajumaa, 2012)

Motivatsioon 2.0 on klassikaline operatsioonisüsteem, mis tasus end kõige rohkem ära tööstusrevolutsiooni ajal. Selle aluseks on nii-öelda piits ja präänik – karistus ja preemiad, mis tähendab seda, et töölisesse suhtuti, kui väiksesse osasse suures masinas ning kui kõik tegid oma töö õigeaegselt ära siis saadi preemiat ning, kui tööülesannetega toime ei tulnud, siis saadi karistada. (Pink, 2011, lk 23-25) Taoline motiveerimise viis on praeguseks vananenud ning ei pruugi töötada, kuna uuringud näitavad, et mida rohkem tööülesanded nõuavad loovust ja intellektuaalselt panust seda sagedamini ei piisa ainult karistustest ja preemiatest. (Pajumaa, 2012)

Motivatsioon 3.0 jagab inimesed kahte gruppi: I tüüp ja X tüüp. I tüüpi nimetus tuleneb inglisekeelsest sõnast *intrinsic*, mis tähendab sisemine ning X tüüpi nimetus tuleneb sõnast *extrinsic*, mis tähendab välimine. (Pink, 2011, lk 77) X tüüpi inimesed on motiveeritud välimistest teguritest, seega ei ole nende jaoks oluline tööst saada rahulolu, vaid neid pigem huvitab ainult töötasu ja preemiad. I tüüpi inimesed tegutsevad sisemistest motivaatoritest, mida põhjustavad kaasasündinud iha juhtida oma elu ning olla ühiskonnale kasulik (Pink, 2011, lk 202), seega nende motiveerimiseks piisab sellest, kui väljendada neile tunnustust, kiitust ja tänu. (Pink, 2011, lk 78-79) Kui I tüüpi töölised saavad õiglast palka vastavalt oma töökohale, siis nendel ei ole enam raha mõttes ning saavad keskenduda oma tööle lähtudes sisemistest motivaatoritest, kuid X tüüpi inimesed isegi õiglaselt tasustatud töökohal ei lõpeta rahale mõtlemist ning motivatsioon sõltub otseselt preemiatest ning kehtib lühiajaliselt. Kokkuvõttes on X tüüpi töölised pidada palju kallim, kui õiglaselt tasustatud I tüüpi. (Pink, 2011, lk 77-80)

2 UUE PÕLVKONNA MOTIVEERIMINE

Y generatsioon, tuntud ka kui millenniumi põlvkond, mis algab umbes 1980ndate alguse ning kuni 2000ndate algus, ning Z generatsioon, mis algab umbes 2000ndate algul, on väga kiiresti liikumas suurema osa tööturul saavutamise suunas (Rampton, 2018). Just sellepärast on väga tähtis ettevõtetel aru saada, et uued generatsioonid erinevad vanadest ja neid ei saa motiveerida samamoodi nagu varasemaid põlvkondi ning kui sellele mitte pöörata tähelepanu siis võib tekkida tööandjatel muresid tööjõu säilitamisega (Fertik, 2011).

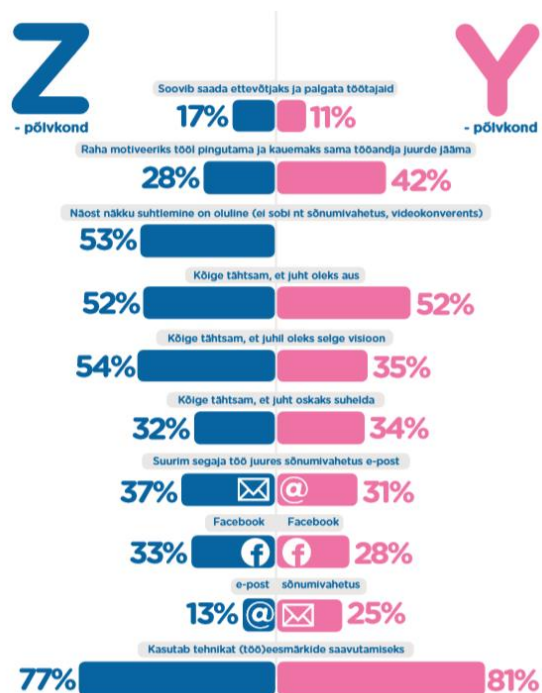
2.1 Generatsioonidevahelised erinevused

Vaikiva ajastu töölisel hindasid rasket tööd, beebibuumierid väärtustavad lojaalsust nende ja ettevõtte vahel, generatsioon X peab oluliseks töö ning töövälise elu balansi ning millenniumi põlvkond väärtustab innovatsiooni ning muutust (AMA, 2018). See on tingitud sellest, et nii Z, kui ka Y generatsioonid on esimesed põlvkonnad, kes on nii-öelda esimesed digitaalajastu põliselanikud, kelle emakeeleks on „digitaalne keel“ (Pyöriä, Ojala, Saari, & Järvinen, 2017). Kasvades välja digitaalses maailmas, kus informatsioon on väga laialdaselt kättesaadav, ei pea enam uued põlvkonnad kõrgharidust sama tähtsaks, kui seda pidasid generatsiooni X esindajad. Kui varasemalt oli haridus väga tähtis ning justkui ainus viis, kuidas saada hakkama elus – hea töökoht, kõrge palk, siis nüüd peetakse haridust kui „kulu“, eriti riikides, kus see on tasuline, ning ollakse pigem *street smart*, mis tähendab seda, et õpitakse läbi kogemustega ning hankides infot internetist (WMFC, 2008).

Noorest põlvkonnast on jäänud mulje, et nad justkui üldse ei hindaks lojaalsust ja ei tahaks ühes organisatsioonis olla liiga kaua (Strut & Nordstrom, 2016). Antud väide on vale sellepärast, et vanem generatsioon ei ole harjunud sellega, et noortel on palju valikut, kui neid ei hinnata ühes organisatsioonis, siis neil on alati variant proovida midagi muud (Pontefract, 2018). Samas, kui ettevõtte hindab oma töölist ning oskab teda motiveerida, siis Z ja Y generatsioon on huvitatud väga oma panuse andmisest organisatsiooni edutamiseks (Strut & Nordstrom, 2016).

Ka uute generatsioonide vahel on olemas erinevused, näiteks generatsioon Z hindab turvalisust väljaspool töökohta palju rohkem, kui Y generatsioon. Millenniumid hindavad rohkem seda, et nad saaksid anda oma panust maailma muutmisele, kuid Z jaoks on olulisem see, et nad saavad hea tasu oma töö eest (Patel, 2017). Y jaoks on prospektides see, et varsti läheb X generatsioon pensionile ning neile

jääb kogu pärandus, mis tähendab seda, et nad võtavad üle kõrged positsioonid karjääriredelitel ning saavad rohkem panust anda muutuste viimiseks, samas Z ei hooli sellest, nad on valmis panustama kõike, et nii-öelda vallutada maailma (Claveria, 2018). Millenniumid tahavad iseseisvust ning neil on 55% suurem tõenäosus, kui Z generatsioonil, et nad alustavad oma äri. See võib ka olla seotud sellega, et noorimat generatsiooni peetakse väga konkureeritavaks (Patel, 2017). Kuigi arvatakse, et Y generatsiooni tähelepanu kestvus on ainult 8 sekundit, mis on 4 sekundit vähem kui Z generatsioonil, (Claveria, 2018), on nad võimelised multifunktsioneerima rohkem kui nende eelkäiad. (Patel, 2017) Üks suurimatest erinevustest on see, et Y põlvkond ei tahtnud üldse suhelda näost näkku, kuid nüüd 53% Z-põlvkonna esindajaid eelistab pigem näost näkku suhtlemist. Kuigi tegemist on erinevate generatsioonidega, on ka neil palju paralleele, mille tõttu saab kasutada sarnaseid motiveerimise viise mõlema põlvkonna tootlikuse suurendamiseks (Pärna, 2016).



Joonis 3. Z- versus Y-põlvkonna suhtumine töösse. (Pärna, 2016)

2.2 Noorele põlvkonnale lähenemine

Lähenedes noorele põlvkonnale tuleb vaadata mööda sellest, kuidas motiveeritakse varasemaid põlvkondi ning keskenduda uue põlvkonna tugevustele (Waschek, 2017). Kuna tegemist on digiajastu põlvkonnaga siis on ka loomulikult väga suur pluss see, kui ettevõtte on moderniseeritud. Noor põlvkond

on harjunud olema digitaalmaailmas ning nad on kindlasti rohkem motiveeritud töötama ettevõttes, kus kasutatakse kaasaegseid seadmeid ning võtteid (Javitch, 2010).

Võttes tööle uue generatsiooni töötaja, tuleks kindlasti talle seletada ettevõtte visiooni, kuna aru saades, mida organisatsioon väärtustab ning kuhu poole püüeldakse, saavad nad tunda end osana suurest pildist, mis aitab neil olla motiveeritum ning efektiivsem oma töö juures (Goudreau, 2013). Samuti soovitatakse kohe esimesel päeval delegeerida neile vähemalt üks missioon, mille nad peavad lahendama iseseisvalt, kuna vastutuse andmine on suur motivatsioonifaktor (Fertik, 2011).

Lühikese tähelepanu kestvuse tõttu on parem teha lühiajalisi plaane, see tähendab, et tuleb määrata projektidele, kas lühikesed tähtajad või kui see on võimatu siis jagada projekt mitmeks osaks ning teha vahetähtajad (Goudreau, 2013). Mida lühemad tähtajad, seda rohkem on noored töötajad nõus pingutama ning seda rohkem on neil motivatsiooni, võib isegi määrata päeva plaanid (Fertik, 2011). Täites lühiajalisi eesmärgi on kindlasti oluline kiita töötajaid ning parem teha seda teiste töötajate ees, kuna tunnustus on väga oluline selle generatsiooni jaoks (Humphrey, 2013). Tasub ka anda regulaarset tagasisidet – see ei nõua palju pingutusi, kuid on väga hea motivaator (Goudreau, 2013). Nagu ka isikliku tähelepanu andmine, näiteks helistades töölisele tema sünnipäeval ja soovida talle õnne, saab tõsta moraali ning läbi selle tootlikkuse (Fertik, 2011).

Noorukite üks tugevustest on ka multifunktsioneerimine, neile meeldivad väljakutsed ning andes mitu ülesannet, kuid mitte nii palju, et ülekoormata, saavad nad sellega palju paremini toime tulla, kui töö protsessis tekib väljakutse teha mitu asja korraga. (Javitch, 2010)

Konverentsi „Töö ja oskused 2025“ registreerunute põhjal läbi viidud uuringu tulemusena on välja toodud märksõnad, mis võiksid iseloomustada edukat kutse- ja erialast õpet aastal 2025. Kõige sagedamini esinesid märksõnad – paindlik, innovatiivne ning töövajadusest lähtuv.

Kuigi Z ja Y generatsioon erinevad väga paljudes aspektides X ja beebibuumeri põlvkonnast, siis ikkagi ei tasu mitmegeneratsioonilises ettevõttes fookuseerida ainult noorte peale, vaid tuleb arvestada kõiki töötajaid ning tihtipeale heaks võimaluseks, kuidas teha nii, et keegi ei tunneks end väljajäetuna on organiseerida meeskonnatööd nii, et meeskonnad oleksid vanuseliselt läbisegi – see aitab nii juhatusel mõista, mida täpsemalt keegi tahab ning ka töötajad saavad ka ise omavahel õppida läbisaama, mis on väga oluline eduka ettevõtte jaoks (Fertik, 2011).

3 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Antud uuringu viib läbi autor ehitusettevõtte MHE OÜ ning selle alltöövõtjate seas. MHE OÜ on ehitustööde peatöövõtja. Ettevõttel on aasta keskmine tööliste arv 14 inimest ning keskmiselt korraga 3-5 objekti. Antud uuringu jaoks on valitud just see ettevõtte, kuna ehitusturul töötavad üldjuhul igast vanusest isikud, kes kuuluvad erinevatesse põlvkondadesse, omavad erinevaid väärtusi ning hinnanguid, seega autori seisukohast on oluline uurida, mis on eri põlvkondade motivaatorid ning kas on üldse võimalik ühise meetodiga tervet meeskonda motiveerida kui üht kogu või tuleb igale vanusegrupile lähtuda personaalselt.

Uurimismeetodiks valis autor kvantitatiivse uurimismeetodi, mida rakendatakse kasutades teoreetilisi allikaid uurimisülesannetele vastuse leidmiseks ning ankeetküsitluse meetodit, et vastata uurimisküsimustele. Antud uurimuslik meetod on sellise uuringu läbiviimiseks autori meelest kõige sobivam, kuna selle rakendamisel on võimalik saada vastused püstitatud uurimisküsimustele.

Uurimisprobleemi ja eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Kirjeldada ja analüüsida erinevaid põlvkondi käsitlevaid motivatsiooniteooriaid, et luua teoreetiline raamistik empiiriliseks uuringuks.
2. Läbi viia MHE OÜ töötajate seas motivatsiooni uuring, et välja selgitada ettevõtte töötajate motivatsiooni ning töörahulolu mõjutavad tegurid.
3. Uuringu tulemuste analüüsist lähtuvalt teha ettevõtte juhtkonnale motivatsiooni ja töörahulolu tõstmiseks ettepanekuid parendusteks.

Uuring viidi läbi aprillis 2020 ning *Google Forms* veebikeskkonnas loodud küsimustiku täitmisel ning andmeid töödeldi Microsoft Excel tarkvaraga. Autor lasi töölistel vastata küsimustikule tööajal, objektikontoris, et saada võimalikult tõetruud vastused, samuti sellega tagas ka autor privaatsuse, et töölised saaksid anonüümselt rahulikult omaette vastata. Uuringu läbiviimiseks oli saadud luba MHE OÜ juhatusest.

Uuringu hetkel töötas ettevõttes 18 töötajat, kellest 18 osalesid uuringus, mis tähendab seda, et uuringu osalus oli 100%.

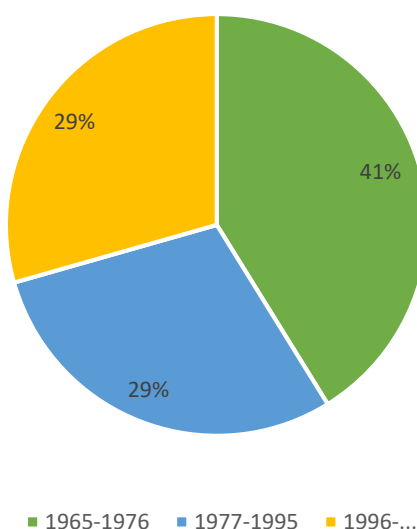
Uuringu läbiviimiseks kasutas autor ankeetküsimustiku, milles oli 3 valikvastusega küsimust ja 4 avatud küsimust. Samuti oli ankeetküsimustikus 2 tabelit, millest esimeses tuli hinnata motivatsioonitegurite olulisust töökohal skaala järgi (1 - üldse ei ole oluline, 2 - pigem ei ole oluline, 3 – neutraalne, 4 - pigem oluline, 5 - väga oluline) ning teises tabelis tuli anda hinnang motivatsioonitegurite rahuloluga oma töökohal skaala järgi (1 - ei ole üldse nõus, 2 - pigem ei ole nõus, 3 – neutraalne, 4 - pigem olen nõus, 5 - nõustun täielikult).

4 MOTIVATSIOONIUURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS

Motivatsiooniuuringu tulemuste analüüs põhineb ehitusettevõttes läbi viidud uuringu tulemustel. Andmekogumistmeetodina kasutas autor internetikeskkonnas *Google Forms* loodud ankeetküsimustiku. Küsimustik koosneb kolmest valikvastustega küsimusest, neljast avatud küsimusest, tabelist, kus tuleb motivatsioonitegurite olulisust hinnata viie palli skaalal, kus „1“ on „üldse ei ole oluline“ ning „5“ on väga oluline ning tabelist, kus tuleb hinnata rahulolu motivatsiooniteguritega praegusel töökohal, samuti viie palli skaalal, kuid seal on „1“ „ei ole üldse rahul“ ning „5“ „täielikult rahul“. Andmete analüüsimiseks leidis autor keskväärtused ning standardhälbed. Kõrgeimad keskväärtused, mida on võimalik saada on 5.0 ning madalaim 1.0. Antud empiirilise motivatsiooniuuringu põhjal tegi autor järeldusi ning ettepanekuid juhtkonnale, selleks, et töötajate motivatsiooni tõsta.

4.1 Motivatsioonitegurite olulisuse analüüs

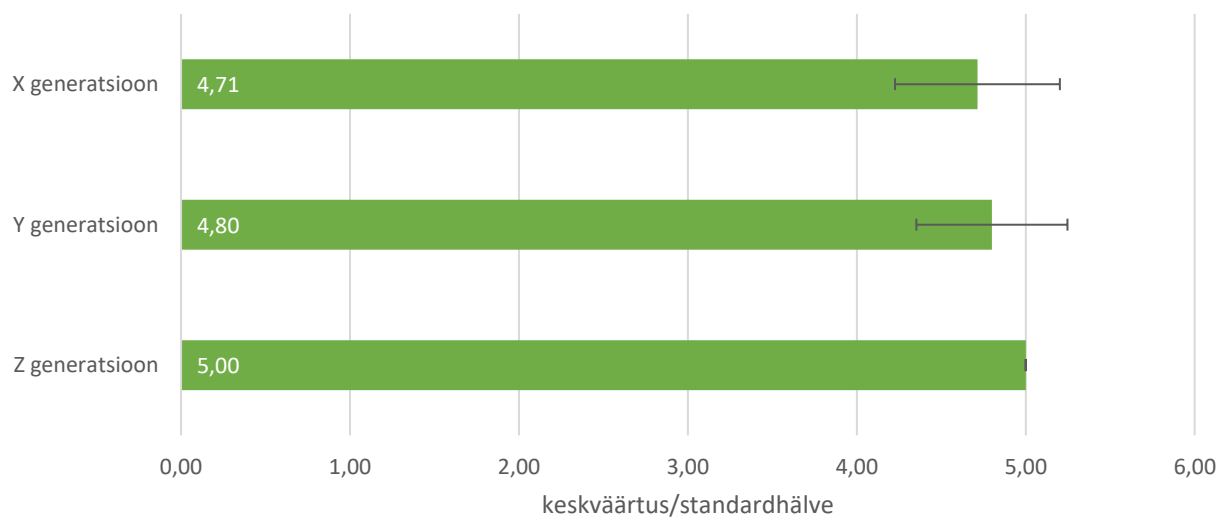
Selleks, et välja selgitada, millistesse generatsioonidesse kuuluvad MHE OÜ töötajad, kogus autor infot töötajate sünniaastate kohta. X põlvkonda kuuluvad inimesed, kes on sündinud aastatel 1965-1976, Y põlvkonda 1977-1995 ning Z põlvkonda kuuluvad need, kes on sündinud alates aastast 1996 (Brett, 2017).



Joonis 4. MHE OÜ töötajate vanuseline jagunemine.

Uuringu põhjal järeldades kuulub 41% MHE OÜ töötajatest generatsiooni X, 29% generatsiooni Y ning 29% generatsiooni Z (vt Joonis 5). Antud jagunemist saab põhjendada sellega, et tegemist on ehitusettevõttega ning suur osa Eesti ehitajatest töötavad Skandinaavias (Rank, 2016) ning Statistikaameti poolt läbi viidud uuringus selgub, et kõigest 16% X generatsioonist töötab välismaal (Krusell, 2011), seega see võib olla seletuseks sellele, miks suurem osa MHE OÜ töolistest on X generatsioonist.

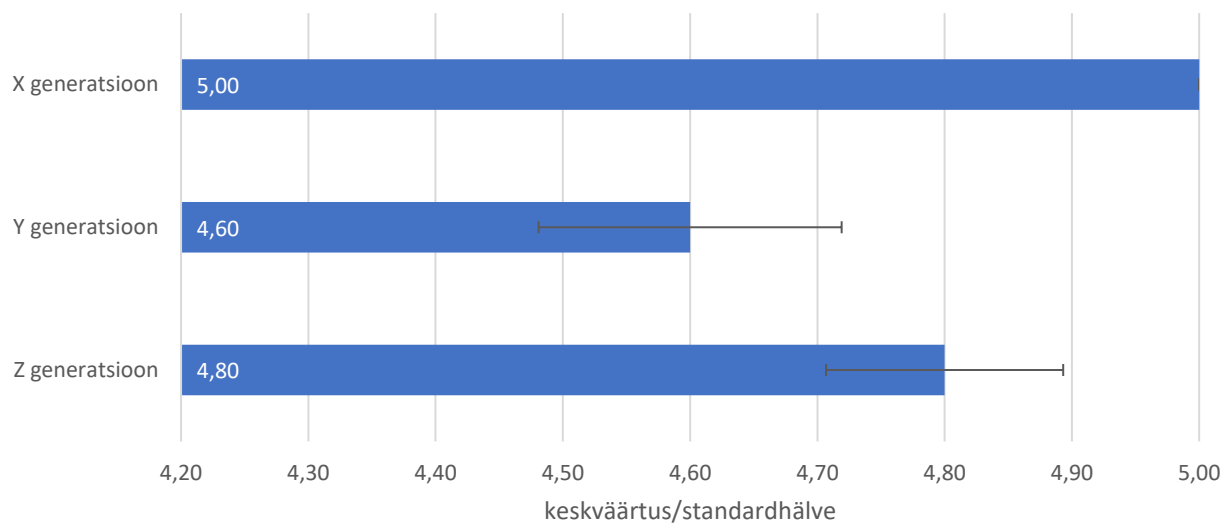
Uurides, mis on kõikide töötajate ühine suurima keskväärtusega motivatsioonitegur, selgus, et neid on kaks tükki, mis on samavõrdse tähtsusega: palk ($m=4.82$; $SD=0.39$; $V=8\%$) ning töökoha mugavused ($m=4.82$; $SD=0.39$; $V=8\%$). Osade inimeste jaoks on raha edukuse suurim mõõdupuu ning teiste jaoks niinimetatud hügieeni faktor (Landsberg, 1999, lk 47), see võib põhjustada seda, miks töötasu on üks kahest olulisemast motivatsioonitegurist. Järgmisena uuris autor, kuidas hindavad töötasu erinevad generatsioonid ning selgus, et Z generatsioon valis selle üksmeelselt ($m=5.0$; $SD=0$; $V=0\%$), Y generatsiooni jaoks oli see samuti peamine tegur ($m=4.8$; $SD=0.48$; $V=8\%$) ,mis tähendab, et kõik vastajad olid põhimõtteliselt üksmeelsed ning X generatsiooni jaoks oli tähtsusest alles kuuendal kohal ($m=4.71$; $SD=0.49$; $V=10\%$) ning samuti olid vastajad üksmeelsed. Pinki teooria järgi on generatsioon Z X-tüüpi inimesed, kuid autori jaoks üllatuseks tuli see, et Y generatsiooni esindajatest enamused (60%) valisid head töötingimused ja ka see, et X generatsiooni esindajatele oli oluline arenemise võimalus ja hea kollektiiv, mis paigutab Y ja X generatsiooni töölised I-tüüpi.



Joonis 4. Töötasu olulisus.

Autor leiab, et töötasu uurides, ei saa väita, et oleks näha generatsioonide vahelist erinevust, kuna keskväärtused erinesid suuremal juhul vaid 0.29 võrra, mis ei ole piisav, selleks, et antud järeldust teha.

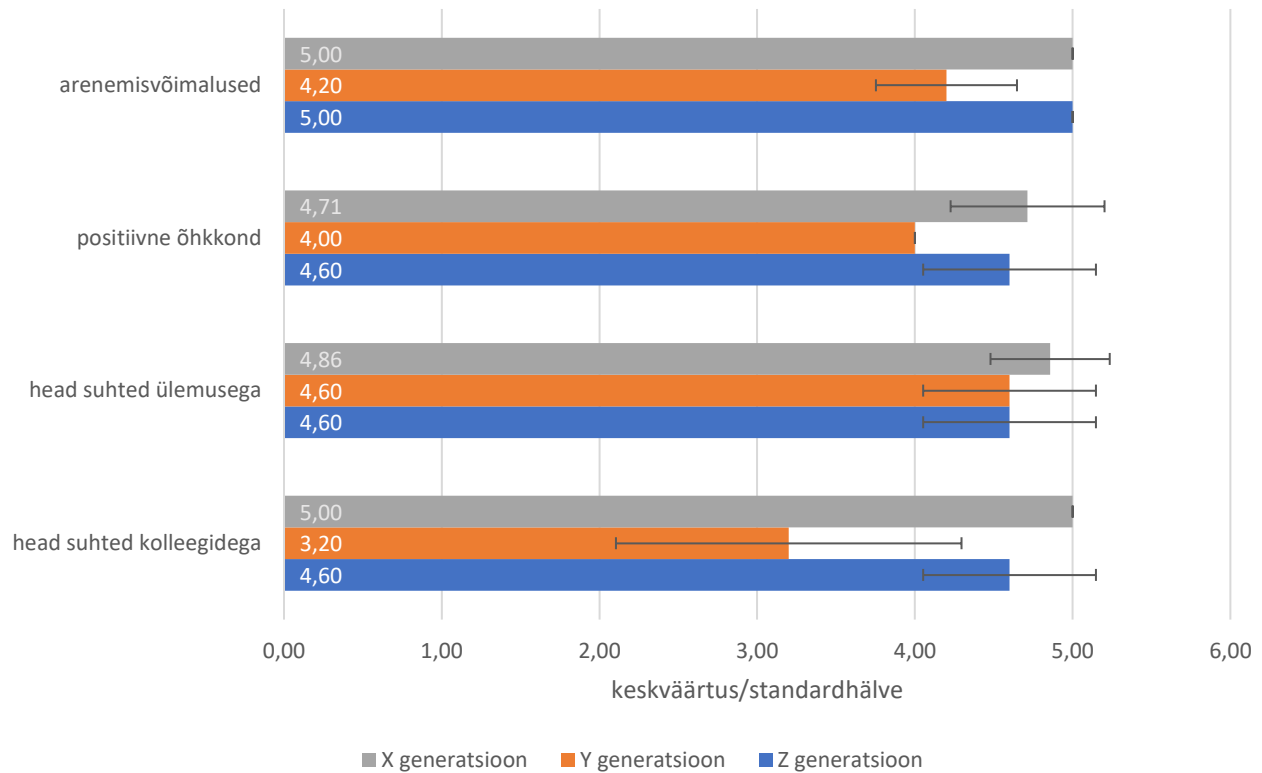
Uurides generatsioonide vahelist erinevust töömugavuste olulisuses, selgus, et X generatsiooni X jaoks on see kõige olulisim motivatsioonitegur ($m=5.0$; $SD=0$; $V=0\%$), kuna kõik valisid selle üksmeelselt. Nii Z ($m=4.8$, $SD=0.45$; $V=9\%$), kui ka Y generatsioonid ($m=4.60$, $SD=0.55$, $V=12\%$) valisid antud teguri üsna üksmeelelt üheks tähtsamatest motivatsiooniteguriks, kuid antud juhul oli Z jaoks see kuuendal kohal ning Y generatsiooni jaoks teisel kohal. Autor leiab, et antud teguri olulisuses ei esine generatsioonivahelisi erinevusi, kuna töömugavused on väga oluline faktor igas töökohas, sest keskmiselt veedab inimene oma suurima osa päevast oma töökohal (Lang, 2020).



Joonis 7. Töömugavuste olulisus.

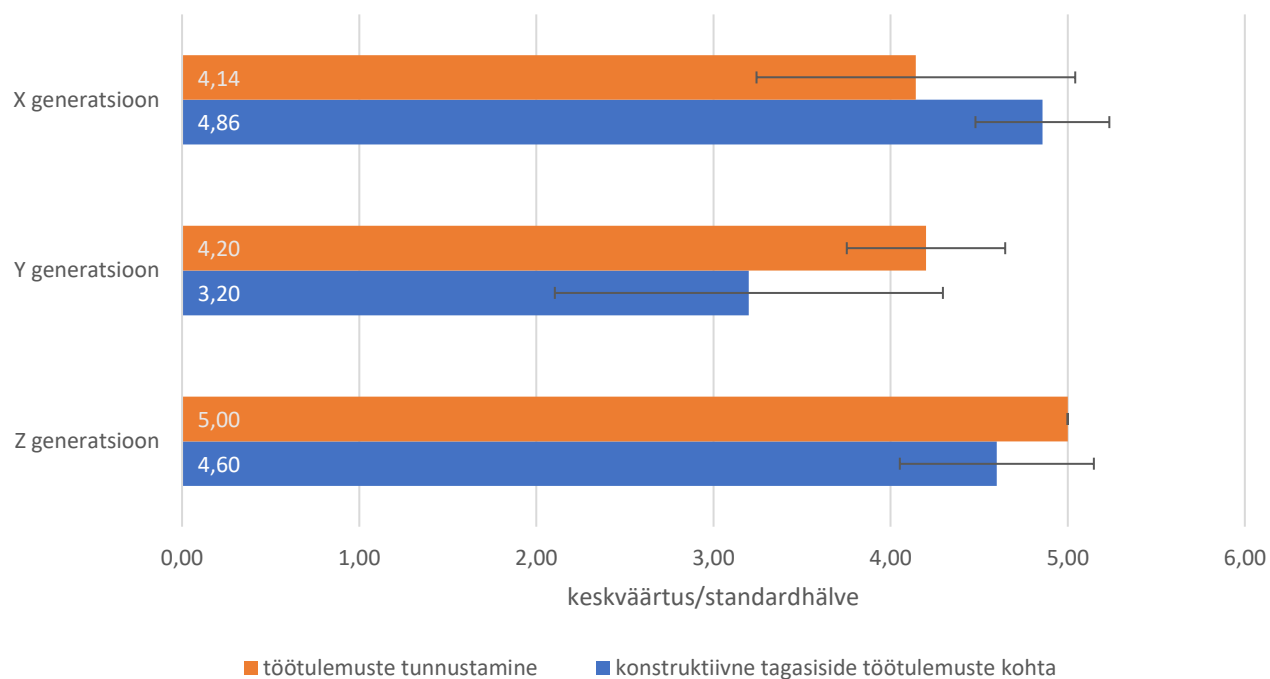
Üksmeelselt pidasid nii X ($m=5.0$; $SD=0$; $V=0\%$), kui ka Z generatsioon ($m=5.0$; $SD=0$; $V=0\%$) oluliseks arenemisvõimalusi ning Y generatsiooni ($m=4.2$; $SD=0.45$; $V=11\%$) üsna üksmeelselt osutus see pigem oluliseks. Uurides antud tegurit ei saa väita, et generatsioonid erinevad teineteisest. Sama võib järeldada ka positiivse õhkkonna ning heade suhete ülemusega kohta (vt Joonis 8), kuid aga näeb erinevust teguris „head suhted kolleegidega“, kus X generatsioon valis selle üksmeelselt väga oluliseks ($m=5.0$; $SD=0$; $V=0\%$), Z leidis üsna üksmeelselt, et see on pigem oluline ($m=4.6$; $SD=1.1$, $V=0.55$, $V=12\%$) ning Y generatsiooni jaoks osutus antud tegur pigem neutraalseks ($m=3.2$; $SD=1.1$; $V=34\%$). *Deloitte Greenhouse Business Chemistry* gruppi poolt läbiviidud uuringus selgus, et kõikidest uuritud Y

generatsioonist 59% on introverdid (Deloitte, 2017), mis võib põhjustada seda, miks nende jaoks ei head suhtled kolleegidega olulised, sest nad ei taha suhelda. Teguri „head suhted ülemusega“ valisid kõik generatsioonid üksmeelselt pigem oluliseks.



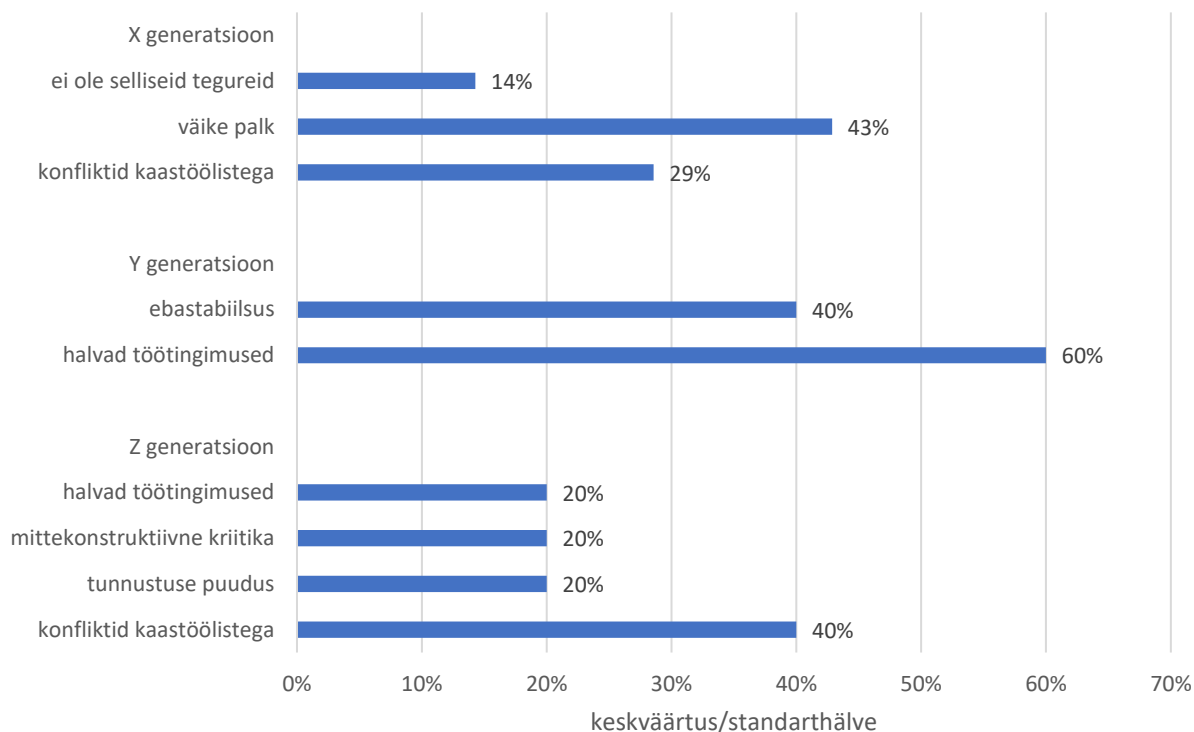
Joonis 8. Töökoha atmosfääri tegurite olulisus.

Z generatsioon peab üksmeelselt töötulemuste tunnustamist väga oluliseks ($m=5$; $SD=0$; $V=0\%$), generatsioon X ($m=4.14$; $SD=0.89$; $V=22\%$) ja Y ($m=4.2$; $SD=0.44$; $V=11\%$) puhul on see üsna üksmeelselt peaaegu samaoluline, kui generatsioonile Z. Erinevus tekitab konstruktiivse tagasiside olulisuses, kus generatsioon X peab seda üksmeelselt kõige olulisemaks ($m=4.86$; $SD=0.38$; $V=8\%$) ning seejärel peaaegu samavõrdselt üksmeelselt generatsioon Z ($m=4.60$, $SD=0.55$; $V=12$). Kõige vähem peab seda olulisemaks enamvähem üksmeelselt generatsioon Y ($m=3.20$, $SD=1.09$, $V=34\%$). Autor leiab, et Y generatsiooni erinevus teiste generatsiooniga konstruktiivse tagasiside olulisuses võib ka olla seotud sellega, et antud põlvkonna esindajad on enamus introverdid ning ei pruugi tahta lisa tähelepanu, ega talu kriitikat (Deloitte, 2017). Üks suurimatest motivatsiooni tõstmise viisidest on tõenäoliselt ausa ja konstruktiivse tagasiside andmine (Stovall, 2017, lk 65-67).



Joonis 8. Tunnustamise ja tagasiside olulisus.

Uurides, mis tegurid alandavad kõige rohkem motivatsiooni, selgus, et kuigi suurimaks motivaatoriks oli enamusel palk, siis ainult X generatsiooni esindajatest 43% valisid, et nende peamine motivatsiooni alandav tegur on väike palk. Z generatsiooni esindajate suurim motivatsiooni alandavad tegurid olid: 40% konfliktid kaastöölistega, 20% tunnustuse puudus, 20% mittekonstruktiivne kriitika ning 20% halvad töötingimused. Y generatsiooni peamiseks motivatsiooni alandav tegur oli 60% halvad töötingimused ja 40% ebastabiilsus. 14% X generatsiooni esindajatest vastas, et neil ei ole motivatsiooni langetamise tegureid ning 29% vastasid konfliktid kaastöölistega (vt Joonis 9). Kõige rohkem esinesid tegurid „halvad töötingimused“ ning „konfliktid kaastöölistega“, antud teguritel on seos kõige olulisemate motivaatoritega, kuna kõikide generatsioonide jaoks oli väga oluline motivaator „head töötingimused“ ning Z ja X generatsioonid pidasid väga oluliseks motivaatorit „head suhted kolleegidega“. Ettevõtte juhatus peaks nendele teguritele suurt rõhku panema, kuna arvatavasti, kui üks neist peaks olema halb, siis langetab see kogu meeskonna motivatsiooni.



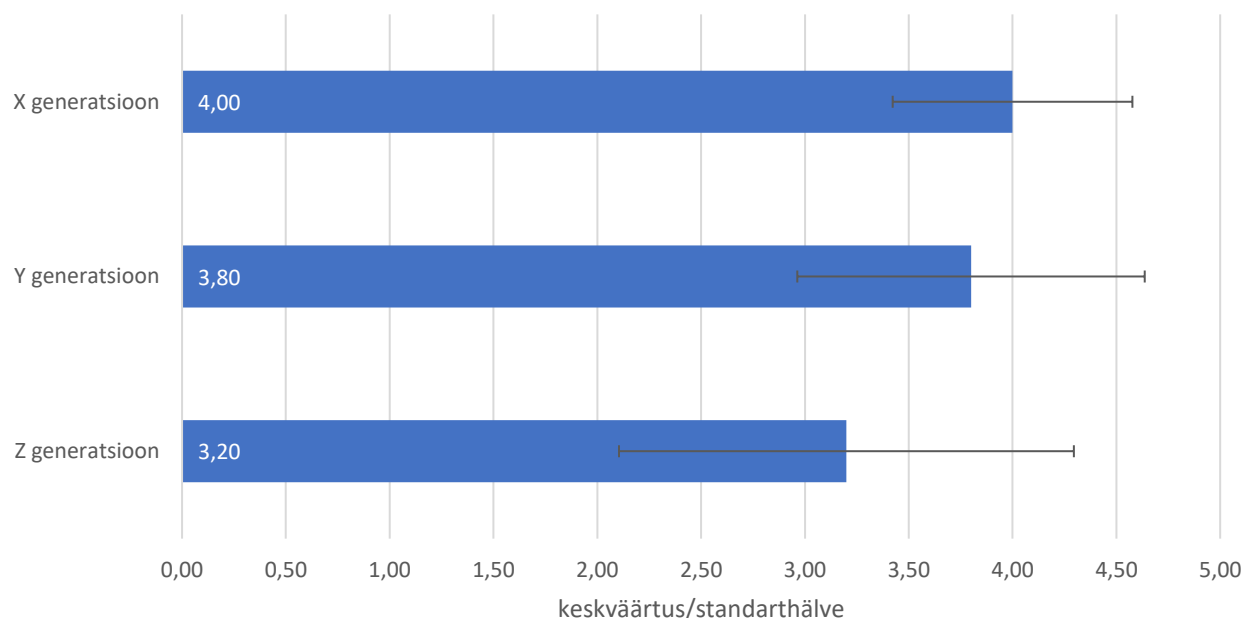
Joonis 9. Motivatsiooni alandavad tegurid.

Antud teguritest saab järeldada, et nooremaid põlvkondi häirivad rohkem tegurid, mis on tööga seotud (töötingimused, mittekonstruktiivne kriitika, tunnustuse puudus, ebastabiilsus) ning X generatsiooni pigem häirib rohkem väike töötasu. Antud tegurite erisus poolest saab teha järeldusi, et nii Z, kui ka Y põlvkonda häirivad rohkem sisemised tegurid ning X põlvkonda välimised tegurid, mis võib pikaajaliselt ettevõttele rohkem maksta, kui X põlvkond tahab pidevalt palka juurde saada ja mõtlevad rohkem rahale, kui tööle (Pink, 2011, lk 77).

4.2 Töötajate rahulolu analüüs

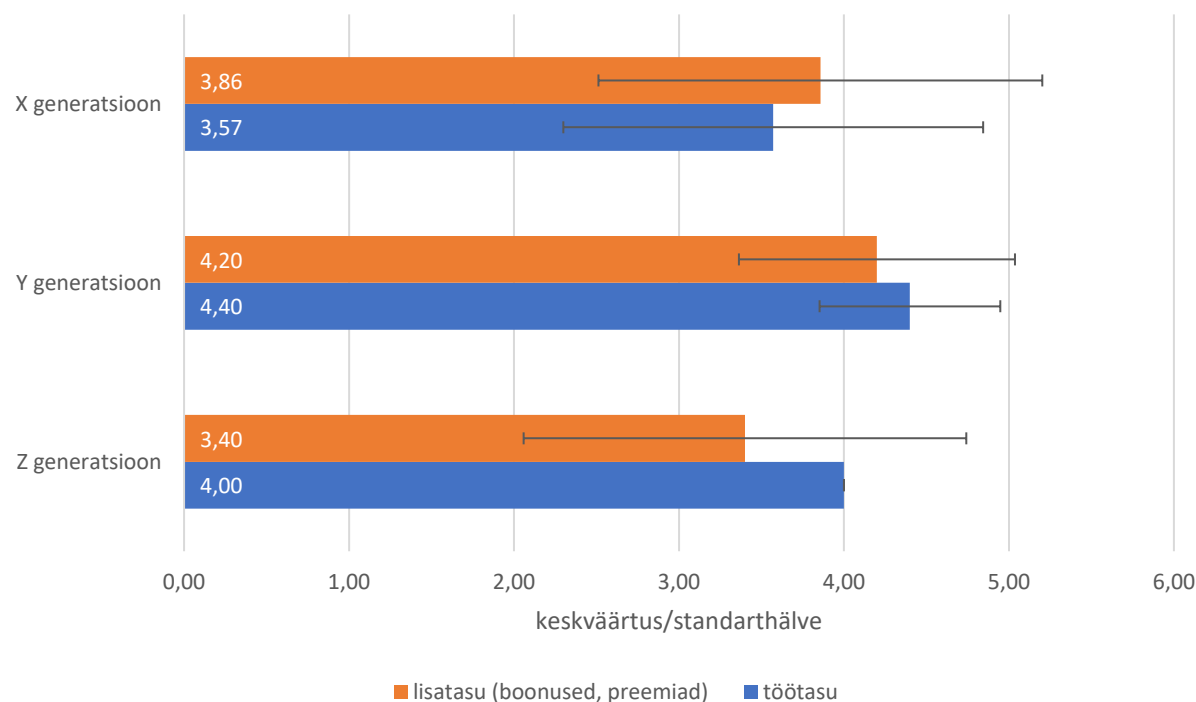
Töötajate motivatsioonitaset uurides, selgus, et kõige motiveeritum generatsioon on üksmeelselt X ($m=4.0$; $SD=0.57$; $V=14\%$), kes valisid „pigem motiveeritud“ ning seejärel üksmeelselt Y generatsioon ($m=3.80$; $SD=0.83$; $V=14\%$), kes valisid, et nende motiveerituse tase on samuti „pigem motiveeritud“. Kõige vähem motiveeritum generatsioon, kõige suurema variatsiooniga, oli generatsioon Z ($m=3.20$; $SD=1.09$; $V=34\%$), kellel motivatsiooni tasemeks tuli „neutraalne“. Antud küsimuse uuringu põhjal saab väita, et kuna ainult 2 töölisi olid väga motiveeritud ning teised pigem motiveeritud ja suurem osa

neutraalsed ning pigem ei ole motiveeritud, siis saab teha järelduse, et MHE OÜ peaks keskenduma rohkem töötajate motiveerimisele ning tegema tihedamini töörahulolu uuringuid, mida siiani pole veel tehtud. Kuna on näha vahet Z generatsiooni motiveeritust teiste generatsioonidega võrreldes, siis saab väita, et ei saa ühtselt motiveerida kogu kollektiivi, vaid peab pöörama tähelepanu individuaalsetele teguritele, mis sellest uuringust välja tulid.



Joonis 10. Töötajate motiveerituse tase generatsioonide järgi.

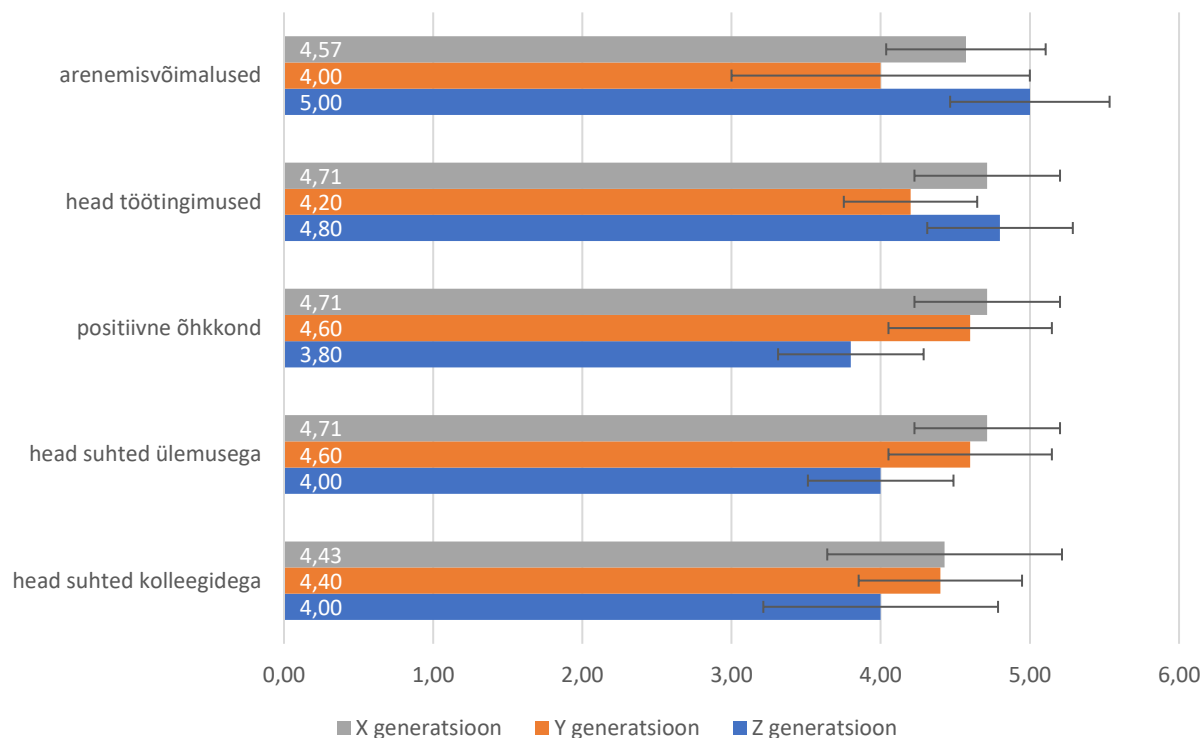
Rahulolu kõige suurema üldise motivaatori – rahaga, on kõige suurem üksmeelselt „pigem rahul“ generatsioonil Y ($m=4.40$; $SD=0.54$; $V=12\%$), seejärel samal arvamusel on generatsioon Z ($m=4.0$; $SD=0$; $V=0\%$) ning kõige suuremat mitterahulolu väljendas generatsioon X ($m=3.57$; $SD=1.27$) variatsioonikordajaga 36%, mis tähendab, et oli laialdasem arvamus sellel teemal. Autor leiab, et antud teguris on näha otsest mõju X generatsiooni motivatsiooni tasemes, kuna see on nende suurim motivatsiooni rikkuja ning uuringust tuleb välja, et sellega nad pole rahul, siit on koheselt näha, miks kõik X generatsiooni töötajad ei ole väga motiveeritud. See küll, ei tähenda seda, et tuleb töölistele palka rohkem maksta, vaid tuleb töötada juhina sellel teemal, et töölised väärtustaksid rohkem sisemisi motivatsiooni tegureid (Pink, 2020, lk 79), väljaarvatud juhul, kui töötajad ei ole õiglaselt kompenseeritud, sel juhul tuleb juhatusel tegeleda sellega, et tõsta töötajate palka õiglasele tasule.



Joonis 11. Rahulolu töö- ja lisatasudega.

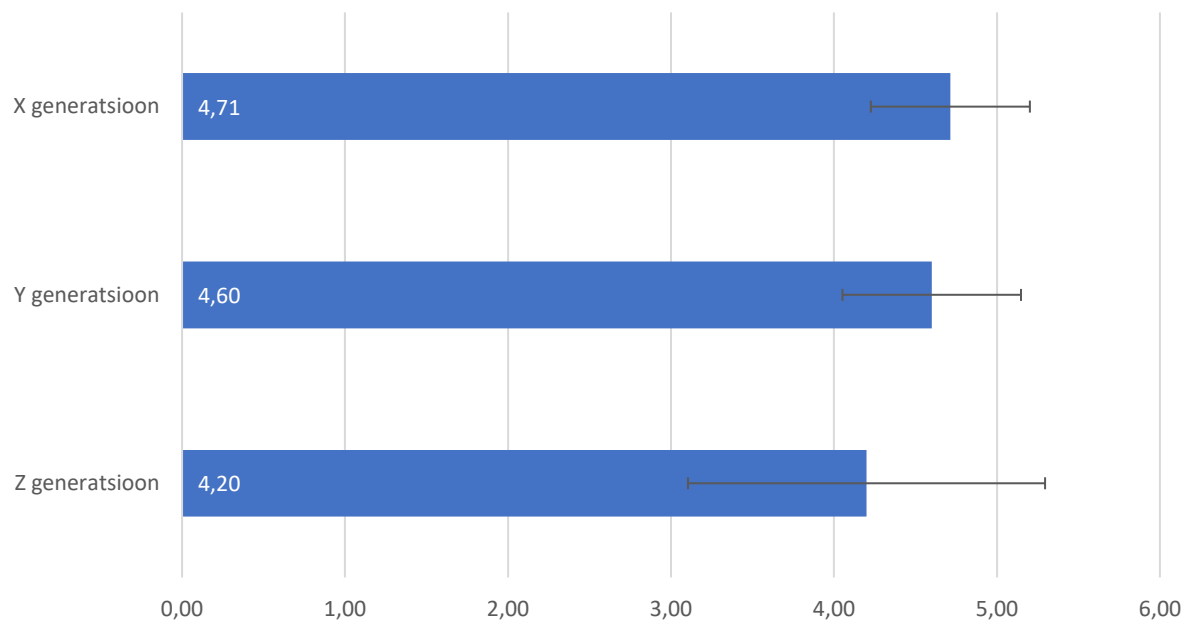
Lisatasudega on kõige rohkem rahul, peaaegu üksmeelselt, Y generatsioon ($m=4.20$, $SD=0.83$, $V=20\%$), seejärel X generatsioon ($m=3.86$, $SD=1.35$), variatsiooniga 36%, mis tähendab, et töötajatel olid eriarvamused ning kõige suurem mitterahulolu oli generatsioonil Z ($m=3.4$, $SD=1.34$, $V=39\%$), kes ka kõige suuremate eriarvamustega moodustasid kokku „neutraalse“ rahuloleku lisatasudega. Autor leiab, et antud rahulolekuga ei pea ettevõtte tegelema, kuna rahalised preemiad on, vaid hetkeline motivatsioon ning toovad ettevõttele pigem kahjumit, kui kasumit, ettevõtte peaks fookusseerima rohkem sisemiste motivatsiooni teguritele (Kohn, 1993).

Analüüsides ettevõtte töökeskkonnaga seotud motivatsioonitegureid (vt Joonis 12) selgus, et kõik generatsioonid on üksmeelselt ($V=10\%$), kas pigem rahul või väga rahul kõikide teguritega, mis on väga positiivne, kuna töötades heas keskkonnas ning omades häid suhteid kaastöölistega ja ülemusega tõstab moraali, produktiivsust, aitab karjääritõusul ning laseb juhatusel tegeleda põhiliste ülesannetega, selle asemel, et konflikte lahendada (Tarcomnicu, 2020).



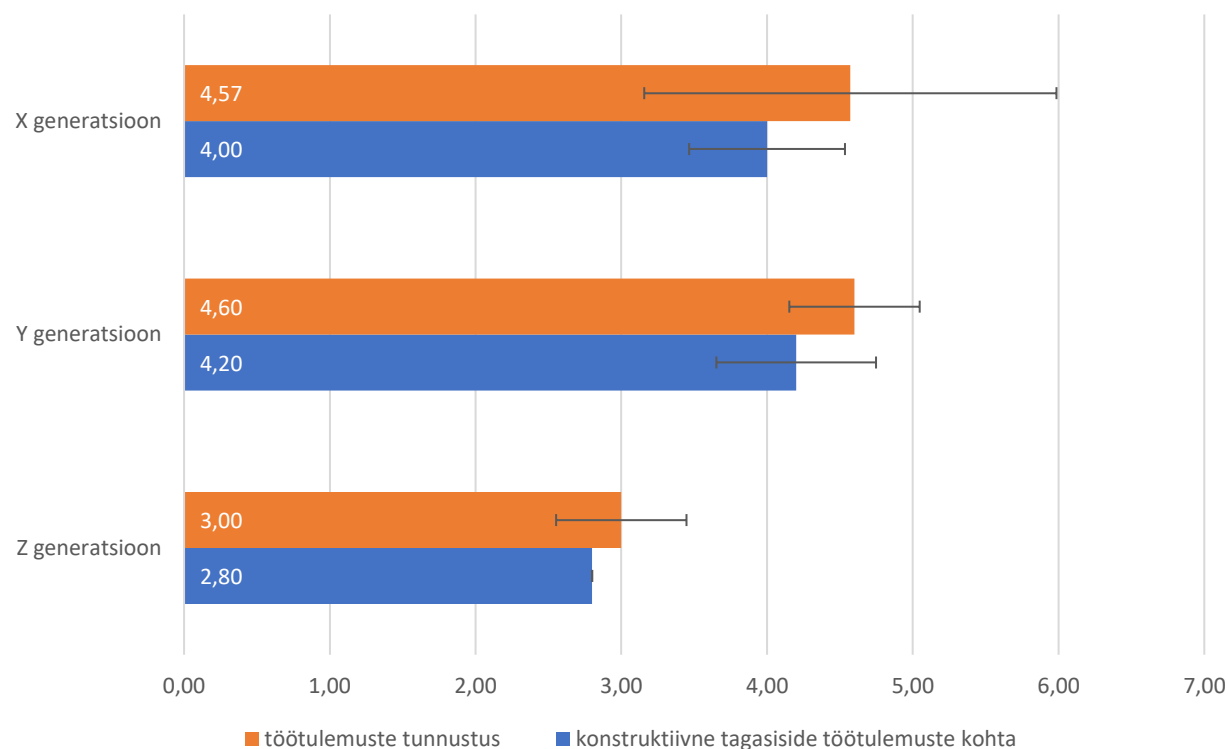
Joonis 12. Rahulolu töökeskkonna teguritega.

Vastutusrikka töö võimalusega on kõik generatsioonid üksmeelselt pigem rahul (vt Joonis 13), kõige rohkem generatsioon X ($m=4.71$; $SD=0.48$; $V=10\%$), seejärel Y ($m=4.6$; $SD=0.54$; $V=12\%$) ning seejärel generatsioon Z ($m=4.20$; $SD=1.1$; $V=26\%$). Vastutusrikas töö nõuab usaldust juhatuselt ning üle 20 aasta antud teemat uurinud Dennis ja Michelle Reina, leiavad, et tööliste usaldamine on üks võtmefaktoritest ettevõtte edus (Wichtner-Zoia, 2014), seega leiab autor, et ettevõttes MHE OÜ on positiivne faktor see, et töölised on rahul vastutusrikka töö võimalustega.



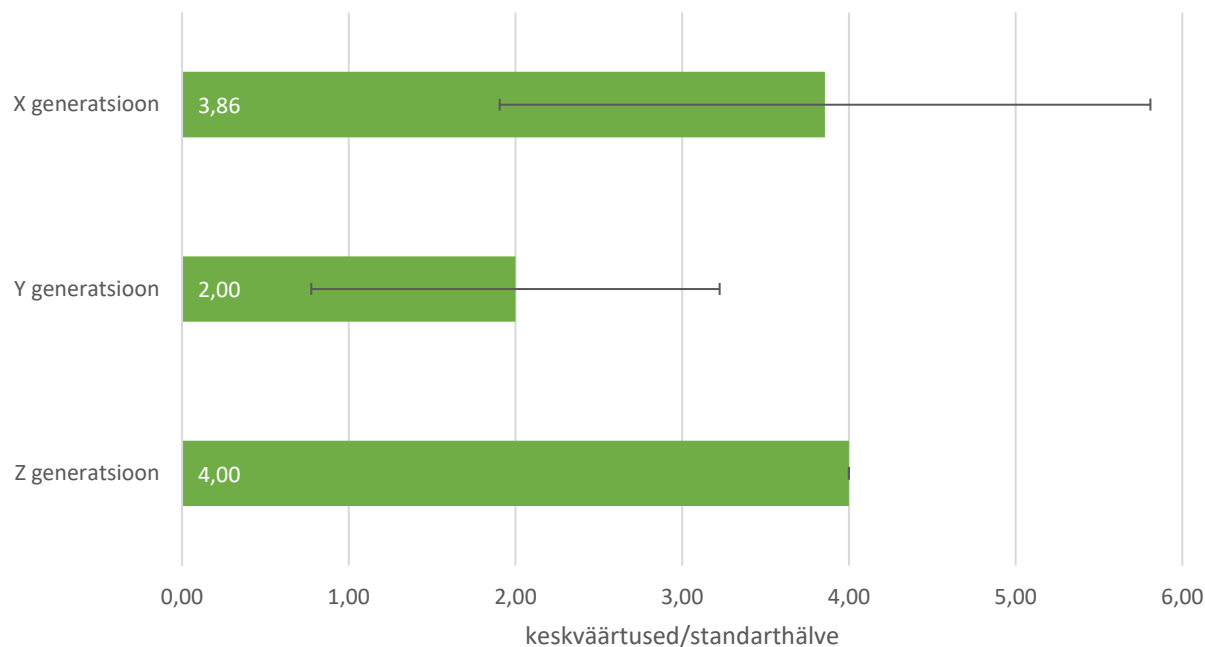
Joonis 13. Rahulolu vastutusrikka töö võimalustega.

Analüüsisides rahulolu töötulemuste tunnustamisega ning konstruktiivse tagasisidega (vt Joonis 14), selgus, et generatsiooni Z rahulolu tagasidega ($m=2.8$; $SD=0.45$; 16%) ja rahulolu tunnustusega ($m=3.0$; $SD=0$; $V=0\%$) on üksmeelselt mitterahuldava ja neutraalse vahel, mis on umbes 40% väiksem võrreldes teiste generatsioonidega on võrreldes. Antud tulemus on halb, kuna generatsioon Z vajab pidevat ja regulaarset tagasisidet ja tunnustust, et olla motiveeritud sellepärast, et see on generatsioon, kes on üles kasvanud sotsiaalmeediaga, kus kõik toimub kiiresti ja pidevalt (Ferguson, 2018). Antud aspektis leiab autor suurt generatsioonidevahelist erinevust ja on näha, et põlvkonnad X ja Y ei vaja niipalju ja nii tihti tagasisidet, kui Z.



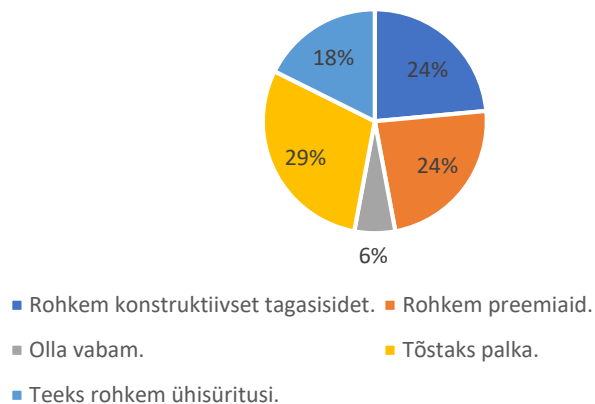
Joonis 14. Rahulolu tagasidega.

Ehitusvaldkonnas on tööjõuvoolavus suureks probleemeemiks (Rank, 2016) ning see seondub töötajate motivatsiooniga, mis mõjutab töötajate lojaalsust. Analüüsisides ettevõtte tööliste lojaalsust selgus, et kõige lojaalsemad töötajad on üksmeelselt Z generatsiooni esindajad ($m=4.0$; $SD=0$; $V=0\%$), mis on otseselt vastuolus populaarse uskumusega, et noorukid ei ole lojaalsed töölised (Durante, 2020). Autor leiab, et see on suurepärane, et isegi vaatamata sellele, et Z generatsiooni rahulolu ei olnud tunnustusega ja tagasisidega hea, jäid töötajad ettevõttele lojaalseks ning kindlasti tõstes nende motivatsiooni, tõuseb ka lojaalsuse tase veel rohkem. Generatsioon X ($m=3.86$; $SD=1.95$; $V=51\%$) on peaaegu samasuguse lojaalsustasemega nagu Z, kuid seal ei olnud otsus üksmeelne ning oli ka töötajaid, kes leidsid, et nad pole üldse lojaalsed. Kõige väiksema lojaalsusega generatsioon osutus olema Y ($m=2.0$; $SD=1.22$; $V=61\%$) ning seal ei olnud samuti otsus üksmeelne, üks töötaja arvas, et ta on pigem lojaalne ning ülejäänud leidsid, et nad on, kas täielikult mittelojaalsed või pigem mittelojaalsed. Autor leiab, et ettevõtte peaks kindlasti pöörama tähelepanu Y generatsiooni lojaalsusele, sest nad on keskmises eas, kus neil on piisavalt oskust, et teha head tööd ning piisavalt noored, et olla kiired töötajad ja ehitusettevõttes on see hästi oluline.



Joonis 15. Töötajate lojaalsus.

Küsid es kõikidelt töötajatelt, mis nad teeksid juhul, kui nemad oleksid juhid, vastasid 29%, et nad tõstaksid palka, 24% teeksid rohkem preemiaid, 24% jagaks rohkem konstruktiivset tagasisidet, 18% teeks rohkem ühisüritusi ning 6% oleksid vabamad töölistega olles juht. Kaks kõige populaarsemat vastust on mõlemad seotud töötasuga, seega võib väita, et töötajad arvavad, et kas nad ei ole õiglaselt tasustatud või siis see, et nad arvavad, et suurem tasu tõstaks nende motivatsiooni, mis ei pruugi olla tõsi, kuna õiglaselt tasustatud töötajale on raha ainult hetkeline motivaator (Kohn, 1993).



Joonis 20. Töötajate ettepanekud juhatusele.

4.3 Järeldused ja ettepanekud

Viies läbi motivatsiooniuuringu ettevõttes MHE OÜ ning uurides generatsioonidevahelisi erinevuse, kui ka üldist motiveeritust, võib väita, et ettevõttes MHE OÜ on näha generatsioonidevahelist erinevust, kuna uuringust tulenes, et igal generatsioonil on oma prioriteedid töökohale. Generatsioon X priotiseerib töökohal arenemisvõimalusi, töökoha mugavusi ning häid suhteid kolleegidega, generatsioon Y jaoks on tähtis töötasu, töökoha mugavused ning head suhted ülemusega ning generatsiooni Z jaoks on esikohal töötulemuste tunnustamine, seejärel töötasu ning head töötingimused.

Uuringu põhjal selgus, et kõige lojaalsem generatsioon on Z ning nende järel X, kuid Y generatsiooni motivatsioon on poole võrra väiksem, kui teistel ning vajab sellega tegemist.

Töötajate motivatsioonitaset uurides, selgus, et kõige motiveeritum generatsioon on üksmeelselt X ($m=4.0$; $SD=0.57$; $V=14\%$), kes valisid „pigem motiveeritud“ ning seejärel üksmeelselt Y generatsioon ($m=3.80$; $SD=0.83$; $V=14\%$), kes valisid, et nende motiveerituse tase on samuti „pigem motiveeritud“. Kõige vähem motiveeritum generatsioon, kõige suurema variatsiooniga, oli generatsioon Z ($m=3.20$; $SD=1.09$; $V=34\%$), kellel motivatsiooni tasemeks tuli „neutraalne“. Antud küsimuse uuringu põhjal saab väita, et kuna ainult 2 töolist olid väga motiveeritud ning teised pigem motiveeritud ja suurem osa neutraalsed ning pigem ei ole motiveeritud, siis saab teha järelduse, et MHE OÜ peaks keskenduma rohkem töötajate motiveerimisele.

Mitmes teguris esines erinevusi generatsioonide vahel nii tähtsuses, kui ka rahulolus, leiab autor, et ei saa võtta organisatsiooni töötajaid, kui üht tervikut, vaid tuleb ka pöörata tähelepanu inimeste erinevustele, mis ei pruugi olla tingitud generatsioonidest. Antud infot saab tehes töörahulolu uuringuid, mida ettevõtte pole veel teinud.

Lähtudes motivatsiooniuuringus saadud andmetest ning nende analüüsist tegi autor ettevõtte juhatusele järgmised ettepanekud:

1. Tõsta juhatuse teadmisi organisatsiooni motiveerimise osas, et juhatus saaks edaspidi ka regulaarselt läbi viia töörahulolu ja motivatsiooniuuringuid, selleks, et paremini tundma õppida tööjõudu.
2. Motiveerida töölisi, keskendudes probleemidele, mis tulid välja uuringus ning mitte võtta organisatsioonitöötajaid, kui üht tervikut.
3. Jagada töötajatele tihedamini konstruktiivset tagasisidet ja tunnustust, et tõsta tööliste motivatsiooni.

KOKKUVÕTE

Arvatavasti iga ettevõtte eesmärgiks on omada võimalikult head, tootliku tööjõudu, kes aitaksid ettevõttel areneda ning saavutada oma eesmärgid. Selleks, et selline tööjõud oleks on vaja ettevõtte juhatusel end kurssi viia sellega, kuidas õigesti töötajaid motiveerida.

Antud lõputöös käsitleti mitut klassikalist ning kaasaegset motivatsiooniteooriat, mis aitavad luua arusaama sellest, kuidas on ajas muutunud inimeste vajadused ning kuidas see mõjutab motivatsiooni. Samuti on töös käsitletud generatsioonide vahelisi erinevusi, et välja selgitada seda, mis väärtused on vanematel põlvkondadel ja millised väärtused tekkivad noorukitel ning, kuidas kasutades neid teadmisi läheneda uuele põlvkonnale nii, et nad oleksid tootlikud ning motiveeritud oma tööd tegema.

Uuringust järeldus, et MHE OÜ töölistel esineb põlvkonnavahelisi erinevusi nii motiveeritavates tegurites, töörahulolus, kui ka lojaalsuses.

Lähtudes motivatsiooniuringus saadud andmetest ning nende analüüsist tegi autor ettevõtte juhatusel järgmised ettepanekud:

1. Tõsta juhatuse teadmisi organisatsiooni motiveerimise osas, et juhatus saaks edaspidi ka viia läbi töörahulolu ja motivatsiooniuringuid.
2. Motiveerida töölisi, keskendudes probleemidele, mis tulid välja uuringus ning mitte võtta organisatsioonitöötajaid, kui üht tervikut.
3. Jagada töötajatele tihedamini konstruktiivset tagasisidet ja tunnustust, et tõsta tööliste motivatsiooni.

Antud lõputöös püstitatud eesmärk sai täidetud, uurimisküsimustele leiti vastus, teostati järeldused ning esitati juhatusel ettepanekud ettevõtte motivatsiooni ja töörahulolu parandamiseks.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Adams, E. (2018). *J. Stacy Adams*. Allikas: Prabook: <https://prabook.com/web/j.stacy.adams/1106439>
- Alas, R. (2008). *Juhtimise alused*. Tallinn: Kirjastus Külim.
- AMA. (2018). *American Management Association*. Kasutamise kuupäev: 14.03.2019 Allikas: Amanet: <https://www.amanet.org/training/articles/the-myth-of-generational-differences-in-the-workplace.aspx>
- Bhatia, T. (08. 03 2008). *Theory X And Theory Y : Theories Of Employee Motivation*. Kasutamise kuupäev: 15.06.2019 Allikas: Empxtrack: <https://empxtrack.com/blog/theory-x-and-theory-y-theories-of-employee-motivation/>
- Brett, S. (17. 08 2017). *Do You Know the Difference Between Generation X, Y & Z?* Allikas: IACET: <https://www.iacet.org/news/iacet-blog/blog-articles/do-you-know-the-difference-between-generation-x-y-z/>
- Cherry, K. (03. 04 2018). *The Five Levels of Maslow's Hierarchy of Needs*. Allikas: verywellmind: <https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760>
- Civitta & EBS. (04. 08 2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015*. Allikas: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus: https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf
- Claveria, K. (2018). *Unlike Millennials: 5 ways Gen Z differs from Gen Y*. Kasutamise kuupäev: 15.06.2019 Allikas: VisionCritical: <https://www.visioncritical.com/gen-z-versus-millennials-infographics/>
- Deloitte. (26. 09 2017). *Think You Know Millennials? Think Again, Deloitte Study Says*. Kasutamise kuupäev: 19.06.2019 Allikas: CISION: <https://www.prnewswire.com/news-releases/think-you-know-millennials-think-again-deloitte-study-says-300525712.html>
- Durante, R. (3. 03 2020). *AOMC*. Allikas: Ready or Not, Here Come the Gen Z Employees: <https://aomc.com/ready-not-gen-employees/>
- Ferguson, M. (04. 09 2018). *What Companies Need to Know About Gen Z Employees*. Kasutamise kuupäev: 15.06.2019 Allikas: Forbes: <https://www.forbes.com/sites/meredithferguson1/2018/09/04/what-companies-need-to-know-about-gen-z-employees/#7bb0b3c46c63>

- Fertik, M. (19. 01 2011). *Managing and Motivating Employees in Their Twenties*. Kasutamise kuupäev: 15.06.2019 Allikas: Harvard Business Review: <https://hbr.org/2011/01/managing-employees-in-their-tw>
- Goudreau, J. (07. 03 2013). *7 Surprising Ways To Motivate Millennial Workers*. Kasutamise kuupäev: 15.06.2019 Allikas: Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/03/07/7-surprising-ways-to-motivate-millennial-workers/#25d71174c79f>
- Haapsalu Kutsehariduskeskus. (2018). *Vajadused*. Allikas: Haapsalu kutsehariduskeskus.
- Harvard University. (2018). *David McClelland*. Allikas: Department of Psychology: <https://psychology.fas.harvard.edu/people/david-mcclelland>
- Humphrey, B. (16. 01 2013). *4 Tips for Motivating Young Employees*. Kasutamise kuupäev: 15.06.2019 Allikas: ForConstructionPros: <https://www.forconstructionpros.com/construction-technology/personnel-management/article/10843474/4-tips-for-motivating-young-employees>
- Javitch, D. G. (10. 05 2010). *Motivating Gen X, Gen Y Workers*. Kasutamise kuupäev: 15.06.2019 Allikas: Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/206502>
- Jones, M. (20. 09 2017). *What are motivation theories?* Kasutamise kuupäev: 15.06.2019 Allikas: breathe: <https://www.breathehr.com/blog/what-are-motivation-theories>
- Juneja, P. (2018). *Equity Theory of Motivation*. Kasutamise kuupäev: 15.06.2019 Allikas: Management Guide Study.
- Juneja, P. (2018). *Expectancy Theory of Motivation*. Kasutamise kuupäev: 15.06.2019 Allikas: Management Study Guide: <https://www.managementstudyguide.com/expectancy-theory-motivation.htm>
- Kohn, A. (September 1993). *Why Incentive Plans Cannot Work*. Kasutamise kuupäev: 15.06.2019
- Krusell, S. (2011). *EESTI ELANIKE TÖÖTAMINE VÄLISMAAL*. Kasutamise kuupäev: 15.06.2019 Allikas: Statistikaamet.
- Landsberg, M. (1999). *Inspire yourself and others*. London: Profile Books.
- Lang, T. (21. 01 2020). *Muutuv töökeskkond: vajadused ja heaolu*. Kasutamise kuupäev: 15.06.2019 Allikas: Tööelu: <https://www.tooelu.ee/et/uudised/2502/muutuv-tookeskkond-vajadused-ja-heaolu>
- Leadership Central. (2010-2016). *Motivation in the workplace*. Kasutamise kuupäev: 15.06.2019 Allikas: Leadership Central: <http://www.leadership-central.com/motivation-in-the-workplace.html#axzz5GiYJJs2t>

- Management Mania. (06. 03 2013). *Victor H. Vroom*. Kasutamise kuupäev: 16.06.2019 Allikas: Management Mania: <https://managementmania.com/en/victor-h-vroom>
- Maripuu, I. (05 2004). *Mis paneb töötajaid pingutama?* Kasutamise kuupäev: 16.06.2019 Allikas: Mastery koolitus: <http://www.mastery.ee/mis-paneb-tootajad-pingutama/>
- Mayhew, B. (03. 02 2014). *Motivating Multigenerational Workforces*. Allikas: Huffingtonpost: https://www.huffingtonpost.com/bruce-mayhew/motivating-multigeneratio_b_4702072.html?guccounter=1
- McLeod, S. (21. 05 2018). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Allikas: SimplyPsychology: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Mind Tools Content Team. (2018). *Theory X and Theory Y*. Allikas: MindTools.
- Mägi, J. (2011). *Klassikalised teooriad*. Allikas: Kuressaare Ametikool: http://web.ametikool.ee/jane/okj/?2._Motivatsioon:Klassikalised_teooriad
- Mägi, J. (2011). *Ootuste teooria*. Allikas: Kuressaare Ametikool: http://web.ametikool.ee/jane/okj/?2._Motivatsioon:Kaasaegsed_teooriad:Ootuste_teooria
- Mägi, J. (2011). *Vajaduste teooriad*. Allikas: Kuressaare Ametikool: http://web.ametikool.ee/jane/okj/?2._Motivatsioon:Klassikalised_teooriad:Vajaduste_teooriad
- Pajumaa, K. (25. 07 2012). *KAS AINULT PORGANDITEST PIISAB EHK KUIDAS ENNAST JA OMA ALLUVAID TEGELIKULT MOTIVEERIDA?* Allikas: Motivaator: <https://motivaator.ee/kas-ainult-porganditest-piisab-ehk-kuidas-ennast-ja-oma-alluvaid-tegelikult-motiveerida/>
- Patel, D. (21. 10 2017). *8 Ways Generation Z Will Differ From Millennials In The Workplace*. Allikas: Forbes: <https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/09/21/8-ways-generation-z-will-differ-from-millennials-in-the-workplace/#783ef47376e5>
- Pink, D. (2020). *About Daniel Pink*. Allikas: Daniel H. Pink: <https://www.danpink.com/about/>
- Pink, D. H. (2011). rmt: *Liikumapanev jõud. Mis meid tegelikult motiveerib?* (lk 201). Tallinn: AS Äripäev.
- Pontefract, D. (03. 06 2018). *Millennials And Gen Z Have Lost Trust And Loyalty With Business*. Allikas: Forbes: <https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2018/06/03/millennials-and-gen-z-have-lost-trust-and-loyalty-with-business/#4cd6f5446145>
- Pärna, O. (2016). *TÖÖ JA OSKUSED 2025*. Tallinn 2016: SA Kutsekoda.
- Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K.-M. (2017). *The Millennial Generation: A New Breed of Labour?* SAGE Open, 1.

- Rampton, J. (15. 08 2018). *Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z*. Allikas: inc.com: <https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html>
- Rank, S. (12. 09 2016). *Eesti ehitajad püüavad Soomes buumi*. Allikas: Äripäev: <https://www.aripaev.ee/uudised/2016/09/12/eesti-ehitajad-puuavad-soomes-buumi>
- Saul, F. (12. 07 2017). *Mis on motivatsioon?* Allikas: Tööelu: <http://www.tooelu.ee/et/uudised/tooelu-blogi/1814/mis-on-motivatsioon>
- Stovall, J. (2017). *The art of productivity*. Shippensburg: Soundwisdom.
- Strut, D., & Nordstrom, T. (16. 08 2016.). *Generational Differences: When They Matter, And When They Don't*. Allikas: Forbes: <https://www.forbes.com/sites/davidsturt/2016/08/16/generational-differences-when-they-matter-and-when-they-dont/#7a273a74692d>
- Tarcomnicu, F. (15. 04 2020). *The benefits of creating good relationships at work*. Allikas: RESUMEOK: <https://www.resumeok.com/the-benefits-of-creating-good-relationships-at-work/>
- The Economist. (03. 10 2008). *Douglas McGregor*. Allikas: The Economist: <https://www.economist.com/node/12366698>
- The Economist. (06. 10 2008). *Theories X and Y*. Allikas: The Economist: <https://www.economist.com/node/12370445>
- Waschek, M. (29. 10 2017). *Understanding Generational Differences in the Workplace*. Allikas: CropLife: <https://www.croplife.com/management/understanding-generational-differences-workplace/>
- Wichtner-Zoia, Y. (20. 02 2014). *Understanding the role of trust in successful work environments*. Allikas: Michigan State University: https://www.canr.msu.edu/news/understanding_the_importance_of_trust_in_the_workplace
- WMFC. (2008). *Generational Differences Chart*. Allikas: WMFC: <http://www.wmfc.org/uploads/GenerationalDifferencesChart.pdf>

LISAD

Lisa 1. MHE OÜ eestikeelne personali motivatsiooniküsimustik

06.05.2020

MHE OÜ personali motivatsiooni küsimustik

MHE OÜ personali motivatsiooni küsimustik

Antud küsimustik on koostatud MHE OÜ töötajate motivaatorite väljaselgitamiseks, et edendada töötajate motivatsiooni ettevõttes. Antud küsimustiku vastuste põhjal viiakse läbi uuring Tallinna Tehnikakõrgkooli Teenusmajanduse Instituudi tudengi Sander Parovart lõputöö jaoks.

Küsimustik on anonüümne.

*** Required**

1. Teie sünniaasta vahemik *

Mark only one oval.

- ☐ ...-1964
- ☐ 1965-1976
- ☐ 1977-1995
- ☐ 1996-...

2. Palun andke hinnang antud motivatsiooniteguritele teile olulisuse järgi. *

Mark only one oval per row.

	üldse ei ole oluline	pigem ei ole oluline	neutraalne	pigem oluline	väga oluline
töötasu	☐	☐	☐	☐	☐
lisatasu (boonused, preemiad)	☐	☐	☐	☐	☐
head suhted kolleegidega	☐	☐	☐	☐	☐
head suhted ülemusega	☐	☐	☐	☐	☐
positiivne õhkkond	☐	☐	☐	☐	☐
head töötingimused	☐	☐	☐	☐	☐
arenemisvõimalused	☐	☐	☐	☐	☐
konstruktiivne tagasiside töötulemuste kohta	☐	☐	☐	☐	☐
töökoha mugavused (kvaliteetsed tööriistad, praktilised/mugavad tööriided)	☐	☐	☐	☐	☐
paindlik tööaeg	☐	☐	☐	☐	☐
piisav aeg tööülesannete täitmiseks	☐	☐	☐	☐	☐
ettevõtte hea maine	☐	☐	☐	☐	☐
töökoha stabiilsus	☐	☐	☐	☐	☐
vastutusrikka töö võimalus	☐	☐	☐	☐	☐
hea juhtkond	☐	☐	☐	☐	☐
töötulemuste tunnustamine	☐	☐	☐	☐	☐
ühisüritused	☐	☐	☐	☐	☐
karjääri võimalus	☐	☐	☐	☐	☐
ettevõtte modernsus	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

lisapuhkus

3. Kuidas teie suhtute lojaalsusesse tööandja suhtes? *

Mark only one oval.

- ☐ Olen lojaalne tööline.
- ☐ Vahetevahel vaatan töökuulutusi.
- ☐ Kui pakutakse paremaid töötingimusi, siis lahkun koheselt.
- ☐ Olen pidevas otsingus.

4. Palun hinnake rahulolu järgmiste teguritega teie praegusel töökohal. *

Mark only one oval per row.

	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	neutraalne	pigem olen nõus	nõustun täielikult
õiglane töötasu	☐	☐	☐	☐	☐
lisatasude (boonused, preemiad) olemasolu	☐	☐	☐	☐	☐
head suhted kolleegidega	☐	☐	☐	☐	☐
head suhted ülemusega	☐	☐	☐	☐	☐
positiivne õhkkond	☐	☐	☐	☐	☐
head töötingimused	☐	☐	☐	☐	☐
arenemisvõimalused	☐	☐	☐	☐	☐
konstruktiivne tagasiside töötulemuste kohta	☐	☐	☐	☐	☐
töökoha mugavused (kvaliteetsed tööriistad, praktilised/mugavad tööriided)	☐	☐	☐	☐	☐
paindlik tööaeg	☐	☐	☐	☐	☐
tööülesannete valmistamiseks antakse piisav aeg	☐	☐	☐	☐	☐
ettevõtte maine on hea	☐	☐	☐	☐	☐
töökoht on stabiilne	☐	☐	☐	☐	☐
vastutusrikka töö võimalus	☐	☐	☐	☐	☐
hea juhtkond	☐	☐	☐	☐	☐
töötulemuste tunnustus	☐	☐	☐	☐	☐
ühisürituste läbiviimine	☐	☐	☐	☐	☐
ettevõtte on moderne	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

puhkusepäevi on piisavalt

5. Kui motiveeritud te olete oma praegusel töökohal? *

Mark only one oval.

- ☐ Ei ole üldse motiveeritud.
- ☐ Pigem ei ole motiveeritud.
- ☐ Neutraalne
- ☐ Pigem olen motiveeritud.
- ☐ Olen väga motiveeritud.

6. Mis motiveerib teid oma praegusel töökohal kõige rohkem? *

7. Mis kahandab kõige rohkem teie töömotivatsiooni? *

8. Mida teie, kui juhina, teeksite teistmoodi, et töötajate motivatsiooni tõsta? *

9. Mis on teie jaoks kõige olulisem tegur töökoha valimisel? *

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Lisa 2. МНЕ ОÜ venekeelne personali motivatsiooniküsimustik

06.05.2020

Опрос о мотивации персонала МНЕ ОÜ

Опрос о мотивации персонала МНЕ ОÜ

Данный опрос создан для выяснение мотивирующих факторов рабочих МНЕ ОÜ, для того чтоб уличить рабочие условие в предприятие. Данные от опроса будут использованы в дипломной работе студента Таллинского университета прикладных наук Сандер Пароварт.

Опрос анонимный.

* Required

1. Интервал вашего года рождения *

Mark only one oval.

- ☐ ...-1964
- ☐ 1965-1976
- ☐ 1977-1995
- ☐ 1996-...

2. Пожалуйста оцените данные мотивирующие факторы по важности для вас. *

Mark only one oval per row.

	вообще не важно	скорее не важно	нейтрально	скорее важно	очень важно
зарплата	☐	☐	☐	☐	☐
бонусы, премии	☐	☐	☐	☐	☐
хорошие отношения с коллегами	☐	☐	☐	☐	☐
хорошие отношения с начальством	☐	☐	☐	☐	☐
позитивная атмосфера	☐	☐	☐	☐	☐
хорошие условия для работы	☐	☐	☐	☐	☐
возможности развития	☐	☐	☐	☐	☐
конструктивная обратная связь о рабочих результатах	☐	☐	☐	☐	☐
удобности рабочего места (хорошие инструменты)	☐	☐	☐	☐	☐
гибкий рабочий график	☐	☐	☐	☐	☐
достаточно времени на выполнения рабочих заданий	☐	☐	☐	☐	☐
хорошая репутация предприятия	☐	☐	☐	☐	☐
стабильное рабочее место	☐	☐	☐	☐	☐
возможность ответственной работы	☐	☐	☐	☐	☐
хорошие начальство	☐	☐	☐	☐	☐
признание рабочих результатов	☐	☐	☐	☐	☐

06.05.2020

Опрос о мотивации персонала МНЕ ОÜ

совместные
мероприятие

☐☐☐☐☐

современность
предприятие

☐☐☐☐☐

дополнительный отпуск

☐☐☐☐☐

3. Как вы относитесь к лояльности к работодателю? *

Mark only one oval.

☐

Я лояльный рабочий.

☐

Иногда смотрю объявления о работе.

☐

Если предложат лучшие рабочие условия то уйду сразу.

☐

Постоянно ищу новую работу.

4. Пожалуйста оцените удовлетворение следующих факторов на вашем рабочем месте. *

Mark only one oval per row.

	вообще не согласен	скорее не согласен	нейтрально	скорее согласен	согласен полностью
справедливая зарплата	☐	☐	☐	☐	☐
доступность бонусы, премии	☐	☐	☐	☐	☐
хорошие отношения с коллегами	☐	☐	☐	☐	☐
хорошие отношения с начальством	☐	☐	☐	☐	☐
позитивная атмосфера	☐	☐	☐	☐	☐
хорошие условия для работы	☐	☐	☐	☐	☐
возможности развития	☐	☐	☐	☐	☐
конструктивная обратная связь о рабочих результатах	☐	☐	☐	☐	☐
удобности рабочего места (хорошие инструменты)	☐	☐	☐	☐	☐
гибкий рабочий график	☐	☐	☐	☐	☐
достаточно времени на выполнения рабочих заданий	☐	☐	☐	☐	☐
хорошая репутация предприятия	☐	☐	☐	☐	☐

06.05.2020

Опрос о мотивации персонала МНЕ ОÜ

стабильное рабочее место	☐	☐	☐	☐	☐
возможность ответственной работы	☐	☐	☐	☐	☐
хорошие начальство	☐	☐	☐	☐	☐
признание рабочих результатов	☐	☐	☐	☐	☐
совместные мероприятие	☐	☐	☐	☐	☐
современность предприятие	☐	☐	☐	☐	☐
достаточно отпуска	☐	☐	☐	☐	☐

5. Насколько вы мотивированы на вашем рабочем месте? *

Mark only one oval.

- ☐ Вообще не мотивирован.
- ☐ Скорее не мотивирован.
- ☐ Нейтрально.
- ☐ Скорее мотивирован.
- ☐ Очень мотивирован.

6. Что мотивирует вас на вашем рабочем месте больше всего?

7. Что больше всего портит вашу мотивацию?

8. Что бы вы, как руководитель, сделали бы иначе, что бы мотивировать рабочих?

9. Что для вас самое важное при выборе рабочего места?

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina,

Sander Parovart

(*autori nimi*)

sünnikuupäev:

22.01.1997

1. annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

UUE PÕLVKONNA TÖÖTAJATE MOTIVEERIMINE MHE OÜ NÄITEL

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on

Virve Transtok

(*juhendaja nimi*)

reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas kõrgkooli repositooriumisse lisamise eesmärgil alates 06.05.2020 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
(*pp.kk.aa*)

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

3. kinnitan, et:

- 3.1. lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;
- 3.2. PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Rakveres 06.05.2020
(*kuupäev*)

Sander Parovart
/allkirjastatud digitaalselt/
(*autori allkiri*)