

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Silja Lepik

**MITTERAHALISTE HÜVITISTE OLULISUS JA TÖÖTAJATE  
OOTUSED MITTERAHALISELE HÜVITAMISELE**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Velli Parts, M. Sc

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 632 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Silja Lepik .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183756HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: silja85@hotmail.com

Juhendaja: Velli Parts, M. Sc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE TAUST .....	8
1.1. Hüvitamise olemus ja põhimõtted .....	8
1.2. Mitterahaline hüvitamine.....	14
1.2.1. Töö ise .....	19
1.2.2. Meeldiv tööõhkkond.....	20
1.2.3. Suhted kolleegidega.....	22
1.3. Töömotivatsioon ja seos mitterahalise hüvitamisega .....	23
1.3.1. Sisemine motivatsioon.....	25
2. EMPIIRILINE UURIMUS.....	28
2.1. Metoodika ja valim .....	28
2.2. Tulemused .....	32
2.2.1. Tööandja poolt töötajale pakutavad hüvitised .....	32
2.2.2. Töötajate jaoks olulised mitterahalise hüvitised.....	34
2.2.3. Töötajate ootused mitterahalisele hüvitamisele.....	37
2.2.4. Töötajate mitterahalise hüvitamise ootuseid mõjutavad tegurid .....	39
3. JÄRELDUSED JA ARUTELU .....	42
KOKKUVÕTE .....	49
SUMMARY .....	51
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	54
LISAD .....	59
Lisa 1. Küsitlusankeet.....	59
Lisa 2. Kodeerimistabel .....	63
Lisa 3. Hüvitised, mida töötajad tööandjalt saavad .....	64
Lisa 3. Hüvitiste kirjeldavad näitajad .....	65
Lisa 5. Mitterahaliste hüvitiste omavaheline Pearsoni korrelatsioonitabel .....	66
Lisa 6. Mitterahaliste hüvitiste järjekorra vastavus korrelatsioonitabelis .....	67

## LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk on välja selgitada töötajate jaoks olulised mitterahalised hüvitised ning töötajate ootus mitterahalisele hüvitamisele. Uurimisprobleem tuleneb tööandjate vähesest teadlikkusest, millised mittemateriaalse väärtusega hüvitised töötajatele korda lähevad ning millised on nende ootused antud hüvitistele. Töö aktuaalsus seisneb tänapäeval inimestega seotud psühholoogiliste, emotsionaalsete ning sotsiaalsete teemade käsitlemise olulisuses ning Eestis antud valdkonna vähearvuliste uuringute läbiviimises.

Uuring viidi läbi internetipõhisel ankeetküsitluse meetodil, milles osales mugavusvalimi alusel 184 vastajat. Küsitluse sihtgrupp oli organisatsioonis erinevate hüvitistega kokkupuudet omavad töötajad. Ankeetküsitluses uuriti mitmete autorite poolt määratud kogutasu paketi sisalduvate, nii mitterahaliste kui rahaliste hüvitiste saamise kui ka olulisuse kohta ning lisaks oli vaja hinnata praeguses ning ideaalses olukorras ehk oodatava mitterahalise hüvitamise osakaalu.

Uuringu tulemused näitasid, et kõikidel töötajatel eksisteerib töökohal meeldiv ja huvipakkuv töö, head suhted kolleegidega ning meeldiv tööühikond. Kõige olulisemateks mitterahalisteks hüvitisteks töötasu järel, osutusidki nimetatud kolm komponenti. Kui nii mõneski uuringus on esikohal pigem töötasu ja erinevad soodustused, siis antud uuringu tulemused näitasid, et peaaegu kõik mitterahalise hüvitamise komponendid on olulisemad kui rahalise väärtusega komponendid.

Töö tulemustest järeldades on tööandjate poolt oluline kogutasu paketi väljatöötamisel tähelepanu pöörata lisaks tasakaalustatud hüvitamise pakkumisele ka mitterahalise hüvitamise komponentidele, mille rakendamine avaldab mõjule inimeste motivatsioonile, pühendumusele ning seeläbi ka ärieesmärkide saavutamisele.

Võtmesõnad: mitterahalised hüvitised, mitterahaline hüvitamine, kogutasu pakett, sisemine motivatsioon

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva muutuvat majanduskeskkonda ilmestavad kiire tehnoloogia areng, agiilne tööstiil, tehisintellektide implementeerimine ja funktsioonide automatiseerimine. Vaatamata keskkonna muutustele, on jätkuvalt ettevõtete peamiseks konkurentsieelise tagamise väärtuslikuks ja oluliseks ressursiks organisatsiooni töötajad. Vajaliku kvalifikatsiooni, oskuste ja teadmistega töötajate organisatsiooni meelitamine ja seal hoidmine on suurim väljakutse, mis sõltub suures osas hüvitamisest, mida tööandja panustatud pingutuse ja aja eest vastu pakub.

Ehkki raha on inimeste toimetulekut ja heaolu silmas pidades tähtsaim, on organisatsioonides pakutavatel mitterahalistel väärtustel tänapäeval suurem kaal kui paarkümmend aastat tagasi. Paljud valdkonna uuringute tulemused näitavad, et järjest rohkem pakuvad pühendumust ja motivatsiooni suurendavate teguritena kõneainet hüvitamise meetodid nagu paindlik tööaeg, head töötingimused, meeldiv sisekliima, töötajate kaasatus, tunnustamine ja arenguvõimalused. Ka McKinsey Quarterly uuringust ilmneb, et rahalistest hüvitistest peetakse olulisemaks näiteks tunnustamist, juhtide tagasisidet ning mõne ülesande või projekti eest vastutamist (Dewhurst *et al.* 2009). Analoogsed uuringud viitavad asjaolule, et materiaalsete vajaduste kõrval on väga oluline tähelepanu pöörata ka töötajate psühholoogiliste, sotsiaalsete ja emotsionaalsetele ehk mittemateriaalsetele aspektidele, mida mitterahaline hüvitamine endas mitmekülgselt hõlmab.

Antud töö uurimisprobleem tuleneb juhtide vähesest teadlikkusest töötajatele pakutavate võimalike mitterahaliste hüvitiste ning nende mitterahalise hüvitamise ootuste kohta, seda eelkõige psühholoogilistest aspektidest lähtuvalt. Tavapärasem, mida tööandja töötajale töö eest pakub, on fikseeritud töötasu ja erinevad soodustused nagu tasuta kohv ja vesi töökohal, laste jõulupakid, ühisüritused või toetused isiklike sündmuste puhul (Palgainfo Agentuur 2019b). Viimase paarikümne aasta jooksul on maailmas uuritud ja analüüsitud hulgaliselt mitterahalise hüvitamise erinevaid vaatenurki. Deloitte poolt korraldatud globaalse uuringu järgi, on organisatsioonides pakutavate hüvitiste ja töötajate ootuste vahel tekkinud lahkkelid - tööandjad ei tea, millised on töötajate ootused motiveerivatele hüvitistele ja mida töötajad tegelikult oluliseks peavad (Deloitte 2019, 61). Arvestades, et inimesed veedavad rohkem kui üks kolmandiku oma

elust töö, ei ole traditsioonilised hüvitised enam rahulolu seisukohast piisavad (Hoole, Hotz 2016). Selleks, et inimesed tunneksid end väärtusliku ja vajalikuna, on äärmiselt oluline ka antud töö aktuaalsuse seisukohast, pöörata tähelepanu inimeste psühholoogilistele vajadustele.

Autorile teadaolevalt on Eestis mitterahaliste hüvitiste teemal uuringuid vähearvuliselt läbi viidud. Sarnaseid aspekte on oma uuringutes käsitletud peamiselt tööturu-uuringute või tööjõuvahendamise ja -värbamisega tegelevad asutused. Teadustööde raames on antud teemat käsitletud enamasti kitsamalt organisatsiooni -või valdkonnapõhiselt, või tööandja väärtuspakkumise ja motivatsioonipaketiga rahulolu kontekstis.

Töö fookuses olevale mitterahalisele hüvitamisele ning selle psühholoogiliste aspektide läheneb autor sisemise motivatsiooni seostamise kaudu, lähtudes Ryan ja Deci (2000) enesemääratluse teooriast, kus psühholoogilised vajadused väljenduvad autonoomia, kompetentsuse ning sotsiaalse kuuluvuse vajaduse kaudu.

Töö eesmärgiks on välja selgitada, milliseid mitterahalisi hüvitisi peavad töötajad oluliseks ning millised on nende ootused mitterahalisele hüvitamisele. Eesmärgi saavutamiseks analüüsib autor valdkonnakirjandust, toob varasemate uuringute ja teooriate põhjal välja mitterahaliste hüvitiste olemuse, eesmärgid ning analüüsib kriitiliselt nii hüvitiste eeliseid kui ka võimalikke puuduseid.

Empiirilise uurimuse käigus, kvantitatiivse küsitlusanneedi kaudu, selguvad töötajatele pakutavad mitterahalised hüvitised ja nende olulisus, ning milline on hinnang mitterahalisele hüvitamise osakaalule praegu ning millised on ootused mitterahalisele hüvitamisele ideaalses olukorras.

Tulenevalt eesmärgist ja töö uurimisprobleemist, on püstitatud neli uurimisküsimust :

1. Milliseid mitterahalisi hüvitisi täna organisatsioonis töötajatele pakutakse?
2. Millised mitterahalised hüvitised on töötajate jaoks olulised?
3. Millised on töötajate ootused mitterahalisele hüvitamisele?
4. Millised tegurid mõjutavad töötajate ootuseid mitterahalisele hüvitamisele?

Magistritöö eesmärgi täitmiseks, püstitab autor järgmised ülesanded:

- 1) Selgitada välja, millised on hüvitamise ja mitterahalise hüvitamise teoreetilised käsitlused, millistest komponentidest mitterahaline hüvitamine koosneb ning millised on varasemad mitterahalise hüvitamisega seotud uuringute tulemused. Detailsemalt vaadatakse kolme

mitterahalise hüvitise komponenti, milleks on töö ise, meeldiv tööühkkond ja suhted kolleegidega.

2) Viia töötajate seas läbi ankeetküsitlus, et selgitada välja, milliseid mitterahalise hüvitamise komponente töötajatele organisatsioonides pakutakse, milliseid hüvitisi peavad töötajad enda jaoks olulisteks ning millised on võrreldes olemasoleva olukorraga ootused mitterahalise hüvitamisele.

3) Analüüsida ja tõlgendada uuringu tulemusi ning nendest lähtuvalt teha järeldused.

4) Järeldustele tuginedes, tuua välja tööandjatele töötajate jaoks kõige olulisemad mitterahalise hüvitamise komponendid ja ootused võrreldes reaalse olukorraga ning teha ettepanekud olulisemate mitterahaliste hüvitiste elluviimiseks töötajate töörahulolu ja motivatsiooni suurendamiseks organisatsioonis.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas toob autor välja hüvitamise, mitterahalise hüvitamise, töömotivatsiooni ning sisemise motivatsiooniga seotud teoreetilised lähtekohad. Teises osas käsitleb autor empiirilise uurimuse meetodikat ja valimit ning kolmandas analüüsib püstitatud uurimisküsimuste kaudu uuringu tulemusi, samuti teeb järeldused ning ettepanekud edasisteks uuringuteks.

# 1. TEOREETILINE TAUST

Teoreetilises osas annab autor ülevaate hüvitamise ja kogutasu olemusest ja põhimõtetest. Samuti toob autor välja erinevaid mitterahalise hüvitamise käsitlusi ja varasemaid uuringuid ning rõhutab leitud olulisust antud töö kontekstis. Kuna teadaolevalt avaldab hüvitamine mõju inimese käitumisele ja motivatsioonile, siis teoreetilises osas tähelepanu pööratud ka töömotivatsiooni olemuse ning sisemise motivatsiooni ja mitterahalise hüvitamise seosele, mis ühtse tervikuna loob teoreetilise tausta empiirilisel uurimusele.

## 1.1. Hüvitamise olemus ja põhimõtted

Hüvitamine on üks olulisemaid organisatsiooni ja töötajatega seotud tegevusvaldkondi, mille rakendamise oskus ja läbimõeldus võib mõjutada töötajate motivatsiooni ja töörahulolu kaudu nii organisatsiooni mainet kui majanduslikku edukust. Seetõttu on oluline, et hüvitamisega seotud protsessidega tegeletakse järjepidevalt ning parima tulemuse ja efektiivsuse saavutamiseks, kaasatakse selle arendamisse ka organisatsiooni töötajad.

Hüvitamisele (*compensation*) kui personalijuhtimise valdkonna ühe strateegilisemale ja tähtsamale funktsioonile (Singh 2012, 2), on viimastel aastatel hakatud lähenema järjest komplekssemana. Oma olemuselt väljendab hüvitamine töötajatele panustatud töö, aja, pühendumuse, saavutuste ning vastutuse hüvitamist (Jensen *et al.* 2007, 64). Hüvitamine hõlmab endas palju enam kui lihtsalt tehtud töö eest tasu – võib öelda, et hüvitamine koondab endas kõik hüved, mida töötajad töösuhte osana saavad (Madhani 2019; Tamkõrv 2020, 248), mis peab lisaks olema ootustele vastav ning personaliseeritud (Deloitte 2019, 61).

Lisaks töötaja aja ning jõupingutuse kompenseerimiseks makstavale rahalisele hüvitamisele, on hüvitamine üks tähtsamaid kvalifitseeritud ja motiveeritud tööjõu tagamise vahendeid (Rahandusministeerium 2014) ning oluline võtmetegur aitamaks meelitada, hoida ja motiveerida



töötajaid äristrateegia elluviimisel ja suurema autonoomsuse saavutamisel (Milkovich *et al.* 2011, 40).

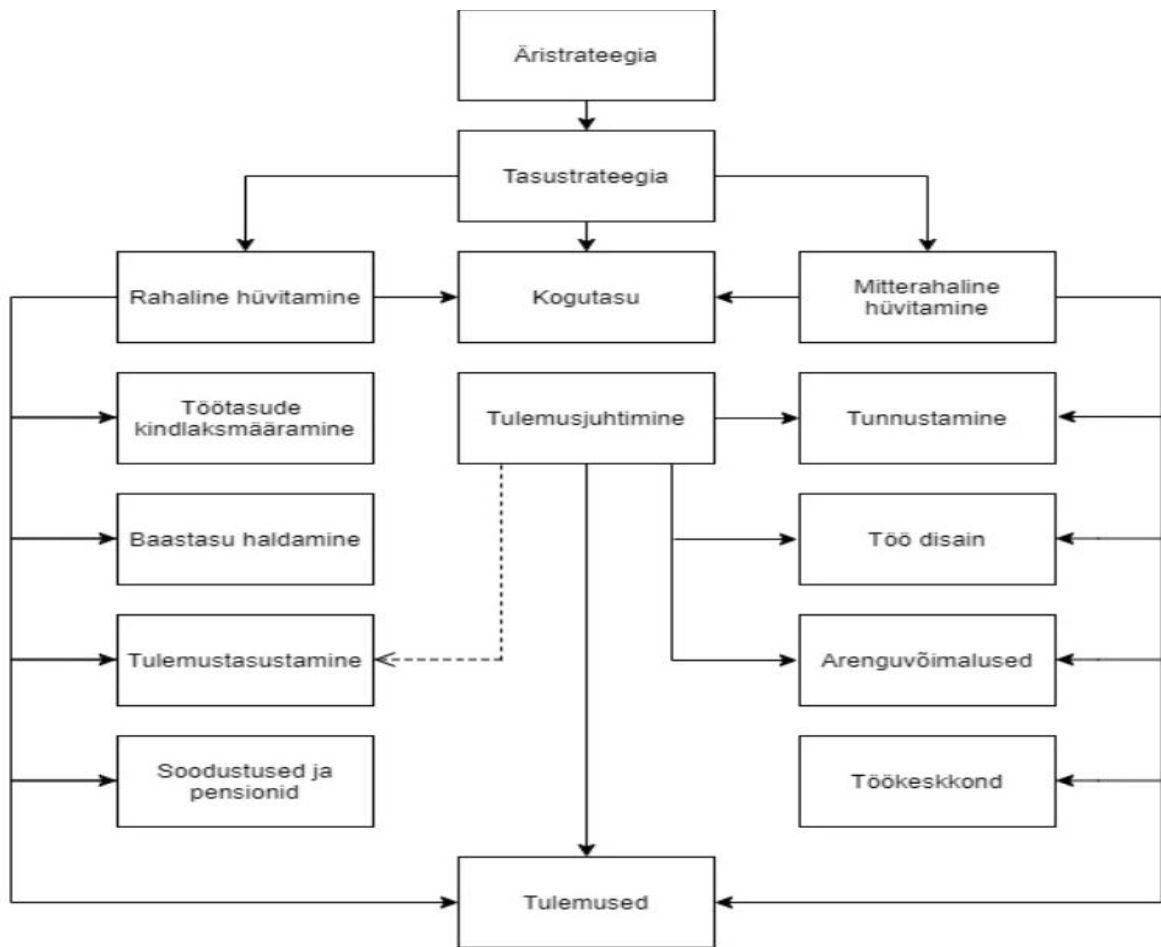
Hüvitamine on üks vastuolulisematest personalijuhtimise tegevusvaldkondadest, mille puhul on tööandjal ühelt poolt soov pakkuda motivatsiooni, rahulolu ning pühendumust loovat väärtust, teiselt poolt aga tajub kohustust kontrollida ja jälgida töötajate hüvitamise efektiivsust ja tõhusust (Singh 2012, 1). Selleks, et pakkuda reaalselt lisaväärtust, tugevdada töötajate pühendumust ja minimeerida parimate töötajate lahkumist, peab hüvitamise strateegia hõlmama kõiki hüvitamisega seonduvaid aspekte (Thompson 2002, 9).

Long ja Shields (2010) järgi on hüvitamine töötajatele lisaväärtuse andmine, mille strateegia üldisemad eesmärgid on (Tamkõrv 2020, 247):

- toetada organisatsiooni ärieesmärkide saavutamist;
- aidata kaasa töötulemuste parandamisele;
- toetada ja arendada organisatsioonikultuuri;
- defineerida oodatud käitumised ja tulemused;
- teostada töötajate hüvitamine vastavalt nende loodud väärtusele;
- viia hüvitamise praktika vastavusse töötajate vajadustega;
- toetada töötajate värbamist, hoidmist ja motiveerimist.

Organisatsioonide jaoks on töötajatele erinevate hüvitiste pakkumine sama oluline, kui hästi toimiva mitmetasandilise hüvitamise süsteemi (*reward system*) olemasolu (Heneman *et al.* 2001), mis hõlmab endas kõike, mida töötajaid väärtustavad ja vastutasuks oma töö ja panuse eest tööandjalt ootavad (Singh 2012, 1). Omavahel seotud protsessidest ja praktikatest koosnev hüvitamise süsteem (joonis 1), peab tagama organisatsiooni ja töötajate kasuks tõhusalt toimiva hüvitamise (Armstrong 2010, 27).

Süsteemi alustalast - organisatsiooni äristrateegiast, tulenev hüvitamise strateegia, jaguneb laias laastus kaheks suuremaks kategooriaks - rahaliseks ja mitterahaliseks hüvitamiseks (Singh 2012, 2).



Joonis 1. Hüvitamise süsteem  
Allikas: Armstrong (2014, 364)

Hüvitamise süsteemi kavandamisel ja elluviimisel on oluline selle ühildamine organisatsiooni äristrateegia, -struktuuri ja -kultuuriga (Heneman *et al.* 2001), vastavus riigi ja kohalike seadusandluse ning töötajate võrdse kohtlemise põhimõtte ja õigluse seisukohaga (Murray 2019). Töötajate jaoks avardub õigluse mõiste kõige teravamalt eelkõige millegi saamise situatsioonis, mistõttu peab olema ka hüvitamine selges vastavuses töötajate jõupingutuse ja vastutusega ning ei tohiks olla sama tööd tegevatest kolleegidest madalam (Jaques 1961 viidatud Armstrong 2014, 180). Õigluse seisukohast on oluline hüvitiste rakendamisel tagada: (Aguinis *et al.* 2013):

- kõikide lubatud hüvitiste tasumine;
- kõikidele töötajatele võimalus hüvitiste saamiseks;
- takistuste või muutuste korral selge ja avatud kommunikatsioon.

Hüvitamise süsteemi eesmärk on suunata töötajate oodatavat käitumist, mis toetab nende huvi organisatsiooni heaolu ja tulemuste vastu ning annab sisendi teatud oskuste, käitumisviiside ja väärtuste kohta (Tamkõrv 2020, 249).

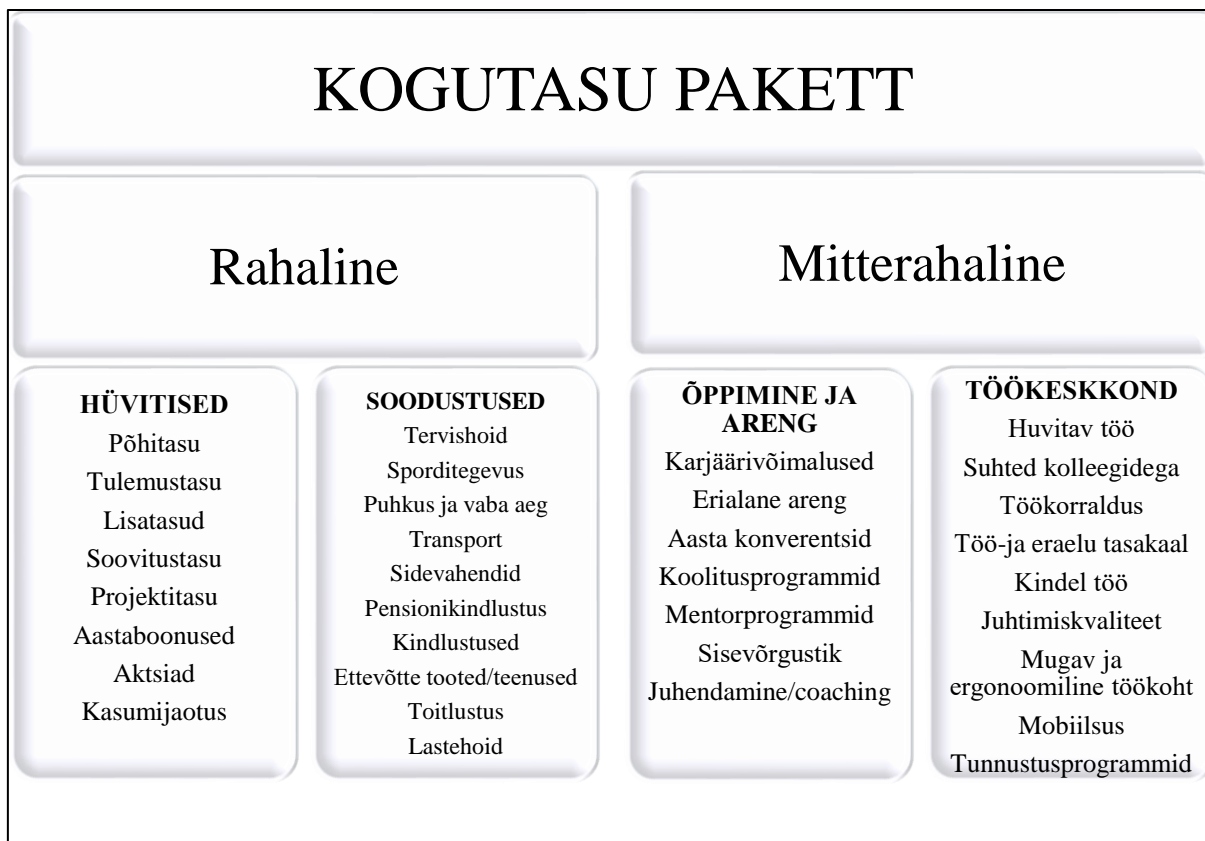
Hüvitamise süsteemist ja laiemast hüvitamise põhimõttest on välja kujunenud, tänapäeval aina rohkem rakendust leidev - kogutasu (*total rewards*) kontseptsioon. Üldistatuna koosneb see otsestest ja kaudsetest ehk rahalistest ja mitterahalistest hüvitistest, mida organisatsioonil on töötajate leidmiseks, hoidmiseks ning motiveerimiseks võimalik rakendada (*Ibid.*, 247-248).

Kogutasu paketti laiemalt on uurinud ja tõlgendanud mitmed teoreetikud, kelle käsitlused on mõneti erinevad ja seetõttu võivad ka kogutasu paketi struktuurid oma ülesehituselt varieeruda. Rahaliste hüvitiste all mõistavad põhitasu, lisatasu, boonuste ja preemia ühtsena enamik kogutasu käsitlevaid uuringuid ja väljaandeid (DeCenzo, Robbins 2010; Armstrong 2014; Rahandusministeerium 2014; Töötasuga seotud...2020). Mitterahalise hüvitamise käsitluste aluseks on erinevaid põhimõtteid, mistõttu tuleb tähelepanu pöörata asjaolule, et üsna sageli liigitatakse tööandja poolt pakutavaid soodustusi, nagu sporditoetus, tervisetootus, pensionikindlustus jmt, mitterahaliste hüvitiste hulka. Mitterahalisi hüvitisi käsitlevad teooriad ja uuringud toob autor detailsemalt välja eraldi peatükis.

Loodud on kogutasu struktuure, kus ei ole diferentseeritud rahalist ja mitterahalist hüvitamist, vaid on välja toodud valdkonnad, mida kogutasu peaks hõlmama, nagu tasud, heaolu, soodustused, õppimine ja areng ning tunnustamine (The Total Rewards...2020). Sama põhimõtet on jälginud näiteks rahvusvaheline konsultatsiooni ettevõtte Towers Watson, jaotades kogutasu maatriksisse, kus komponendid nagu tasud, soodustused, õppimine ja areng ning töökeskkond on jagatud lisaks individuaalsete ja organisatsioonist tulenevatele hüvitistele, ka materiaalsed ning mittemateriaalsed hüvitisteks (Armstrong 2014, 366).

Nii nagu eelnevalt mainitud Towers Watsoni puhul, tugineb ka Hay Group'i uuringute tulemusel kogutasu paketi ülesehitus kahele peamisele kategooriale – materiaalsele ja mittemateriaalsele hüvitistele. Materiaalsed hüvitised kujutavad endast hüvitisi, millel on materiaalne vorm või millele saab anda materiaalse väärtus ehk hõlmavad hüvitisi töötasust kuni tööauto võimaldamise, tasutud puhkepäevade ja pensionikindlustuseni välja. Mitterahalistele hüvitistele saab aga omistada mittemateriaalseid omadusi - hüvitised, millel ei ole otsest rahalist väärtust, kuid mis on piisavalt reaalsed, et avaldada mõju töötajate töörahulolule ja uute talentide ligimeelitamisele ja hoidmisele. (Jensen *et al.* 2007, 64-65)

Ühe võimaliku kogutasu paketi ülesehitusena võib komponentide jaotust teha rahalise, mitterahalise ning alajaotusena tasude, soodustuste ning õppimise ja töökeskkonna põhiselt (joonis 2), mille struktuuri võib paigutada ka teiste teoreetikute poolt pakutud hüvitamise komponente.



Joonis 2. Kogutasu pakett

Allikas: Kaplan (2007); DeCenzo, Robbins (2010); Armstrong (2014); Rahandusministeerium (2014); The Total Rewards...2020) põhjal autori koostatud

Kogutasu on oma olemuselt äri -ja personalistrateegiaga ühilduv terviklik lähenemisviis (Kaplan 2007), mis arvestab kõiki töötajate hüvitamise ja nende töörahulolu saavutamise toetamise võimalusi (Armstrong 2007, 3) ja hõlmab lisaks töötasu ja soodustustele, ka isikliku ja ametialase arengu võimalusi ning motiveerivat töökeskkonda (Heneman 2007).

Kogutasu komponentidest nähtuvalt, on töötajatel võimalus väga erinevat tüüpi hüvitiste saamiseks, alates fikseeritud töötasust, lisatasudest ja soodustustest, kuni karjääri planeerimise, paindliku tööaja ning isikliku arenguni välja. Lisaks hüvitamise süsteemis ja kogutasu pakettis rahalisele ja mitterahalisele eristamisele, on hüvitamist võimalik klassifitseerida detailsemalt veel sisemisteks ja välisteks hüvitisteks (Porter *et al.* 2003, 451) ning otsesteks ja kaudseteks hüvitisteks (Shields 2016, 14, 218), (tabel 1):

Tabel 1. Hüvitamise kategooriad ja komponendid

Hüvitamise kategooriad		Hüvitamise komponendid
Välised	otseised rahalised	põhitasu, tulemustasu, lisatasu, preemia
	kaudsed rahalised	soodustused, täiendkoolitused, kindlustus, pension,
Sisemised	mitterahalised	vastutustunne, autonoomia, eneseteostus, õppimine ja areng, töö ise, head suhted, tunnustamine

Allikas: Porter *et al.* (2003); DeCenzo, Robbins (2010); Shields (2016); Armstrong (2014) põhjal autori koostatud.

Välised hüvitised (*extrinsic rewards*) on tööandja poolt materiaalse ehk rahalise väärtusega hüvitised nagu töötasu, lisatasud ja soodustused, mistõttu peetakse neid otsesteks, rahalisteks hüvitisteks (DeCenzo, Robbins 2010, 262). Peamiste rahalise hüvitamise liikidena saab välja tuua (Alas 2005, 100; Madhani 2019):

- põhitasu – peamine hüvitis, mida töötaja tehtud töö eest saab;
- lisatasu – tasu, mis on töötajatele määratud tavapärasest suurema pingutuse eest;
- soodustused – täiendav hüvitis töötajatele kui organisatsiooni liikmetele.

Põhitasu ehk põhipalk kui ühe olulise ja traditsioonilise rahalise hüvitamise komponendina (Jensen *et al.* 2007, 25), koosneb tööga seotud väljakutsete ning individuaalse kompetentsiga seotud hüvitamisest (Armstrong 2014, 359). Sageli töö tulemustest sõltuvad rahalised hüvitised (Madhani 2019), aitavad töötajaid ettevõttesse meelitada, hoida ning limiteeritud ajaperioodil nende töötulemusi ja rahulolu suurendada (Armstrong 2007, 131). Välised hüvitised ei ole aga ainult otsestelt rahas makstavad, vaid nende hulka kuuluvad ka kaudsed hüvitised nagu täiendkoolitused, parkimiskoht, oma assistent (DeCenzo, Robbins 2010). Selliste hüvitiste puhul on tegemist kiire, kuid lühiajalise ja võimsa motivatsiooniallikaga (Armstrong 2010, 140), mis annavad töötajatel võimaluse olukorra või tulemustega manipuleerides, rahalise ehk instrumentaalse vahendina kasutatava hüvitise lihtsamaks „välja teenimiseks“ (Singh 2012, 15).

Rahalist hüvitamist on võimalik tunduvalt laiemalt analüüsida, kuid kuna töö fookus on eelkõige mitterahalisel hüvitamisel, siis seda teemat detailsemalt autor oma töös ei käsitle.

Sisemised hüvitised (*intrinsic rewards*) on mitterahalised hüvitised ja oma olemuselt täielikult mittemateriaalsed ehk seotud inimese enda seest tuleneva rahulolutundega, nagu uhkus oma töö üle, saavutustunne, meeskonda kuuluvusetunne ja isiklik areng (DeCenzo, Robbins 2010, 262). Tegemist on individuaalsete hüvitistega ehk töö tegemisest ja tööst saadavate heade tunnetega (*Ibid.*,262). Sisemised hüvitised nagu töökultuur, juhtimine, arenguvõimalused ja tunnustamine soodustavad töötajate pühendumust ja panustamist, lisades olulist väärtust kogutasu paketi (Jensen *et al.* 2007, 64-65). Samuti on sisemistel hüvitistel suurema tõenäosusega omadus avaldada motivatsioonile pikemaajalist ja sügavamalt mõju kui rahalistel hüvitistel (Armstrong 2014, 377).

Arusaam tänapäeva laiemast vaatest hüvitamisele, kui seda on pelgalt töötasu ja soodustuste pakkumine, annab tööandjatele eelise just oma organisatsioonile ja töötajatele sobiva hüvitamise süsteemi ning kogutasu paketi välja töötamiseks. Selle protsessi käigus ei ole organisatsioonidel alati kogu eksisteerivat hüvitamise komponentide valikut võimalik ega ka mõistlik kasutusele võtta. Eeskätt tuleks ettevõtte valdkonna spetsiifikast ja võimalustest lähtuvalt kindlaks teha, millised hüvitised ning milline kogutasu paketi struktuur ühildub kõige paremini organisatsiooni eesmärkide ja äristrateegiaga. Lisaks tasakaalustatud hüvitamise rakendamisele ning rahalisele ja selgelt mõõdetava hüvitamise kasutamisele ettevõttes, on inimeste psühholoogilisi vajadusi silmas pidades oluline tähelepanu pöörata ka mittemateriaalset väärtust omavale hüvitamise liigile, milleks on mitterahaline hüvitamine.

## **1.2. Mitterahaline hüvitamine**

Hüvitamist käsitlevatele teooriatele tuginedes, võib mitterahalist hüvitamist vaadelda küll iseseisvalt, kuid kogu hüvitamist hõlmava mõiste muudab terviklikuks rahalise ja mitterahalise hüvitamise vaheline tasakaal ja selle rakendamine ühtse kooslusena. Töötajate ootused ja vajadused motiveerivale hüvitamisele on erinevad – on suuremat töötasu või tulemustele vastavat lisatasu, kui ka meeldivat tööõhkkonda, piisavat töö tegemise vabadust, isiklikku arengut ja eneseteostust oluliseks pidavaid töötajaid. Kõikide nende erinevate soovide ja ootuste täitmise võim lasub tööandja teadmistel ja oskustel mitterahalist hüvitamist töötaja motiveerimiseks ja organisatsiooni hüvanguks efektiivselt rakendada.

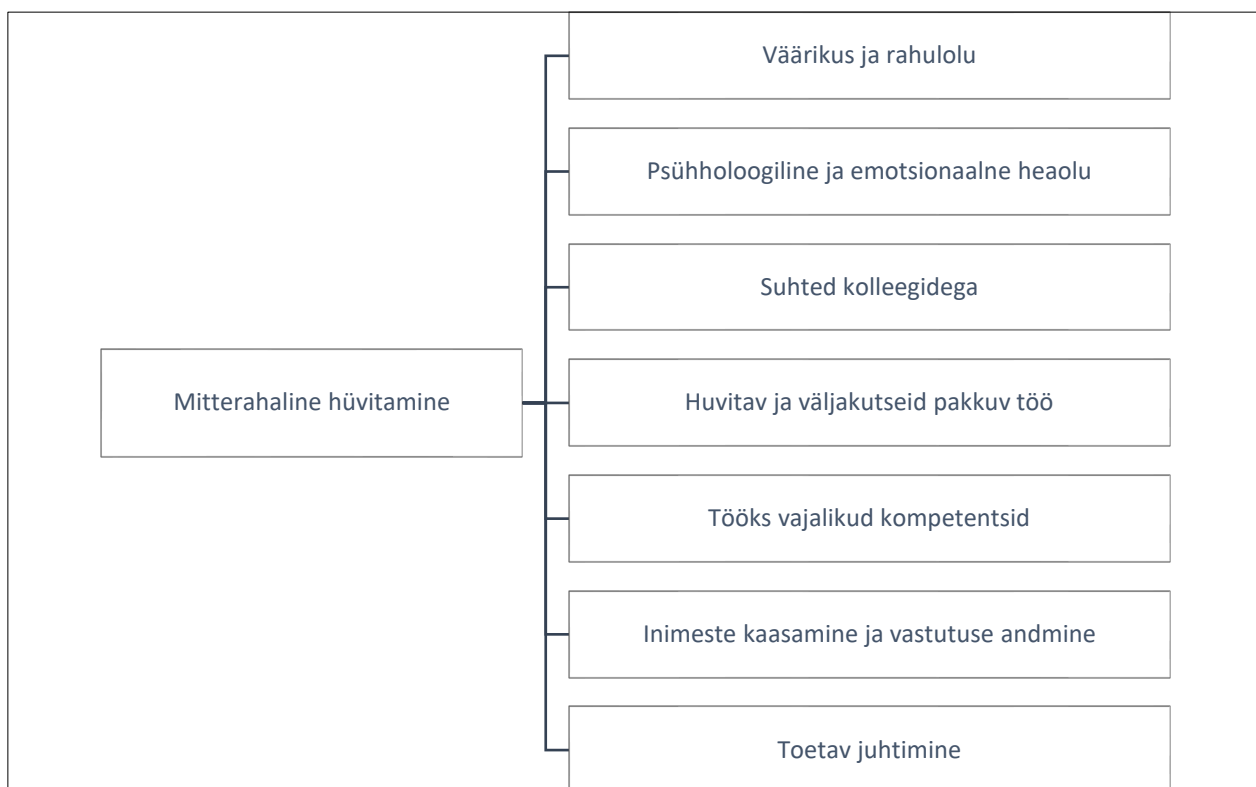
Oluline on märkida, et mitterahalise hüvitamisena võidakse mõista ka tööandja poolt pakutavaid soodustusi, nagu transpordi-, tervise- ja toidukompensatsioonid või koostööpartnerite soodustused. Nimetatud hüvedele võib omistada aga rahalise ehk materiaalse väärtuse. Tuginedes teadusallikatele, võib mitmete teoreetikute kohaselt jagada mitterahalised hüvitised omakorda kaheks erinevat liiki hüvitiseks (Altman 2015, 289):

1. Materiaalsed hüvitised (*tangible rewards*), milleks võivad olla näiteks toodete või teenuste soodustused, toetused, kompensatsioonid, kingitused. Vastandina otsestele rahalistele hüvitistele, on antud hüvitisi tore saada ning on oma olemuselt silmaga nähtavad ja käega katsutavad, mistõttu omavad mõju staatusele ja reputatsioonile.
2. Mittemateriaalsed hüvitised (*intangible rewards*) nagu positiivne tagasiside, tunnustamine, julgustamine, autonoomia, vastutus, huvitav töö ja töötajate kaasamine. Võrreldes materiaalsete hüvitistega, on mittemateriaalsed hüvitised seotud töökoha käitumisega, väljendudes sisemise motivatsiooni kaudu.

Antud töös on mitterahaliste hüvitiste määratlemisel võetud fookusesse eelkõige tööga seotud psühholoogilise, emotsionaalse ja sotsiaalse ehk mittemateriaalse väärtusega hüvesid hõlmav tähendus.

Siit tulenevalt saab selgitada ka töös käsitletavat, mitterahalise hüvitamise mõistet kui töötajale meeldiva töö pakkumist ja positiivse töökeskkonna loomist, mis on seotud töötajate motiveerimise ning nende vaimsete vajaduste rahuldamise ja eneseteostuse tagamisega (Türk 2005, 262). Nendeks hüvitisteks võivad olla näiteks sõbralik kollektiiv, turvaline ja kindel töö, tunnustamine, austus, töö vaheldusrikkus, autonoomia, tagasiside, oskuste arendamine ja õppimine (Milkovich, Neuman 1996 viidatud Singh 2012, 277), aga ka tööülesannete huvitavus, juhtimiskvaliteet ning suhted kolleegidega (Töötasuga seotud...2020).

Teisisõnu, kõik hüvitised, mis on seotud nii psühholoogilise, emotsionaalse kui intellektuaalse heaoluga, kuuluvad mitterahalise hüvitamise süsteemi (Singh 2012, 12), mille ülesehitus ja komponendid on ära toodud joonisel 3.



Joonis 3. Mitterahalise hüvitamise süsteem

Allikas: Singh (2012, 13)

Mitterahalise hüvitamise puhul on organisatsiooni tegevuse juures tegemist optimaalse lahendusega paljudes olukordades, mille eesmärgiks on (Panait, Panait 2018):

- suurendada tootlikkust, ettevõtte finantsseisust vaatamata;
- suurendada tootlikkust hooajalistel perioodidel;
- vähendada töölt puudumisi;
- arendada töötajate loovust ja pühendumust ka keerulistel aegadel;
- suurendada tööandja lojaalsust;
- parandada organisatsiooni mainet nii sisemiselt kui väliselt;
- tõsta töö kvaliteeti täiendavate kuludeta;
- parandada meeskonnatööd ja töökliimat.

Oma eesmärgi täitmiseks, peab mitterahaline hüvitamine toetama strateegilist ja innovatiivset hüvitamise süsteemi arendamist (Armstrong 2007, 41). Samuti peab see oma olemuselt olema arusaadav, läbipaistev ja objektiivne (Whitaker 2010) ning pakkuma organisatsioonile lisaväärtust (Phillips, Gully 2014, 363). Võib tõdeda, et just õiglase ja ootustele vastava mitterahalise hüvitamise pakkumine, parandab märkimisväärselt töösooritust ja organisatsiooni äritulemusi (*Ibid.*).



Kuna mitterahaliste hüvitiste väärtustamine võib töötajate lõikes märkimisväärselt erineda, on oluline määratleda, milliseid hüvitisi, organisatsiooni eripära ja töötajate vajadusi arvestades, on üldse mõttekas rakendada (Cardrain 2003; Whitaker 2010; Phillips; Gully 2014, 363; Altman 2015, 290). Näiteks noores ning kasvavas organisatsioonis võivad töötajad pidada olulisimaks positiivset ja head töökeskkonda, kuid küpsemas faasis ning aeglasemalt arenevas üksuses, huvituda rohkem isiklikust arengust ja karjääri loomisest (Whitaker 2010).

Sobiva mitterahalise hüvitamise leidmiseks, tuleks vaadata täiendavalt sotsiaal-demograafilisi tegureid, nagu sugu ja staatus; tööülesannetest tulenevaid tegureid - keerulised, loominguilised, mitteloominguilised tööd (Altman 2015, 290), kui ka jälgida psühholoogilisi tegureid (Cardrain 2003). Vanemaealised ootavad eelkõige head töötasu ja kindlalt töökohta, nooremaealised peavad oluliseks karjäärivõimalusi ning töö -ja eraelu tasakaalu (Tamkõrv 2020, 249). Madalama sissetuleku puhul on inimestel esmaoluline põhivajaduste täitmine, mida saab teha rahalise hüvitamise kaudu. Suuremate sissetulekute korral võidakse eelistada näiteks oma enesehinnangut suurendavaid mitterahalisi väärtusi. (*Ibid.*)

Võrreldes rahalise hüvitamisega, on mitterahalisel hüvitamisel mitmeid eeliseid (Panait, Panait 2018):

- võimsam mõju kuna mõjutab emotsionaalselt;
- madalam kulu;
- mõjub pikema aja vältel;
- hoiab töötajat kauem ettevõttes;
- avaldab positiivset mõju meeskonna ühtekuuluvusele;
- ei tekita pahameelt, kui tööandja peab selle elluviimise katkestama;
- toetab töötaja lojaalsust.

Samas leiavad majandusteadlased mitterahaliste hüvitiste kasutamisel teatud vastuolusid. Ühelt poolt väljendub see töötajate käitumise stimuleerimises, mille puhul võivad inimesed tajuda, et raha saab vahetada kaupade-teenuste vastu, samas kui mittemateriaalset hüvitist tarbitakse oma olemuselt mitterahalisel viisil. Teisalt nähakse mitterahalisi hüvitisi kui tööriistu, millega saab manipuleerida inimesi töötama sümboolse preemia, nt nagu kiitmise, avalik tunnustamise, organisatsiooni kultuuriga sobitumise või tööeetikast kinnipidamise eest. (Davies, Fafchamps 2019)

Lisaks võib mitterahaliste hüvitiste ellu viimine osutada keerukaks oma mitmete eripärade poolest (Altman 2015, 289; Schweyer *et al.* 2018a):

- komplekssem kui rahalised hüvitised;
- ei esine tavaliselt kirjapandud kujul;
- keeruline kommunikeerida;
- keeruline hinnata ja mõõta;
- ei pruugi anda kohest ja selget tulemust;
- tulemus ei ole prognoositav.

Pregnoiato *et al.* (2017) uuringust selgub, et inimeste ettevõttesse jäämisel positsioneeruvad mitterahalised hüvitised nagu karjääriareng, õppimine ning töö -ja eraelu tasakaal, alles soodustuste, tulemustasustamise ja muu rahalise hüvitamise järel. Siit võib järeldada, et kuigi psühholoogilistel ja sotsiaalsetel teguritel on töötajate heolule väga suur kaal, et pruugi see olla ainsaks motivaatoriks ja rahulolu tekitajaks ja tööandjal tuleb tingimata kogutasu paketi välja töötamisel kaasata ka töötajaid, et pakkuda ootustele vastavaid ning äriedu soodustavaid hüvitisi.

Mitterahalisel hüvitamisel on võime panna inimesed rohkem panustama, tegema ülesandeid väljaspool oma rolli, olema lojaalne ning kõrgelt motiveeritud, luues seeläbi konkurentsieelist pakkuva erilise kultuuriga organisatsiooni ja tööandja (Schweyer *et al.* 2018b). Erinevate hüvitamise meetodite rakendamise uuringust selgub, et kuigi ainult mittemateriaalset hüvitamist rakendatakse 1,5% ja mitterahalisi ja mittemateriaalseid koos 10,2%, siis populaarseima meetodina rakendatakse rahalisi, mitterahalisi ning mittemateriaalsed kombineeritult 35,8% küsitletud ettevõtetes (*Ibid.*).

Nii nagu on inimeste lõikes olulisemaks peetavad hüvitised erinevad, on need ka riikide ja kultuuride lõikes veidi varieeruvad. Randstadi globaalse uuringu järgi on Euroopa riikides raha ja soodustuste järel töötajatele kõige olulisemaks hüvitamise komponendiks meeldiv tööühkkond, kindel töökoht, töö- ja eraelu tasakaal ning karjääriarengu võimalused (Randstad 2019, 11). Eestis ollakse aga Palgainfo Agentuuri (2019a) uuringu järgi kõige rohkem rahul töökaaslaste ja juhiga läbisaamisega ning mh ka tööülesannete huvitavusega.

Erinevatest faktoritest tulenevalt, avaldavad antud mitterahalised hüvitised sõltuvalt töötajate taustast ja ootustest ka erinevat mõju. Et saada parem ülevaade olemasolevatest uuringutest

ilmnenud olulisimatest hüvitamise komponentidest, toob autor järgnevates alapeatükkides detailsemalt välja kolm sisemist motivatsiooni soodustavat mitterahalist hüvitist, milleks on töö ise, meeldiv tööühkkond ning suhted kolleegidega.

### 1.2.1. Töö ise

Üheks töötajate olulisemaks motivatsiooni suurendavaks teguriks, mitmete teiste hulgas, on huvitav ja väljakutseid pakkuv töö. Kaugele minevikku jäävad ajad, kui tööd tehti peaausjalikult toidu lauale toomise või töökäsuna ülesande täitmise eesmärgil. Läbi aegade on töö olemus ja sisu teinud läbi suuri muutusi, mis tänaseks on saavutanud oluliselt universaalsema ja mitmekesisema tähenduse (Türk 2005, 29). See tähendab, et tänastel tööandjatel on oluliseks väljakutseks läbimõeldud töö kujundamine ning seeläbi ka organisatsiooni eesmärkide toetamine (Palgainfo Agentuur 2019a).

Toimides sotsiaalse kooslusena, otsivad inimesed järjest rohkem töö tegemise juures selle tähendust (Deloitte 2019, 45). Töö ise on oluline sisemise motivatsiooni promootor (Palgainfo Agentuur 2019a) ning mida huvitavam, loovam ja eesmärgipärasem on töö, seda suurema tõenäosusega toimib töö ise hüvitisena (Deci *et al.* 2001; Pink, 2006 viidatud Schweyer *et al.* 2018b).

Oluliseks peetakse, et töö ülesehitus hõlmaks muuhulgas selgeid eesmärke, väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid ja töö rikastamist (Singh 2012, 23). Selleks, et tööga seotud tegevused oleksid motiveerivad ja huvitavad, on töö kujundamisel mõistlik rakendada SMART põhimõtet (Panait, Panait 2018):

- tööülesanded on püsitatud täpselt, selgelt ja konkreetselt (*specific*);
- töö tulemus on mõõdetav (*measurable*);
- töö on saavutatav (*achievable*);
- töö on realistlikult teostatav (*realistic*);
- töö on määratletud ajaraamiga (*time bound*).

Töö huvitavus või ebahuvitavus mõjutab suuresti ka selle atraktiivsust. Kui palju töö meeldib ja sobib, sõltub järgmistest peamistest töö iseärasustest: huvitavus; vastutusrikkus; eneseteostuse võimalikkus; tunnustamine ja edutamine (Türk 2005, 263-264). Vaatamata sellele, et tööandjal tuleb töö kujundamiseks läbi teha põhjalik tööanalüüs, töö sisu ja selle tulemuse mõõdetavuse ja

hindamise määratlemine ning lõpuks ka töös piisava väljakutse ning atraktiivsuse tagamine, sõltub siiski tööle tähenduse omistamine töötajast endast (Deloitte 2019, 49).

Deloitte uuring näitab, et pooled uuringus osalenud töötajatest, ei ole oma töö sisu ja tööga seonduvaga rahul (*Ibid.*, 46), mis võib olla tingitud ebaefektiivsest töö kujundamisest, ebaproportsionaalsest töökoormusest, tööülesannete teostamiseks ebapiisavast autonoomiast või vahenditest ja tehnoloogiast. Tööülesannete huvitavusega seotud rahulolematust avaldab olulist mõju ka üldise tööga rahulolule ning vähendab lojaalsust (Palgainfo Agentuur 2019a).

Kuna töö ise on oluline sisemist motivatsiooni toetav tegur ning mitmetes uuringutes väga oluliseks faktoriks töötaja ettevõttesse jäämisel, on võtmeküsimusega õige töötaja tööle leidmine, kelle tööülesanded on kujundatud piisavalt efektiivselt, mis võimaldaks tal töö tegemisest väljakutseid ja huvi leida.

### **1.2.2. Meeldiv tööõhkkond**

Organisatsiooni kultuuri ja tööprotsessidega kohanemise puhul, kujuneb sageli määravaks asjaoluks selle sisekliima ehk tööõhkkond. Millise atmosfääriga töökeskkonnas töötaja end hästi tunneb, on erinev ning ka selle tunnetuslik tasand varieerub.

Tööõhkkonna kujundamine sõltub paljuski juhtidest, kelle võimuses on fikseerida olulised tööõhkkonna tegurid nagu paindlikkus, vastutus, standardid, hüvitised, selgus ja meeskonna pühendumus (Jensen *et al.* 2007, 67). Toetava tööõhkkonna loomiseks, peab tööandja kandma hoolt töötajate vajaduste ja tunnete eest, andma positiivset tagasisidet, julgustama neid oma muredest rääkima, uusi oskusi arendama ning tööga seotud probleeme lahendama (Deci, Ryan 1987 viidatud Anitha 2014). Seega on töötajal võimalik end tunda hästi keskkonnas, kus tähtsustatakse kommunikatsiooni, avatud ja läbipaistvaid otsuseid ning usalduslikku ja respektiivat suhtlust (Shahid, Muchiri 2019).

Olulisimad aspektid, millele meeldiva tööõhkkonna loomisel tähelepanu pöörata on (Durré 2020):

1. Positiivsed väärtused – töötaja tegutseb oma tööülesannete täitmisel kolleegide, tööandja ja klientide suhtes kõrge pühendumusega.
2. Pingevaba ja produktiivne õhkkond – inimesed tunnevad rõõmu tööle tulekust ja tunnevad, et neid hinnatakse, märgatakse ja tunnustatakse.

3. Pühendumine – töötajad panustavad rohkem kui neilt oodatakse, pakkudes häid töötulemusi ja vastutades oma otsuste ja tegude eest.
4. Avatud ja aus suhtlus – suhtlemine toimub avatult ning keerulised olukorrad lahendatakse positiivselt.
5. Koostöö ja toetamine – kollektiivis valitseb harmooniline koostöö, mis tugineb kaasamisel, toetamisel ning ausal konkurentsil.
6. Huumorimeel – töökohal eksisteerib tervislik huumorimeel ja hea meeleolu.
7. Kaastunne, lugupidamine ja mõistmine – haiguste ja õnnetuste korral valitseb töökohal lahkus ja empaatia.
8. Paindlikkus – organisatsioon ja töötajad adapteeruvad muutuste, uute trendide, tehnoloogiate ja vajalike uute oskustega kiiresti.
9. Positiivne tunnustamine – siiras tänu, tulemustasud, boonused, tunnustamine ja märkamine suurendavad töötajate motivatsiooni.
10. Tervise, perekonna ja keskkonna väärtustamine – tööandja pakub töötajatele nii tervise kui perega seotud hüvitisi ning propageerib keskkonnasäästlikku mõtteviisi.

Mitmed uuringud näitavad, et mitterahalise hüvitamise osana käsitletav meeldiv tööõhkkond (Whitaker 2010), on üks olulisi faktoreid töötaja pühendumuse kujunemisel, aidates kaasa töötajate tööülesannetele keskendumise ja töötajate omavaheliste harmooniliste suhete saavutamisele (Anitha 2014). Avatud ja toetav keskkond on kriitilise tähtsusega, et töötajad tunneksid end töökohal turvaliselt ja saaksid võtta oma töö eest vastutuse (*Ibid.*). Samuti aitab toetav keskkond töötajatel katsetada ja uusi asju proovida ning tagajärgi kartmata ebaõnnestuda (Kahn 1990 viidatud Anitha 2014) ning tööülesannete efektiivsemaks täitmiseks töötaja enesehinnangut tõsta (Dipboye, Dipboye 2018, 155).

Meeldivas ja positiivses tööõhkkonnas on töötajatel võimalus tunda end vabalt ja olla “nemad ise“, mis lisaks tööproduktiivsuse ja pühendumuse suurendamisele, loob turvalisuse ja rahulolu tunde. Lisaks tööandja ja juhi poolsele panusele, on oma panus ka meeskonnal ja kolleegidel, kelle omavaheline harmooniline või mitteharmooniline läbisaamine mõjutab oluliselt meeldiva tööõhkkonna kujunemist.

### 1.2.3. Suhted kolleegidega

Kuna inimesed veedavad suure osa oma ajast tööl, on tervisliku ja jätkusuutliku töösuhte seisukohast oluline kuuluda kollektiivi ja tunda nii töökaaslaste kui juhivoolset toetust. Töötajate omavaheline sobivus on oluliseks väärtuseks ja heade töötulemuste saavutamise eelduseks. Sarnaste väärtuste, hoiakute ja omadustega töötajad suudavad teha head koostööd ning luua organisatsioonis meeldiva sotsiaalse keskkonna, mis võimaldab rakendada töötajate energia pigem organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks kui emotsionaalsete konfliktide lahendamiseks (Türk 2005, 265).

Deloitte uuringutes selgub, et töötajate töösuhte olulisim osa on kultuuri, vajaduste ja omavaheliste suhetega seotud sotsiaalsed kogemused (Deloitte 2019, 47). Suhete ja sotsiaalsete kontaktide loomise tagajärjel toimuvad muudatused töötajate käitumises ning kujuneb lojaalsus ning soov rohkem panustada (Schweyer *et al.* 2018b, 6)

Tööga rahulolu aspektist on omavaheline läbisaamine võtmetähendusega, kus suhete arendamisel on oluline (Colbert *et al.* 2016):

- julgeda tunda ebamugavustunnet, et suhe saaks areneda kindlamaks;
- mitte mõelda, kuidas peaks tundma, vaid julgeda tunda „päris“ tundeid;
- olla empaatiline, mõista teiste kogemusi ja panna tähele ka mitteverbaalseid väljendusviise.

Üldise tööga rahulolu uuringu tulemused näitavad, et eestlased on enim rahul tööülesannete huvitavuse ning töökaaslastega läbisaamisega, halvad suhted avaldavad aga kõige rohkem mõju lojaalsusele (Palgainfo Agentuur 2019a). Samas juhiga häid suhteid peavad oluliseks ligi kolmveerand töötajatest (Statistikaamet 2015).

Meeskonna ja kolleegide vahelised suhted töökohal on äärmiselt olulised, sest positiivsed suhted lisavad tööle suurema tähenduse ning suurendavad pühendumust (Anitha 2014). Vastupidiselt, kolleegide toetuse puudumine ning halb omavaheline läbisaamine, võib kõrgete sotsiaalsete vajadustega töötajates põhjustada stressi ( DeCenzo, Robbins 2010, 330).

Kokkuvõtvalt on suhetel, mis annavad tähenduse isiklikule elule, sama oluline roll ka inimeste tööelus. Suhted kolleegidega tekitavad erinevaid emotsioone ja annavad jõudu ja energiat tööalaste

väljakutsetega toimetulekuks. Suhted võivad olla ka häirivad ning põhjustada stressi ja töölt lahkumist, mistõttu tuleb ka tööandjal tagada parim võimalik olukord tööl, mõistes, et selle positiivsel tulemusel on töötajad pühendunud, rahulolevamad ning motiveeritumad.

### **1.3. Töömotivatsioon ja seos mitterahalise hüvitamisega**

Motivatsioon on läbi aegade suurt populaarsust kogunud uurimisvaldkond, pakkudes organisatsioonides personaliga tegelemise juures järjepidevalt kõneainet. Jätakuvalt püütakse leida vastuseid küsimustele: keda, mis, kuidas ja kui kaua motiveerib? Kindel on asjaolu, et oma täieliku võimete kohaselt töö tegemise panustamiseks, on motivatsiooni soosiva keskkonna loomine hädavajalik.

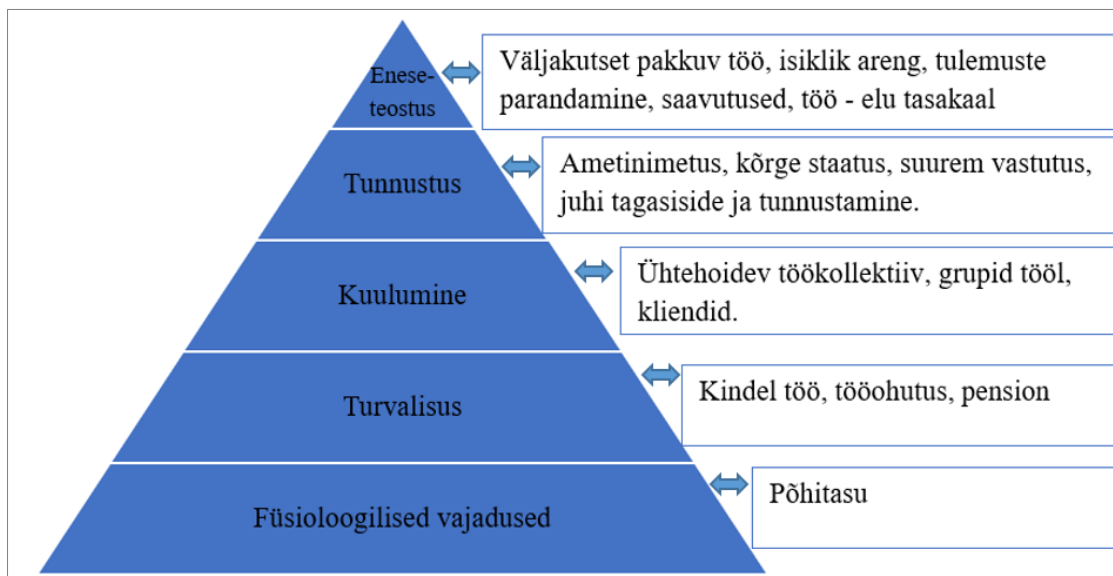
Motivatsioon on oma olemuselt käitumises peituv jõud (Dipboye, Dipboye 2018, 104) ja psühholoogiline protsess, mille tulemusel toimub interaktsioon indiviidi ja keskkonna vahel (Latham, Pinder 2005, 486).

Töömotivatsiooni võib defineerida kui inimese sisemist ja välist energiakogumit, mis mõjutab tööga seotud käitumist, määratledes selle vormi, suuna, intensiivsuse ja kestvuse (Pinder 2008, 11). Antud motivatsiooni liigi puhul on tegu väga olulise teguriga heade töötulemuste saavutamisel (Türk 2005, 37). Teisisõnu, motivatsiooni puudumisel ei ole inimeste tegevus oma ülesannete elluviimisel või eesmärkide täitmisel efektiivne ega jätkusuutlik.

Läbi aegade on töömotivatsiooni käsitletud erinevad teadlased, tuginedes peamiselt Maslow motivatsiooniteooriale, mis põhineb viiel inimese põhivajaduste püramiidil. Alumiselt astmelt vaadatuna kuuluvad vajaduste gruppi füsioloogilised vajadused, turvalisuse vajadus, kuuluvusvajadus, tunnustusvajadus ning eneseteostusvajadus. (Dipboye, Dipboye 2018, 133)

Nagu joonisel 4 näha, korreleeruvad Maslow motivatsiooniteooria järgi sisemised hüvitised hästi kõrgema taseme vajadustega ja välised hüved madalama taseme vajadustega (DeCenzo, Robbins 2010, 263). Seega ühildades mitterahalised hüvitised vajaduste hierarhiaga, võib komponendid nagu saavutusvajadus, vastutus, mõjuvõim, tunnustus ja isiklik areng, paigutada kõrgematele vajaduste astmetele ning suhted kolleegidega, meeskonda kuulumine kuuluvusevajaduse astmele.

Vajadused nagu kindel töö, tööohutus, tulevikku suunatud programmid ning põhitasu, kuuluvad baas- ja turvalisusega seotud vajaduste juurde. (Jensen *et al.* 2007)



Joonis 4. Maslow vajaduste seos hüvitamisega

Allikas: Alas (2005), Jensen *et al.* (2007), Armstrong (2014) põhjal autori koostatud

Hilisematest motivatsiooniuuringute tulemustest on järeldatud, et Maslow selgelt järjekorrastatud vajadused ja ühe vajaduse täitmise eeldus järgmise vajaduse tekkeks, ei pruugi kõikide inimeste puhul üheselt kehtida. Seega võib skeptiliselt suhtuda ka mõnda teise motivatsiooniteooriasse, eelnevalt välja selgitades, kui suures ulatuses, millistel tingimustel ja millisele sihtgrupile täpselt välja pakutud motivatsiooniteooria laieneb. (Armstrong 2014, 171-178)

Lisaks vajaduste motivatsiooni lähtekohale, on töömotivatsiooni uurimisel võetud aluseks ka mitmeid teisi lähtekohti, nagu ootuste teooria, õiglusetooria ja eesmärgi seadmise teooria. Nende hulgaliselt uuritud teooriate ja põhimõtete kohaselt ei ole veel leitud universaalset teooriat, mis kõikide inimeste ja olukordade puhul praktikas vastaks. Samas on teadlased ja valdkonna uurijad jõudnud arusaamale, et töömotivatsioon koosneb suuresti kahest põhilisest motivatsiooni jõust - sisemisest ja välisest motivatsioonist. (Kanfer *et al.* 2008, 8-9)

Nii nagu on erinevaid motivatsiooniliike on erinevalt inimeste käitumist motiveerivaid stiimuleid. See on ka põhjus, miks töömotivatsiooni määratlemine on kompleksne ning vajab sügavamat mõistmist ja detailset lähenemist. Teoreetikute poolt välja töötatud töömotivatsiooni teooriad on leidnud küll rohkem või vähem heakskiitu ja kinnitust, kuid siiski on leitud, et valdkond vajab veel



arendamist ja edasi uurimist. Antud töösse on kaasatud valdavalt ühest tunnustust leidnud põhimõtte ehk sisemise motivatsiooni käsitus ning selle seosed mitterahalise hüvitamisega.

### **1.3.1. Sisemine motivatsioon**

Tuginedes Vroomi (1964) ootuste motivatsiooni teooriale on välja töötatud sisemise ja välise töömotivatsiooni mudel, kus sisemise motivatsiooni puhul saab rääkida inimestest, kes tegelevad neile huvipakkuva tegevusega, mille tulemusel saavutatakse rahulolu tegevusest endast. Väline motivatsioon eeldab aga seevastu instrumentaalset stiimulit, näiteks materiaalselt hüvitist või tunnustust, mistõttu ei tulene rahulolu tegevusest endast, vaid välistest teguritest. (Gagné, Deci 2005)

Erinevalt sisemisest ja välisest motivatsioonist, nimetatakse tegutsemise kavatsuse puudumist, amotivatsiooniks, kus inimene ei tegutse üldse või tegutseb ilma kavatsuseta ja tulemusel ei hinnata tegevust, saavutada kompetentsust ega oodata eesmärgistatud tulemust (Ryan, Deci 2000).

Käesolevas töös on teema paremaks mõistmiseks seostatud mitterahalist hüvitamist sisemise motivatsiooniga, mis väljendab oma olemuselt inimese loomuliku kalduvust omaksvõtu, saavutuse, spontaanse huvi ja avastamise suunas (Ryan, Deci 2000). Sisemine motivatsioon viitab asjaolule, et motivatsiooni kese asub tegevuste puhul käitumises endas ehk sisuliselt tunneb sisemiselt motiveeritud inimene oma tegevusest spontaanse huvi ja rõõmu, mis vormuvad iseenesest hüvitiseks. Sellised sisemised, tööst endast tulenevad ja motivatsiooni toetavad hüvitised võivad olla näiteks saavutus -ja vastutustunne, rahulolu ja eneseväarikus. (Hoole, Hotz 2016)

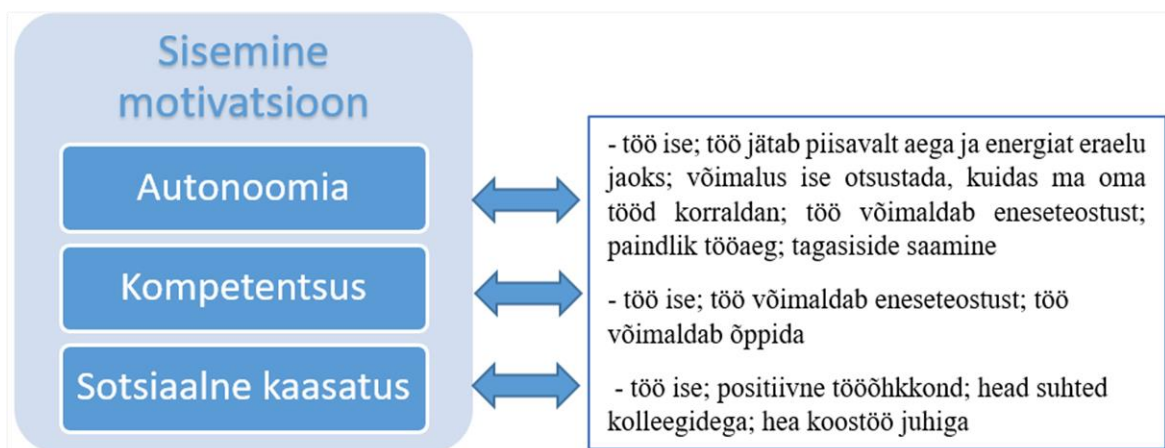
Samuti võib töötaja saavutada sisemise motivatsiooni tagasiside, tunnustuse ning tööga seotud õppimise ja arengu kaudu (*Ibid.*), mis tähendab, et sisemise motivatsiooni teket võivad lisaks sisemistele teguritele mõjutada ka välised stiimulid. Viimast võivad käivitada motiivid nagu rahaline tunnustamine või juhi tagasiside (Ryan, Deci 2000).

Töökeskkonnas võib inimene vähemalt osaliselt oma tööülesannete suhtes olla sisemiselt motiveeritud, mis väljendub heades töötulemustes ja üldises heaolus (Deci *et al.* 2017). Teisalt, kui inimestele pakutakse sisemiselt motiveeriva ülesande täitmiseks väliseid stiimuleid, näiteks rahalisi hüvitisi, siis välised jõud mõjutavad nende käitumist ning seetõttu väheneb ka sisemine

motivatsioon (Dipboye, Dipboye 2018, 162). On leitud, et töötasu, kui töötajate hüvitamist hõlmanud uuringute järgi motiveerivaim tegur, ei avalda mõju sisemisele motivatsioonile (Olafsen *et al.* 2015). Võrreldes välise motivatsiooniga, ajendab sisemine motivatsioon töötajat pingutama isegi siis, kui ta selle eest täiendavat kasu ei saa (Altman 2015, 289).

Ühe sellise klassikalise, sisemise ja välise motivatsiooni selgitamise põhjal töötasid Deci ja Ryan (1985) välja enesemääratlemise teooria (*self-determination theory*), mis rõhutab inimese sisemise arengu ja käitumusliku eneseregulatsiooni olulisust (Ryan, Deci 2000). Enesemääratlemise teooria põhimõtte seisneb kolme psühholoogilise põhivajaduse - kompetentsuse (teadmised, oskused ja kogemused), autonoomia (psühholoogiline vabadus tegutsemisel ja otsustamisel) ja sotsiaalse kuuluvuse (inimeste vaheline tähenduslik suhe) defineerimisel (Deci *et al.* 2017; Chong, Gagné 2019). Nimetatud põhivajadused on olulised soodustamiseks nii sisemise motivatsiooni teket (joonis 5), kui välistest teguritest tingitud omaksvõetud regulatsiooni kohandumist, avaldades positiivset mõju töötajate (Gagné, Deci 2005):

- käitumisele, järjekindlusele ja püsivusele;
- töötulemuslikkusele;
- tööga rahulolule;
- tööalastele hoiakutele;
- psühholoogilise kohanemise ja heaolule.



Joonis 5. Sisemist motivatsiooni hõlmavad põhivajadused ja nendega seonduvad mitterahalised hüvitised

Allikas: Ryan, Deci (2010) põhjal autori koostatud

Enesemääratlemise teooria eristab erinevaid motivatsioonitüüpe, mille funktsionaalsuses on erinevaid katalüsaatoreid, kaasnejaid ja tagajärgi (Deci *et al.* 2017). Suurima jaotusena eristab

enesemääratluse teooria, autonoomset motivatsiooni, mis hõlmab ka sisemist motivatsiooni ja mida seostatakse aktiivse info otsimise, eesmärgi saavutamise, paremate töötulemuste ja heaolu suurenemisega (Gagné, Forest 2008). Autonoomset motivatsiooni iseloomustab valikuvõimalus ja tegutsemise tahe, oma töö väärtuse tundmine, töö üle kontrolli ja vabaduse omamine ning piisava toetuse ja selge tagasiside saamine. Vastandina eksisteerivad kontrollitud motivatsioon, põhineb välistel regulatsioonidel ja välisel motivatsioonil ning avaldab sageli, rahaliste hüvitiste ja preemiate kaudu töö tulemustele ja tööga seotusele negatiivset mõju. (Deci *et al.* 2017)

Tööülesannete huvitavus ja tööst loodav väärtus mängivad olulist rolli kõiki põhivajadusi, nii autonoomiat, kompetentsust kui sotsiaalse kaasatuse tunnet silmas pidades (Humphrey *et al.* 2007 viidatud Deci *et al.* 2017). Kui tööülesanded on kujundatud viisil, mis võimaldavad kogeda oma töös autonoomiat, tunda tööülesannete täitmisel meisterlikkuse ja enesetõhususe tunnet, aga ka kolleegidega mõtestatud seotuse tunnet, on nende töötajate töömotivatsioon tõenäoliselt suurem (Chong, Gagné 2019).

Töömotivatsiooni seisukohast, analoogselt Maslow poolt määratletud kuulumise ja sotsiaalsete vajaduste komponendile, rõhutab ka enesemääratlemise teooria töökeskkonnas isikutevahelise kontakti ning sotsiaalsete suhete olulisust töökohal (Panait, Panait 2018). Samuti kirjeldab teooria organisatsiooni suunamise, tegevuse ja positiivsete suhete kaudu võimalust mõjutada inimeste mõtlemist, tundeid ja käitumist tööl (Geue 2018). Mitmed valdkonna uuringud on näidanud, et töötajad, kes tunnevad end kompetentsemalt, iseseisvamalt ja omavad töökaaslastega häid suhteid, tunnevad suuremat tööalast pühendumust, kaasatust ja heaolu (Gillet *et al.* 2012 viidatud Schweyer *et al.* 2018b). Sotsiaalse kaasatuse vajadus on seega rahuldatud olukorras, kus töötajad tunnevad omavahelist emotsionaalset ja tähenduslikku sidet (Landry, Whillians 2018). Ulatus, kuhu maani inimesed on motiveeritud, sõltub ainuüksi nende tajutavast tulemusest või ootusest ehk tõenäolisest tööle väärilisest saadavast hüvitisest. Töötajad on motiveeritud kui hüvitamine on selge ja läbipaistev, vastab panusele ja ootusele. (Armstrong 2007, 133)

Töötajate psühholoogiliste vajaduste rahuldamine on seotud laiemalt töötajate kogemuse ja hüvitamise rahuoluga (*Ibid.*). Selge on see, et kõiki töötajaid ei motiveeri samad asjad – mõnda motiveerib rohkem raha ja materiaalsed hüvitisid, teisi aga suhted, meeldiv töökeskkond, tööga seotud väljakutsed ja eneseteostus, mida ei ole võimalik rahas hüvitada. Tuginedes antud töös kasutatud kirjandusele, avaldab sisemine motivatsioon pikemaajalist mõju ning on mitterahalise hüvitamise seisukohast oluline aspekt, mille eripära ja mõjusfääri ei saa alahinnata.

## **2. EMPIIRILINE UURIMUS**

Empiirilise uurimuse eesmärgiks on välja selgitada inimeste jaoks olulised mitterahalised hüvitised ning nende ootused mitterahalisele hüvitamisele. Kuna antud teemat ei ole Eestis varem sellises plaanis palju uuritud, võiks uuringu tulemused tööandjatele hüvitiste süsteemi väljatöötamisel või kohandamisel olulise panuse anda.

Empiirilises uuringus otsitakse vastuseid järgmistele uurimusküsimustele:

1. Milliseid mitterahalisi hüvitisi täna organisatsioonis töötajatele pakutakse?
2. Millised mitterahalised hüvitised on töötajate jaoks olulised?
3. Millised on töötajate ootused mitterahalisele hüvitamisele?
4. Millised tegurid mõjutavad töötajate ootuseid mitterahalisele hüvitamisele?

Uuringu protseduur koosneb järgmistest etappidest:

1. Töö eesmärgi sõnastamine
2. Töö uurimusküsimuste määratlemine
3. Valimi ja meetoodika valimine
4. Ankeetküsimustiku koostamine
5. Uuringu läbiviimine
6. Tulemuste kirjeldamine ja andmete analüüs
7. Järelduste ja ettepanekute tegemine

### **2.1. Meetoodika ja valim**

Empiirilise uurimuse meetodina kasutas autor kvantitatiivsete andmete kogumiseks struktureeritud ankeetküsitlust. Kvantitatiivsete andmete kogumine annab võimaluse tulemuste esitamiseks kvantitatiivselt ehk mõõdetavate numbrite kaudu (Õunapuu 2014, 51), kaasata uuringusse rohkem vastajaid ja koguda seeläbi rohkemaarvuliselt ning statistiliselt analüüsitavad

vastused. Meetodi miinuseks võib pidada prognoosimatut küsimustikule vastamise ning pühendumuse määra.

Uuringus kasutas autor küsimustes kogutasu paketti kuuluvaid rahalise ja mitterahalise hüvitamise komponente (Kaplan 2007; Armstrong 2014; ja Töötasuga seotud ...2020), mida seostas (Ryan, Deci 2000) psühholoogiliste põhivajaduste ehk autonoomia, kompetentsuse ja sotsiaalse kaasatusega.

Ankeetküsitlus (Lisa 1) koosnes 5 erinevast osast, mille esimeses ehk sissejuhatavas osas tõi autor välja mitterahalise ja rahalise hüvitamise mõistete tausta koos näidetega. Teises osas tuli anda kõigile 34 rahalisele ja mitterahalisele hüvitisele kahes osas valikvastus. Esmalt, kas tööandja seda hüvitist pakub (jah/ei) ja teisena hinnang antud hüvitise olulisusele. Olulisuse hindamise aluseks oli Likerti tüüpi 4-punkti vastus-skaala, mille jagunemise põhimõte on välja toodud allolevalt:

- 4 - esmatähtis (kui seda ei ole, siis ma loobuksin praegusest tööst);
- 3 - oluline;
- 2 - pigem ei ole oluline;
- 1 - ei lähe mulle üldse korda.

Kolmandas osas olid küsimused mitterahalise hüvitamise praeguse hinnangulise osakaalu ning ideaalses olukorras soovitava osakaalu kohta protsentides. Neljandas osas tuli anda vastus toimetulekuks vajamineva minimaalse töötasu ning praeguse töötasu kohta. Viies osa hõlmas üldiseid sotsiaal-demograafilisi andmeid nagu sugu, vanus, organsatsiooni suurus ja ametikoht.

Statistilise analüüsi teostamiseks, kogutud andmed kodeeriti arvudeks (Õunapuu 2014, 159) ja vastav andmete kodeerimistabel on leitav töö lisadest (Lisa 2).

Küsimustiku koostamine ja uuringu läbiviimine toimus märtsis 2020. Uuringule eelnes viie vastajaga pilootuuring, kelle tagasisidest lähtuvalt sai sisendi muudatuste ja parandusettepanekute tegemiseks. Pilootuuringu tulemusel ning juhendaja soovitude kohaselt, viis autor ankeetküsitluse sisse järgmised muudatused:

- esimeses väidete blokis kaheosaliselt vastamise võimaldamine, mis muutis töö lühemaks ja kompaktsemaks ( jah/ei ja olulisus);
- rahalise osakaalu küsimuste eemaldamine kuna mitterahalise osakaalu vastus andis automaatselt 100% skaalal vastuse ka rahalise osakaalu kohta;

- mitterahalise ja rahalise hüvitamise küsimuste juurde eraldi mõistete tausta ja näidete välja toomine;
- rahalise tasu avatud vastuse muutmise tasu vahemike valikuks.

Küsitlusankeedi koostas ja kogu uuringuga seonduva protseduuri teostas töö autor koostöös juhendajaga. Küsitluse läbiviimine toimus internetis, GoogleForms küsitluskeskkonnas, mis võimaldas vastused mugavalt koondada samas veebikeskkonnas ning hiljem importida ja tulemused visualiseerida nii graafilise jooniste, diagrammide kui Exceli tabeli kujul. Samuti tagas veebikeskkonnas vastamine konfidentsiaalsuse ning andis võimaluse avatult ja ausalt küsimustele vastata. Internetikeskkonnas küsitluses osalemise kutse koos lingi ja juhendiga, said vastajaid e-maili või sotsiaalmeedia vahendusel, mis võimaldas küsimustele vastamise ükskõik, millise olemasoleva internetiühendust omava seadme (arvuti, tahvel, telefon) vahendusel. Küsitlusele vastamine võttis aega keskmiselt kuni 10 minutit. Andmete analüüsi viis autor läbi nii MS Excel 2016 kui ka IBM SPSS Statistics andmetöötlus-programmi abil.

Töö autor uuris tulemuste omavahelisi seoseid korrelatsioonianalüüsi kaudu, kasutades seoste tuvastamiseks analüüsis lineaarse ehk Pearsoni korrelatsioonikordajat ( $r$ ). Korrelatsioonikordaja arvulise väärtuse tugevuse tõlgendamisel lähtus autor sotsiaalteadustes tihemini kasutuses olevatest määratlusest, kus  $r < 0,3$  näitab nõrka,  $0,3 < r < 0,7$  keskmise tugevusega ning  $r > 0,7$  tugevat tunnuste vaheline seost. (Sauga 2017, 398)

Usaldusväarsuse ehk sisereliaabluse väärtuse hindamisel kasutas autor Cronbachi  $\alpha$  reliaabluskoeffitsienti, toetudes enamlevinud põhimõttele, kus aktsepteeritav sisemine reliaablus  $\alpha > 0,7$ .

Töös kasutati küsitluse läbiviimiseks mittetõenäosuslikku valimit – mugavusvalimit (Õunapuu 2014, 142), mis koosnes autori lähi- ja tutvusringkonnas erineva tausta ja profiiliga inimestest. Autor tegi uuringus osalemise sobivuse, tööea ja tööga hõivatud staatuse järgi, eelnevalt ise valiku. Uuring edastati 375 kontaktile, kellest ankeetküsitlusele vastas 184 inimest. Seega kujunes vastamise määraks 49%. Küsitluse läbiviimise perioodiks oli 08. – 22. märts 2020.

Vastanute koguvallimist moodustas 74% naised ja 26% mehed ehk vastavalt 137 naist ja 47 meest (tabel 2). Kuna küsitluses osalenutest oli suurem osa naised, ei ole mõistlik statistilisi tulemusi soo

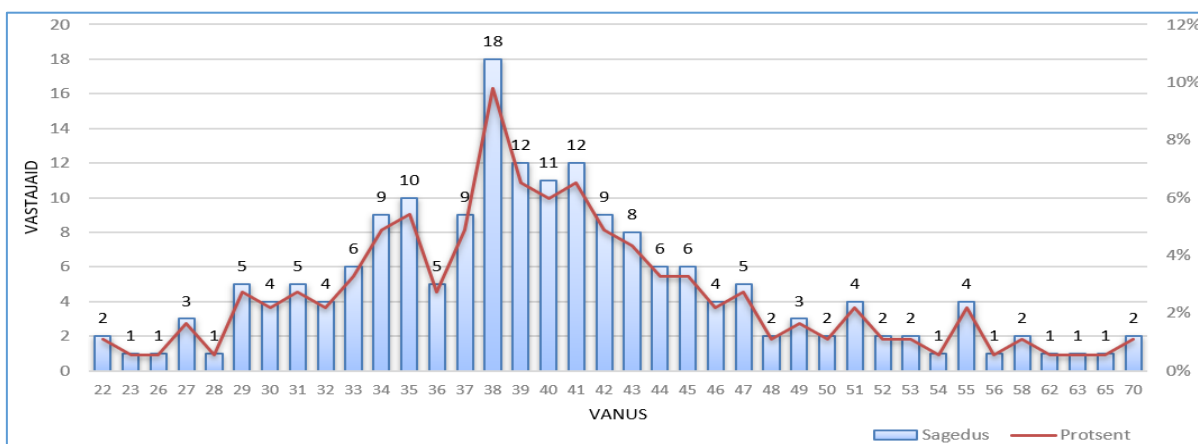
põhjal eraldi välja tuua. Kõige rohkem vastanuid jääb vanusevahemikku 32-41 aastat ning kõige suurem osa, 64 vastajat töötab üle 250 töötajaga ettevõttes.

Tabel 2. Vastajate demograafilised näitajad

Vastajad		Sagedus	Määr
Sugu	Mees	47	26%
	Naine	137	74%
	Kokku	184	100%
Vanus	22-31	22	12%
	32-41	96	52%
	42-51	49	27%
	52-61	12	7%
	62-71	5	3%
	Kokku	184	100%
Organisatsiooni suurus	Kuni 10 töötajat	30	16%
	11 - 50 töötajat	40	22%
	51 - 100 töötajat	27	15%
	101 - 250 töötajat	23	13%
	Üle 250 töötaja	64	35%
	Kokku	184	100%

Allikas: autori koostatud

Jooniselt 6 nähtub, et vastajate varieeruvus vanuse järgi on väga suur, kusjuures kõrgeim vastajate kontsentratsioon kogu vastajate vanuse vahemikust (22 – 70), jääb 34 – 43 eluaasta vahele. Kõige rohkem vastajaid ehk 10% vastanutest, on vanuses 38 eluaastat.



Joonis 6. Vastajate vanuseline jagunemine sageduse ja osakaalu järgi

Allikas: autori koostatud

Organisatsiooni suuruse kategoorias oli vastajail võimalik määratleda sobivus vastavalt Eestis kehtestatud ettevõtete klassifikatsiooni alusel seatud töötajate arvu järgi, valides kuni 10 töötajaga

mikroettevõtete, 11-50 töötajaga väikeettevõtte, 51-100 või 101-250 keskmise ettevõtte või üle 250 töötajaga suurettevõtte vahel (EAS 2015). Antud kategoorias moodustus vastajaid kõige rohkem suurtest ettevõtetest ehk 35% vastajatest töötavad üle 250 töötajaga organisatsioonis. Kõige vähem oli keskmistes ehk 101-250 töötajaga ettevõtetest vastajaid, kokku 13% vastajatest.

## **2.2. Tulemused**

Uurimuse raames saadud tulemused on kirjeldatud vastavalt püstitatud uurimisküsimustele. Kirjeldavate andmete juures on välja toodud sagedused, aritmeetilised keskmised (M), standardhälve (SD) ning sageduse osakaal (%).

Lähtuvalt teoorias esitletud kogutasu paketi sisalduvatele hüvitiste liikidele, on küsitluse esimeses osas välja toodud 34 erinevat hüvitamise komponenti, millest 18 on mitterahalise (MR) ning 16 rahalise (R) väärtusega hüvitist.

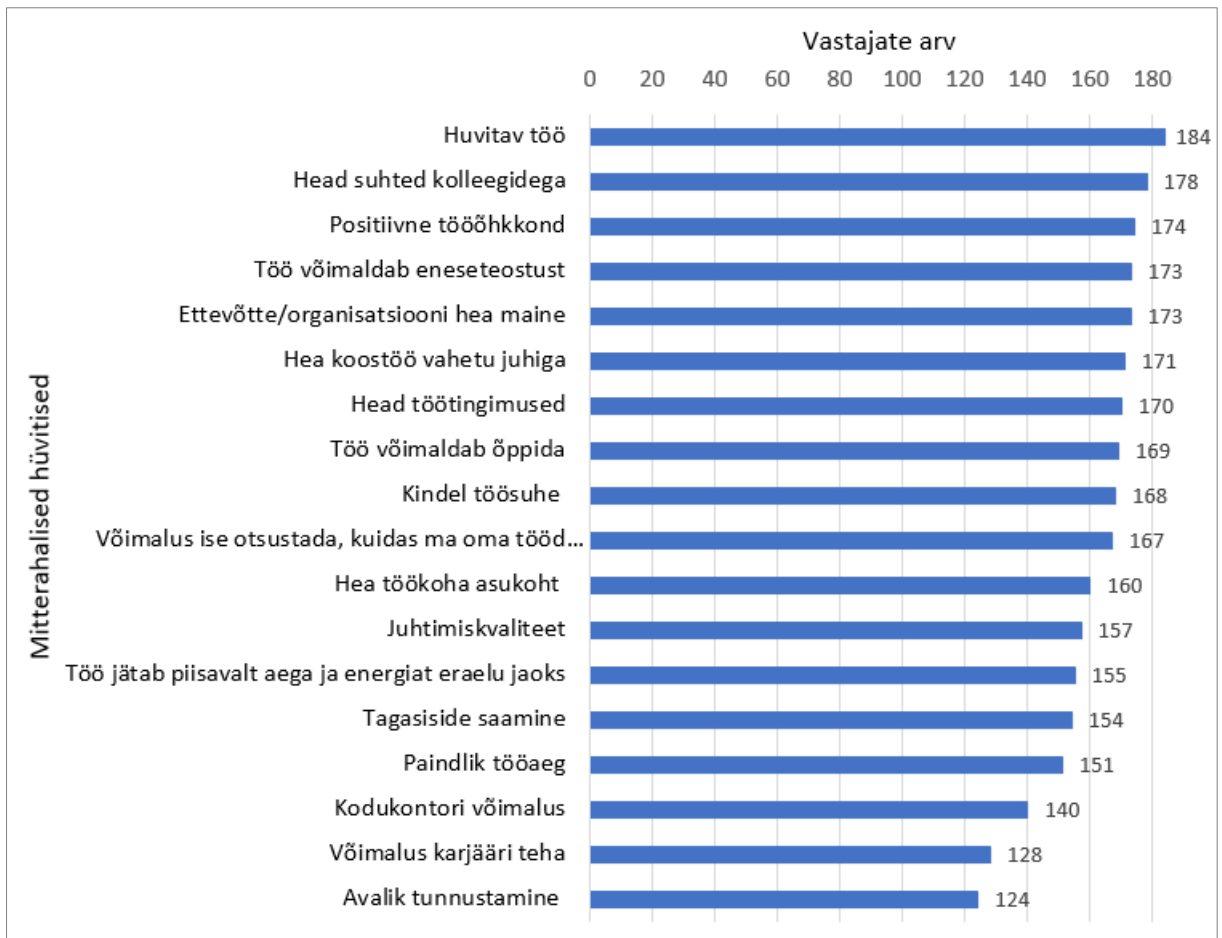
### **2.2.1. Tööandja poolt töötajale pakutavad hüvitised**

Esimese uurimisküsimuse tulemused annavad ülevaate, milliseid hüvitisi, praegu tööandja poolt töötajale pakutakse. Kokkulepitud reliaablusnäitaja  $\alpha > 0,7$  järgi, on antud uuringus kasutatud väidete puhul, tulemusega  $\alpha > 0,95$ , tegemist statistiliselt usaldusväärsete näitajatega.

Selleks, et luua võrdlus ja arusaam mõlemat tüüpi pakutavate, nii rahaliste kui mitterahaliste hüvitiste osas, oli rahaliste hüvitiste kaasamine küsitlusse taotluslik. Teisisõnu, et hinnata mitterahalise hüvitamise olulisust, oli vaja luua võrreldav olukord rahalise hüvitamisega, mille põhjal teha järeldusi mitterahaliste hüvitamise rahalisest olulisemaks või vastavalt vähem oluliseks osutuva aspekti osas. Seega küsitluses uuritud tööandja poolt pakutavate mitterahaliste hüvitiste tulemuste osas saab ülevaate jooniselt 6 ning samuti on välja toodud kõikide hüvitiste ülevaade (Lisa 3).

Kõige rohkem ehk 100% kõigile vastajatele oli tööandja poolt pakutavaks hüvitiseks „Huvitav töö“ ehk töö ise, mis on huvitav ja meeldiv. Teisel kohal, 178 vastaja hinnangul on töökohal „Head suhted kolleegidega“ ning kolmandal 174 vastaja kohaselt „Positiivne tööõhkkond“. Selgus, et 140 vastajale võimaldatakse kodukontoris töötamist ning alla 130 vastajal on tööl võimalik karjääri teha või rakendatud avalikku tunnustamist.





Joonis 6. Mitterahalised hüvitised, mida töötajad tööandjalt saavad  
Allikas: autori koostatud

Tabel 3 näitab, milline on vastajate poolt neile pakutavate mitterahaliste ja rahaliste hüvitiste vahekord. Kui arvestada, et hüvitise komponente liikide lõikes oli üsna võrdväärselt (18 mitterahalist vs 16 rahalist), siis pakutavate mitterahaliste hüvitiste osakaal (66%), on rahalisest märkimisväärselt suurem (34%).

Tabel 3. Vastajate hinnangul neile pakutavate hüvitiste üldised näitajad

Hüvitise liik	Sagedus (korda)	Osakaal (%)
Mitterahaline	2896	66%
Rahaline	1471	34%
Kokku	4367	100%

Allikas: autori koostatud

## 2.2.2. Töötajate jaoks olulised mitterahalise hüvitised

Teine uurimisküsimus hõlmab ülevaadet töötajate jaoks oluliseks hinnatud mitterahaliste hüvitiste kohta. Sõltumata sellest, kas nimetatud hüvitist praegune tööandja töötajale pakub või mitte, tuli hinnata Likerti 4- punkti skaalal, kui oluline antud hüvitis vastajale on (tabel 3). Vastusskaala jagunes 1 - 4, kus 1 oli kõige vähem olulisem ning 4 väga oluline.

Tabel 3. Olulisemate hüvitiste kirjeldavad näitajad

Nr	Hüvitise liik	Hüvitamise komponent	N	Min	Max	Keskmine (M)	Standardhälve SD
1	R	Põhipalk	168	1	4	3.85	0.45
2	MR	Töö ise on huvitav, meeldib mulle	141	2	4	3.68	0.50
3	MR	Positiivne tööõhkkond	142	2	4	3.66	0.50
4	MR	Head suhted kolleegidega	142	1	4	3.59	0.56
5	MR	Hea koostöö vahetu juhiga	141	2	4	3.57	0.54
6	MR	Kindel töösuhe	150	1	4	3.53	0.66
7	MR	Töö jätab piisavalt aega ja energiat eraelu jaoks	144	1	4	3.51	0.60
8	MR	Võimalus ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan	137	1	4	3.49	0.65
9	MR	Töö võimaldab eneseteostust	145	1	4	3.47	0.62
10	MR	Töö võimaldab õppida	142	2	4	3.46	0.57
11	MR	Head töötingimused	142	2	4	3.44	0.53
12	MR	Juhtimiskvaliteet	139	1	4	3.43	0.63
13	MR	Paindlik tööaeg	107	1	4	3.39	0.74
14	MR	Tagasiside saamine	149	1	4	3.31	0.64
15	MR	Kodukontori võimalus	108	1	4	3.31	0.73
16	MR	Töökoha asukoht	142	1	4	3.14	0.74
17	MR	Ettevõtte/organisatsiooni hea maine	145	1	4	3.12	0.63

Allikas: autori koostatud

Hüvitamise komponentide juures on välja toodud ka vastava hüvitise liik – rahaline (R) mitterahaline (MR) hüvitis. Aritmeetiliste keskmiste tulemuste alusel on põhipalk inimeste jaoks kõige olulisem (M=3.85; SD=0.45), millele järgnevad olulisuse skaalal 18-st uuringus küsitud mitterahalisest hüvitisest, 16 mitterahalist hüvitist. Kõige olulisemaks neist on töötajate jaoks huvitav töö (M=3.68; SD=0.50), seejärel positiivne tööõhkkond (M=3.66; SD=0.50), head suhted kolleegidega (M=3.59; SD=0.56) ning hea koostöö vahetu juhiga (M=3.57; SD=0.54). Kõikide hüvitiste kirjeldavate on autori poolt välja arvatud ja leitav töö lisadest (Lisa 4).

Väidete statistiline omavaheline seos ehk korrelatsioon (tabel 4), on tugevaim väidete „Head töötingimused“ ja „Positiivne tööõhkkond“ vahel ( $r=0,966$ ;  $p<0,01$ ). Samuti on tugev korrelatsioon väidete „Positiivne tööõhkkond“ ja „Töö võimaldab uusi asju õppida ja pakub

arenguvõimalusi“ ( $r=0,959$ ;  $p<0,01$ ) ning „Töö ise on huvitav, meeldib mulle“ ja „Töö võimaldab uusi asju õppida ja pakub arenguvõimalusi“ vahel ( $r=0,954$ ;  $p<0,01$ ). Nõrgemad seosed aga eksisteerivad väidete „Kindel töösuhe“ ja „Paindlik tööaeg“ ( $r=0,288$ ;  $p<0,01$ ) ning „Kindel töösuhe“ ja „Kodukontori võimalus“ vahel ( $r=0,302$ ;  $p<0,01$ ). Täielik mitterahaliste hüvitiste väidete omavaheline korrelatsioon (Lisa 5) ning korrelatsioonitabelile vastav mitterahalise hüvitamise komponentide kooditabel on leitavad töö lisadest ( Lisa 6).

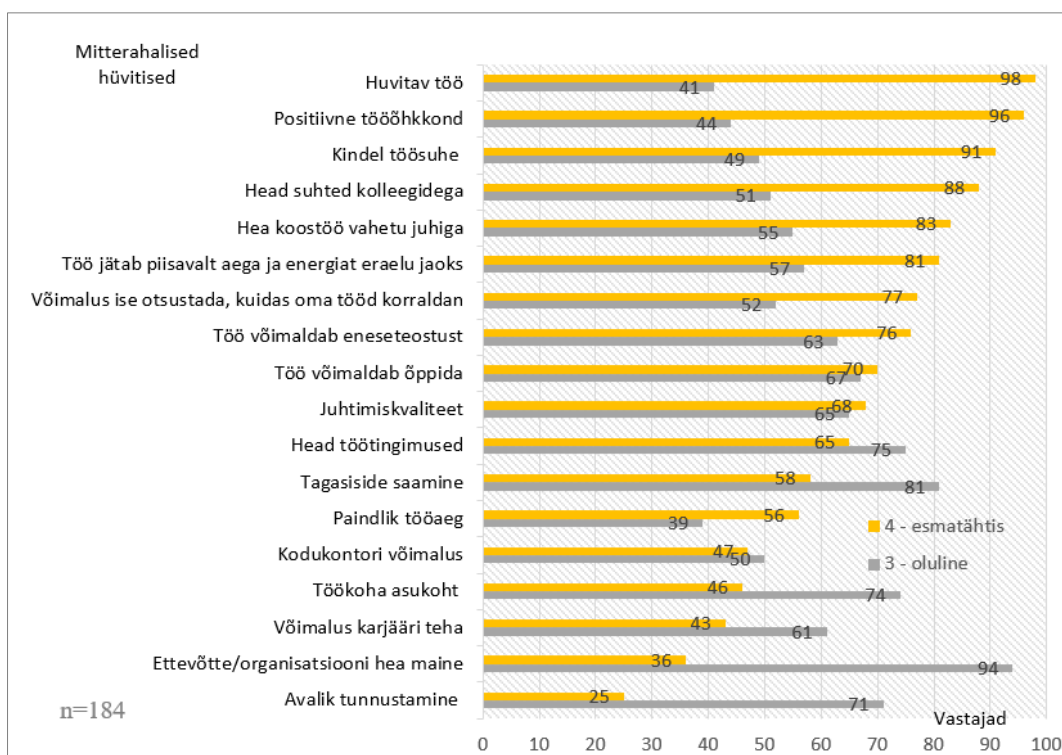
Tabel 4. Väidete omavaheline korrelatsioon

	Paindlik tööaeg	Kodukontori võimalus	Töö ise on huvitav, meeldib mulle	Positiivne tööõhkkond
Töö võimaldab uusi asju õppida ja pakub arenguvõimalusi	,471**	,476**	<b>,954**</b>	<b>,959**</b>
Head töötütingimused	,456**	,480**	,947**	<b>,966**</b>
Kindel töösuhe	<b>,288**</b>	<b>,302**</b>	,454**	,453**

\*\*korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p<0,01$

Allikas: autori koostatud

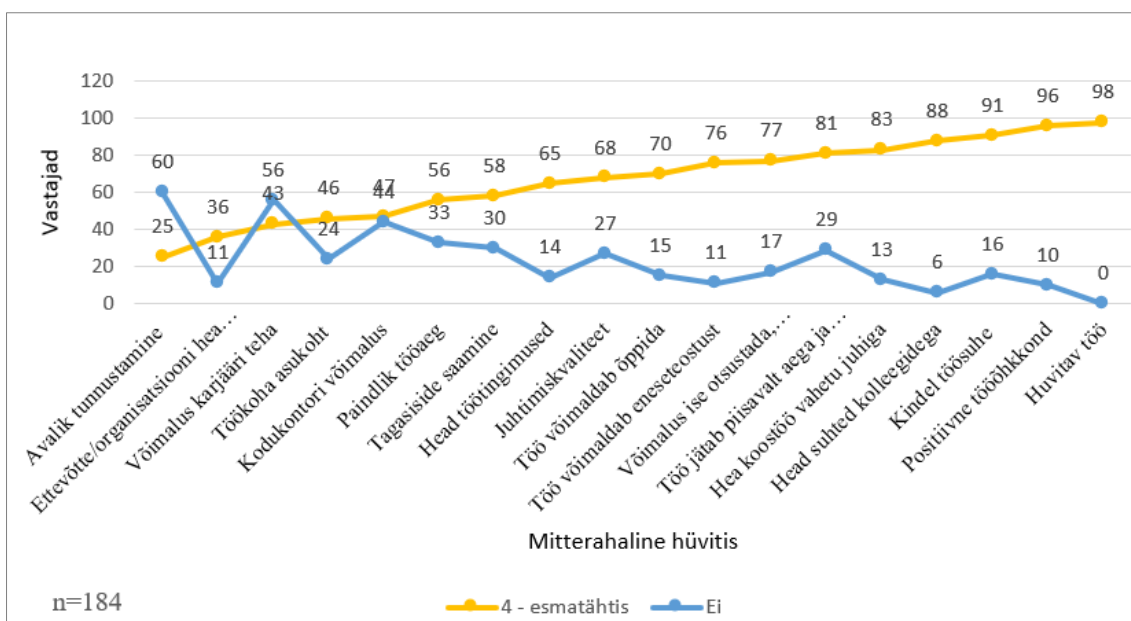
Iseloomustamiseks ja võrdlemaks kõige olulisemateks ehk 3 -ja 4 -punkti näitajatega hinnatud mitterahalisi hüvitisi, on joonisel 7 välja toodud vastavate hinnangute tulemused.



Joonis 7. Esmatähtsateks ja olulisteks hinnatud mitterahalised hüvitised

Allikas: autori koostatud

Mitterahaliste hüvitiste lõikes olulisteks ning esmatähtsateks ehk väga olulisteks hinnatud tulemustest selgub, et kõige tugevamalt ja kindlamalt on töötajate jaoks esmatähtsal kohal huvitav töö ehk töö ise, mida hindas üle poole vastajatest ehk 184 vastajast 98 korral kõige olulisemaks ning 41 korral oluliseks. Väga sarnase, kõrge tulemusega on hinnatud ka positiivset tööõhkkonda ning kindla töökoha olemasolu. Oluliseks ja esmatähtsaks on ligilähedaselt sarnaselt hinnatud õppimise võimalust, juhtimiskvaliteeti, ning häid töötingimusi. Kõige vähem olulisemaks hinnatud väärtusi ei pea autor vajalikuks eraldi välja tuua kuna tegemist on juba vastustest selekteeritult oluliste ja esmatähtsate hinnangutega.



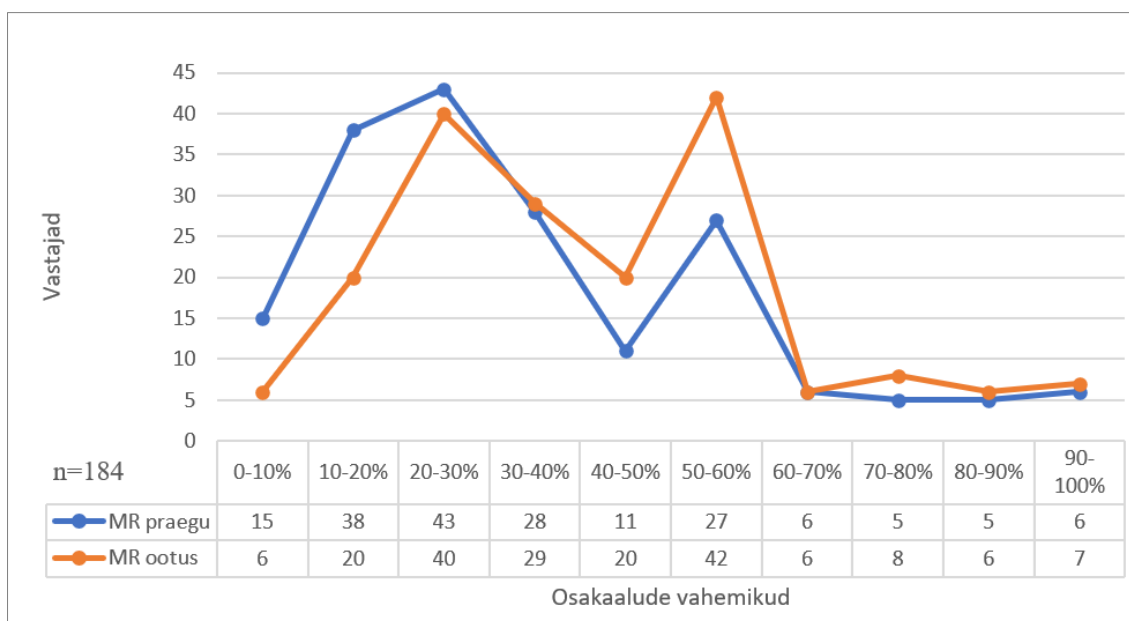
Joonis 8. Töötaja jaoks esmatähtsate ja tööandja poolt mittepakutavate mitterahaliste hüvitiste võrdlus  
Allikas: autori koostatud

Keskliste tulemuste põhjal selgunud mitterahaliste hüvitiste erinevused, mida tööandja ei paku, kuid sellegipoolest on väga olulisteks hinnatud, ei ole väga suured (joonis 8). Kui 60 inimest ehk 32% vastajatest arvas, et avalikku tunnustamist nende tööandja poolt ei rakendata, siis samal ajal pidas ka vaid 25 inimest ehk 14% vastajates seda väga oluliseks. Karjäärivõimalus on 184 vastajast väga oluline 56 inimesele ehk 30% vastajatest, kuid 43 inimesele ehk 23% kogu vastajate määrast üldse mitte võimaldatud komponent, samas kui tagasiside saamist hindas 58 inimest ehk 32% vastajatest väga oluliseks, kuid 30 inimesele ehk 16% seda ei võimaldata. Väga olulisteks hinnatud hüvitistest - piisavat aega ja energiat eraelule jättev töö, on 29 inimese poolt hinnatud kättesaamatuks.

### 2.2.3. Töötajate ootused mitterahalisele hüvitamisele

Kolmas uurimisküsimus hõlmab töötajate mitterahalise hüvitamise ootuseid ehk hinnangut mitterahalise hüvitamise osakaalu kohta. Küsitluse käigus vastajate poolt antud konkreetne protsendiväärtus (küsimused 3 ja 4), on tulemuste lihtsamaks tõlgendamiseks ja paremaks võrdlemiseks grupeeritud vahemikeks nagu 0-10%, 10-20%; 20-30% jne. Autor tõi ootuste määratluse ning võrdluse seisukohast välja ka hinnangud praegu pakutava mitterahalise hüvitamise osakaalude kohta, mille osas on kahe hüvitamise omavaheline võrdlus toodud joonisel 9.

Kõige suurem vastajate arv ehk 184-st 43 hindas praegust mitterahalise hüvitamise osakaalu olevat vahemikus 20-30%. 38 vastajat arvas, et mitterahalise hüvitamise osakaal võib paikneda kõigest vahemikus 10-20% ning 28 vastaja arvates vahemikus 30-40%. Samas 27 inimest ehk 15% vastajatest arvas, et mitterahaline on rahalise hüvitamisega suhteliselt tasakaalus ehk vahemikus 50-60%.



Joonis 9. Oodatava ja praegu pakutava mitterahalise hüvitamise võrdlusdiagramm  
Allikas: autori koostatud

Hinnangulised osakaalud, võrreldes praegu pakutava mitterahalise hüvitamisega, näitavad selle ootuste osas teatavaid erinevusi. Näiteks 42 inimest ehk 23% vastajatest soovib, et nende oodatav mitterahalise hüvitamise osakaal jääks vahemikku 50-60%, mis on 8% rohkem, praegu antud hüvitise saajatest samas osakaalu vahemikus. Üheksa inimese võrra on suurem ka ootus

vahemikku 40-50% jäävale mitterahalisele hüvitamisele ning 18 inimest vähem soovivad tulevikus saada mitterahalist hüvitamist vahemikus 10-20%. Mitterahalise hüvitamise keskmine osakaal on 32 % ning ootuse osakaal 38%.

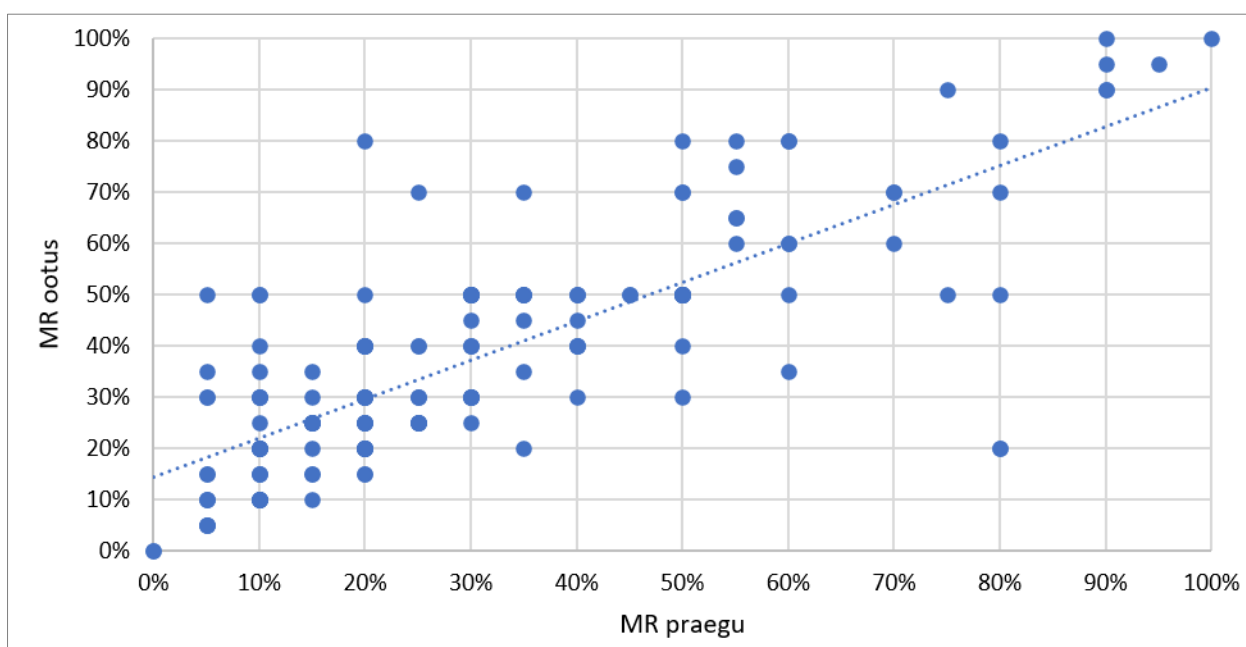
Konkreetsete mitterahalistele hüvitistele antud olulisuse hinnangutest ja mitterahalise hüvitamise ootuse osakaalu võrdlusest (tabel 5) tuleb selgelt välja, et kuigi täna oluliseks peetavate hüvitiste keskmine osakaal on 38%, siis hüvitiste kaupa antud hinnangutest kujunes olulisuse osakaaluks 51%.

Tabel 5. Hüvitiste näitajad olulisuse alusel

Näitaja olulisuse alusel	Vastuste arv	Vastuste osakaal
Mitterahalised hüvitised	2493	51%
Rahalised hüvitised	2359	49%
Kokku	4852	100%

Allikas: autori koostatud

Uuringu tulemused näitavad, et praegu saadava ja oodatava mitterahalise hüvitamise hinnanguliste osakaalude omavaheline korrelatsioon on tugev ( $r=0,791$ ;  $p<0,01$ ), mille positiivset seost näitab ka hajuvusdiagramm joonisel 10.



Joonis 10. Oodatava ja praegu pakutava mitterahalise hüvitamise jaotus hajuvusdiagrammil  
Allikas: autori koostatud

Positiivset korrelatsiooni näitab madalamate ja keskmiste osakaalude hinnangud, mille kohaselt praegu saadavate mitterahalise hüvitamise osakaal on omavahelises seoses ka oodatava hüvitamise osakaaluga. Teisisõnu, väiksemate eranditega, ootavad enamik töötajaid praegu saadava mitterahalise hüvitamisega võrreldes, sarnasel määral seda ka tulevikus. Arvutatud keskmiste põhjal ootavad töötajad praeguse olukorraga võrreldes, tulevikus keskmiselt 6% suuremat mitterahalist hüvitamist.

#### 2.2.4. Töötajate mitterahalise hüvitamise ootuseid mõjutavad tegurid

Neljas uurimisküsimus sisaldab endas töötajate mitterahalise hüvitamise ootuseid mõjutavaid tegureid, mille puhul käsitles autor küsitluses esinevaid demograafilisi ja töötasuga seotud andmeid. Esmalt on välja arvatud võimalike tegurite keskmised ning standardhälbed (tabel 6). Kodeerimistabeli järgi tähistab töötasu „3“, töötasu vahemikus 1500-2000€ (M=3,2;SD=1,3). Samuti on välja toodud statistilised näitajad minimaalse toimetuleku töötasu suuruse (M=1693€; SD=629), vastajate keskmine vanuse (M=40; SD=8), praeguse mitterahalise hüvitamise (M=32%; SD=22%) ning oodatava mitterahalise hüvitamise (M=38%; SD=21%) osakaalude kohta.

Tabel 6. Mitterahalise hüvitamise ootust mõjutavate tegurite keskmised ja standardhälbed

Nimetus	Keskmine (M)	Standardhälve (SD)
Mitterahalise hüvitamise osakaal ideaalses olukorras	38%	21%
Vanus	40	8
Töötasu praegu	3,2	1,3
Minimaalne toimetuleku töötasu	1693	629
Mitterahalise hüvitamise osakaal praegu	32%	22%

n=184

Allikas: autori koostatud

Koostatud andmete korrelatsioonimaatriksilt (tabel 7) nähtub, et antud tegurite puhul statistiliselt oluline, aga mitte väga tugev seos mitterahalise hüvitamise ootuse ning vanuse vahel ( $r=-0,205$ ;  $p<0,01$ ). Antud juhul on tegemist negatiivse korrelatsiooniga ehk mida suurem on ootus mitterahalise hüvitamisele, seda noorem on vastaja ja mida vanem vastaja, seda väiksem ootus mitterahalisele hüvitamisele. Samuti on negatiivses statistilise olulisusega, kuid üsna nõrgas omavahelises seoses mitterahalise hüvitamise ootus praeguse töötasuga ( $r=-0,168$ ;  $p<0,05$ ), kus kõrgema töötasu puhul on mitterahalise hüvitamise ootus madalam ja vastupidi.

Tabel 7. Mitterahalise hüvitamise ootust mõjutavate tegurite korrelatsioonimaatriks

Nimetus	Sugu	Vanus	Töötasu praegu	Minimaalne toimetuleku töötasu
Mitterahalise hüvitamise osakaal ideaalses olukorras	0.141	<b>-,205**</b>	<b>-,168*</b>	-0.125
Sugu	1	-0.040	-,295**	-,255**
Vanus	-0.040	1	0.088	0.049
Töötasu praegu	-,295**	0.088	1	,700**
Minimaalne toimetuleku töötasu	-,255**	0.049	<b>,700**</b>	1

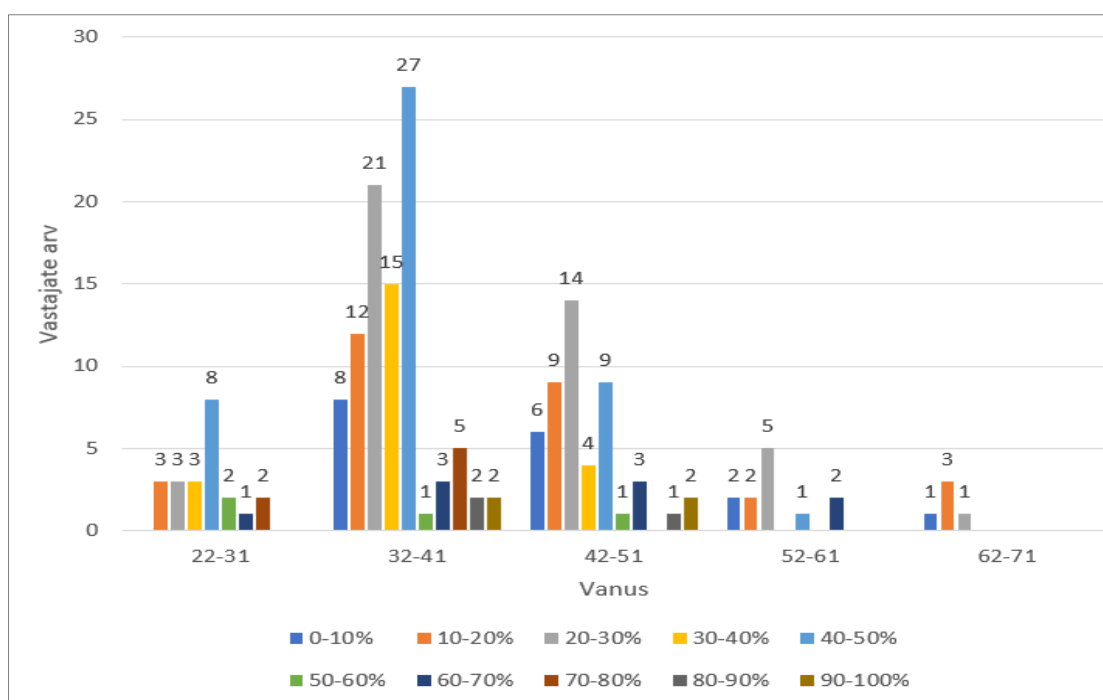
n=184

\*\*korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

\*korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Tegurite omavahelisest võrdlusest selgub, et praeguse töötasu ja minimaalse toimetuleku töötasu vahel on tugev seos ( $r=0,700$ ;  $p < 0,01$ ) ehk mida suurem on töötasu, seda kõrgem on ka minimaalse toimetuleku töötasu.



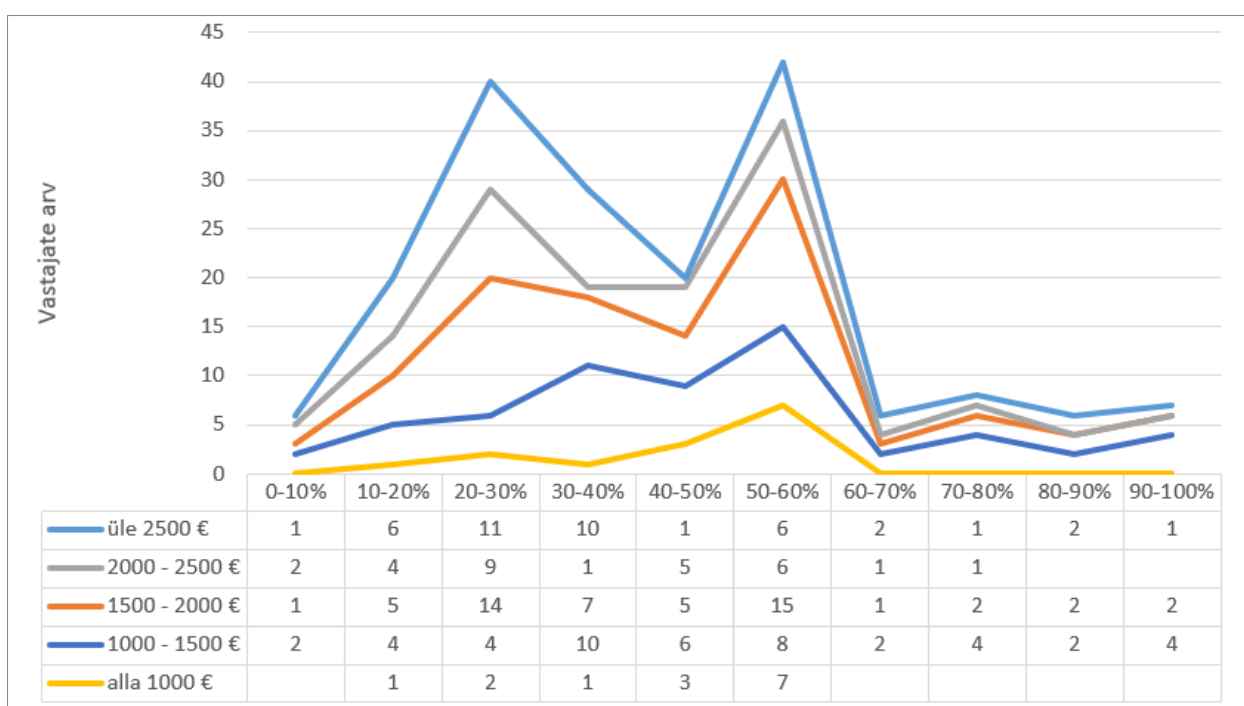
Joonis 11. Mitterahalise hüvitamise ootuste osakaalud vanuse järgi

Allikas: autori koostatud

Vanuse põhjal analüüsid (joonis 11), on kõige suurem vastajate arv ehk 27 inimest vanusevahemikus 32-41, kelle ootus mitterahalise hüvitamise suhtes on vahemikus 40-50%. Samuti on samas vanusegrupis kõige rohkem vastajaid ehk 21 vastajat ootusega mitterahalise



hüvitamise vahemikus 20-30% ning 15 vastajat vahemikus 30-40%. Võib öelda, et nooremate seas ehk vanuses 22-31, oli enamasti ootuseid kõikides mitterahalise hüvitamise osakaalude vahemikes, vanimas vanusegrupis 61-71, aga jäid hinnangud vahemikku 0-30%. Töötasu puhul on madalaima ja kõrgeimate mitterahalise hüvitamise ootuste osas väga sarnased arvamused kõikide vastajate puhul (joonis 12), olenemata töötasu suurusest ehk nii 0-10%, kui ka vahemikud 70-100%, on ühtlaselt väga madalate ootustega. Samuti on ühtlaselt väga madalad ootused ka alla 1000 € sissetulekuga vastajate seas.



Joonis 12. Mitterahalise hüvitamise ootuste osakaalud töötasu järgi  
Allikas: autori koostatud

Tulemustest selgub, et väga suur kontsentratsioon erinevat töötasu saavatest vastajatest, on hinnanud oma mitterahalise hüvitamise ootust peamiselt vahemikus 20-60%, mis on üsna ootuspärane. Keskmist ehk 1500-2000 € suurust töötasu saavate vastajate mitterahalise hüvitamise ootused jäävad vahemikku 20-30% ja 50-60%. Samuti on suur osa ehk 21 inimest, üle 2500 € töötasuga, märkinud hinnanguliseks ootuseks vahemiku 20-40%. Mitterahalise hüvitamise ootuste hindamise kokkuvõttena võib öelda, et kui 157 inimesest koguvalemist hindas oma mitterahalise hüvitamise osakaaluks vahemikus 0-60%, siis vaid 27 inimest hindas seda vahemikus 60-100% ehk oluline määr ootustest jääb alla 60% taseme.

### 3. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Keskendudes kõikvõimalike töötajatele pakutavate tasude hulgast just mitterahalise hüvitamise aspektidele, on antud uuringu peamine eesmärk, välja selgitada eelkõige töötajate silmis olulised mitterahalise hüvitamise komponendid ning nende ootused mitterahalisele hüvitamisele. Selleks, et seatud eesmärki täita, püstitas autor uurimisküsimused ning kogus küsitluse abil vastused ja arvutas tulemused. Viimaste põhjal sisaldab antud peatükk uurimisküsimuste kaupa koostatud järeldusi ja arutelu.

Üldise tausta mõistmiseks, on oluline välja tuua, et kogu valim koosnes 184 vastajast, kellest moodustus ligi kolmveerand naised ja veerand mehed, mistõttu ei pidanud autor soo lõikes vajalikuks eraldi statistilise analüüsi tegemist. Keskmiste näitajate järgi, kujunes keskmiseks vastaja profiiliks 40 aastane naisterahvas, kes töötab 51-100 töötajaga ettevõttes ning teenib 1500-2000 euro suurust töötasu.

**Esimese uurimisküsimuse** kaudu tööandja poolt töötajatele pakutavate mitterahaliste hüvitamise komponentide välja selgitamine, oli ka teiste uurimisküsimuste raames saadavate vastuste hindamiseks ja võrdluseks väga oluline. Vastavalt töös aluseks võetud mitterahaliste hüvitiste käsitluse määratlusele, oli hüvitamise komponentide välja selgitamisel tähelepanu eelkõige mittemateriaalsetel ehk psühholoogilist mõju omavatel hüvitistel (Altman 2015, 289). Uuringusse kaasatud mitterahaliste hüvitiste valik, põhines kombineeritult mitmetel kirjanduslikel allikatel (Kaplan 2007; DeCenzo, Robbins 2010; Armstrong 2014; The Total Rewards...2020).

Uuringu tulemustest selgus, et kõiki küsitluses välja pakutud mitterahalisi hüvitisi organisatsioonides vähemal või rohkemal määral pakutakse. Üllatuslikult pakutakse absoluutselt kõigile uuringus osalenule töökohal huvitavat ja meeldivat tööd, millest võib järeldada, et inimeste valikud tänapäeval oma tööle on teadlikumad ning ebahuvitavate või ebaefektiivselt kujundatud tööülesannetega enam ei rahulduta. Tõsiasi, et suuremal osal inimestest on töökohal head suhted kolleegidega, positiivne tööõhkkond ning eneseteostuse võimalused, näitab, et psühholoogiliste

põhivajaduste täitmise kaudu, on tööandjate poolt loodud töötajate sisemist motivatsiooni toetav keskkond (Ryan, Deci 2000).

Küsitluses käsitletud hüvitistest, moodustas mitterahalise väärtusega 18 ja rahalise väärtusega 16 hüvitist, mille summeeritud võrdluses esines mitterahalisi kolmandiku võrra rahalistest enam. Sellest võib üldistavalt järeldada, et ettevõtted pööravad aina enam tähelepanu inimeste heaolule, võimaldades neile huvitavat ja väljakutseid pakkuvat tööd ning hoolivat ja arendavat töökeskkonda. Samuti on organisatsioonidel õnnestunud meeldiva tööõhkkonna kujunemist soodustades, luua hea pinnas ka kolleegide vaheliste heade suhete tekkele.

**Teine uurimisküsimus** kajastab töötajate poolt oluliseks peetavate mitterahaliste hüvitiste tulemusi. Selleks, et teada saada, millised mitterahalised hüvitised on töötajate silmis täna olulised, palus autor hinnata etteantud komponente 4-punktilisel olulisuse skaalal – vastavalt mitte olulisest kuni väga oluliseni.

Teadaolevalt on inimeste jaoks palk ehk otsene, rahaline töötasu kõige tähtsam (Pregolato *et al.* 2017; Randstad 2019), mille seisukohta kinnitas ka käesolev uuring. Olulisuse paremaks võrdluseks oli kaasatud uuringusse kokku 16 rahalise hüvitamise komponenti, mistõttu võib öelda, et töötasule olulisuse pingereas järjestikku asetsenud mitterahalist hüvitist näitasid, et töötajad hindavad mittemateriaalseid väärtusi rahalistest oluliselt tähtsamateks. Keskmiste tulemuste järgi osutusid mitterahalisteks hüvitisteks olulisimateks töö ise, positiivne tööõhkkond, head suhted kolleegidega, hea koostöö vahetu juhiga jne. Tööülesannete huvitavuse aspekt kerkis esile ka Palgainfo Agentuuri poolt korraldatud uuringus, kus sellega rahulolematuse mõjutab oluliselt nii lojaalsust kui üldist tööga rahulolu (Palgainfo Agentuur 2019a). Samas, kui töötajad tunnevad oma töö sisu, aga eriti ka töö tähendusrikkuse, ülesehituse ning ebapiisava autonoomsuse suhtes rahulolematust, võib see pikemaajalise kestvuse korral viia töötaja töötulemuste langemise või organisatsioonist lahkumiseni (Deloitte 2019, 45). Seega ei ole mõistlik iseenesliku olukorra lahendamisele lootma jääda, vaid töötajate jaoks antud väärtustatud komponendi olemasolu eest järjepidevalt hoolt kanda.

Uuringus väga olulisteks peetud positiivne tööõhkkond ning head suhted kolleegidega, on kõige kõrgemalt hinnatud ka vastavalt Palgainfo Agentuuri (2019a) ning Randstadi (2019) uuringutes. Esimese puhul on tegemist rahulolu uuringuga, mistõttu ei saa tulemust otseselt käesoleva uuringuga võrdsustada, kuid teatavat ühisosa võib näha asjaolus, kus töötaja mingi hüvitise

oluliseks pidamise puhul, on antud hüvitisega rahulolu suure väärtusega. Randstadi uuringus on välja toodud potentsiaalsed tööandja poolt pakutavad töötajatele olulised komponendid, seega on käesoleva tööga paralleel olemas ning võib öelda, et ka Euroopa tasandil on meeldiva tööõhkkonna olemasolu mitterahalise hüvitisena esimesel kohal. Sarnaselt Pregnolato *et al.* (2017) uuringule, kus karjäärivõimalused asetustid alles peale töötasu ja soodustusi, hindasid ka antud uuringus kaks kolmandikku vastajaid karjäärivõimalusi mitterahalistest hüvitistest kõige vähem olulisteks.

Hüvitiste omavahelisest korrelatsioonist võib järeldada, et tulemuste põhjal saab tugevamaid seoseid omistada positiivsele tööõhkkonnale ning headele töötingimustele, mis tähendab, et head töötingimused soodustavad ka positiivse ja meeldiva tööõhkkonna kujunemist. Samuti soodustab positiivne tööõhkkond uute asjade õppimist ja arenguvõimalusi. Oluline seos on ka huvitava ja meeldiva töö ning õppimist võimaldava keskkonna vahel. Komponentide vahelisest korrelatsioonist võib järeldada omavahelist tugevat mõju. Seega võib antud tulemuste valguses järeldada, et töötajate poolt mõne mittemateriaalse väärtusega komponendi vähenemisel või puudumisel, on tugevalt mõjutatud ka teised komponendid ehk kui töötajale meeldivat tööõhkkonda või huvitavaid tööülesandeid ei võimaldata, vähendab see ka uute asjade õppimist ja arenemist tööl.

Autor analüüsis ka väga olulisteks hinnatud, kuid tööandja poolt mittepakutavate hüvitiste näitajaid, mille tulemused ei näidanud olulisi erinevusi. Teisisõnu, mida väheolulisem hüvitis töötaja jaoks on, siis suhteliselt vähe valiti seda ka tööandja poolt pakutavaks ja mida olulisem hüvitis, seda tõenäolisemalt on see töötajale tööandja juures kättesaadav. Olulisim erinevus tekkis komponendi „Töö jätab piisavalt aega ja energiat eraelu jaoks“ osas, kus 29 inimese poolt hinnati see täiesti töökohal mitte eksisteerivaks, kuid teisalt 81 inimesele äärmiselt oluliseks hinnatud komponendiks. Sellest võib järeldada, et kui 44% vastajatest peab antud hüvitist nii oluliseks, et on nõus selle puudumisel lausa ettevõttest lahkuma ja samal ajal ei ole see 16% vastajatest üldse eksisteeriv komponent, siis tegemist võib olla asjaoluga, et inimeste töökoormus on liiga suur või tehakse tööd ka peale tööaega. Samuti on „Juhtimiskvaliteedi“ puhul tegu komponendiga, kus erinevus on üsna märkimisväärne - 27 inimesele ei ole see kättesaadav, kuid samas 68 inimese jaoks väga oluline. Siin võib osaliselt põhjuseks olla vastajate puhul ka juhtimisega mitteseonduva kokkupuutega, nt töötajal puudub otsene juht või on tegemist iseendale tööandjaks olemise töövormiga, mille esinemist antud uuringus täielikult välistatud ei ole. Samas on võimalik, et tegemist on ka puuduliku või ebakvaliteetse juhtimisega, mistõttu põhjendatult ei ole inimestel seda võimalik kättesaadavaks pidada.

**Kolmas uurimisküsimus** hõlmab töötajate mitterahalise hüvitamise ootuste välja selgitamist. Vastavate andmete saamiseks pidid küsitluses osalejad andma ühelt poolt hinnangu oma praegu saadavale ning teiselt poolt ideaalses olukorras saadavale ehk oodatavale mitterahalise hüvitamise osakaalule. Keskmiste osakaalude järgi, kus praeguse ja oodatava erinevus on ainult 6%, võib järeldada, et töötajate hinnangul on neile täna pakutav üldises plaanis lähedane ootuspärasele mitterahalise hüvitamise osakaalule

Tugev omavaheline korrelatsioon ( $r=0,791$ ;  $p<0,01$ ) tõendab, et hinnang praegu saadavale mitterahalise hüvitamisele, mõjutas hinnangut ka oodatavale mitterahalisele hüvitamisele. Erinevused osakaalude vahel, tulid välja kõige selgemalt vahemikes 10-20%, 40-50% ja 50-60%, kus näiteks täna saadava 40-50% mitterahalise hüvitamise asemel, oodatakse seda tegelikult 6% rohkem ning vahemikus 50-60% on ootus 8% suuremale osakaalule. Väga minimaalsed erinevused olid osakaalude vahel vahemikes 30-40%, 80-90% ja 90-100%. Kuigi keskmiste tulemuste erinevus oli ainult 6%, siis vastavalt osakaalude vahemikele eksisteerib näitajate vahel teatud varieeruvus. Täielik kattuvus praeguse ja oodatava vahel ilmnes osakaalu vahemikus 60-70%.

Samalaadseid uuringuid, eesmärgiga leida töötajate hinnanguline mitterahalise hüvitamise ootus, autorile teadaolevalt läbiviidud ei ole. IRF uuringust selgub aga teadmine, et 10% uuringus osalenud ettevõtetest rakendab kombineeritult mitterahalist kui rahalist hüvitamist ning 36% lisaks ka veel mittemateriaalseid hüvitisi (Schweyer *et al.* 2018b).

Võrreldes mitterahalise hüvitamise ootust täna oluliseks peetavate hüvitiste osakaaluga, võib öelda, et olulisuse alusel antud vastuste kordade järgi, moodustub keskmise hüvitamise ootus osakaalu 38% kõrval mitterahaliste hüvitiste olulisuse osakaal 51%. See näitab, et inimesed peavad reaalsel komponendi haaval hinnates mitterahalisi hüvitisi olulisemaks kui mitterahalist hüvitamist üldistatuna. Seega, kui globaalsed uuringud väidavad, et tööandjad ei tea, millised on töötajate ootused hüvitamisele, siis antud tööst selgub, et mitterahalise hüvitamise suhtes on Eestis töötajatele pakutav suhteliselt ootustele vastav. Samas tuleb kindlasti tähelepanu pöörata, mida täpselt mitterahalise hüvitamise all tajutakse.

**Neljanda uurimisküsimuse kaudu** otsis autor vastuseid mitterahalise hüvitamise ootuseid mõjutavate tegurite kohta. Demograafilistest andmetest lähtuvalt, oli põhilisteks teguriteks sugu,

vanus, praegune töötasu ning minimaalne toimetuleku töötasu. Statistilisi seoseid soo ning minimaalse toimetuleku töötasu osas ei ilmnenu. Küll aga näitab tulemustest selgunud üsna nõrk negatiivne korrelatsioon mitterahalise hüvitamise ootuse ning vanuse ja praeguse töötasu vahel. Vaatamata seisukohale tänapäeva generatsioonide ootustele hüvitamise suhtes (Tamkõrv 2020, 249), kujunes siiski autori jaoks üllatuseks, et nooremaealiste (22-31 a.) mitterahalise hüvitamise ootused vanemaelistest (52-71 a.). Vanuse puhul oleks uuringust eeldanud vastupidist tulemust, kus nooremate inimeste puhul võiks pigem olla madalam ootus mitterahalisele hüvitamisele, hinnates suuremate väljaminekute tõttu ka töötasu ning materiaalseid hüvitusi kõrgemalt. Samas, kui vanemaelised on jõudnud kauem oma karjääri üles ehitada ning tööandjale end tõestada, hinnates enam mitterahalisi väärtusi.

Varieeruvus ilmnes ka vanusegruppide vahelistes hinnangutes mitterahalisele hüvitamisele. Nooremaelised ehk 22-31 aastased, hindasid oma ootuseid mitterahalisele hüvitamisele vahemikus 10-80%, vanemaelised, 52-71 aastased, peamiselt aga vahemikus 0-30%. Siit võib järeldada, et vanusest tingitud suhtumiste, ootuste, arusaamade ja harjumuste eripärad, on mõjutanud hinnangut mitterahalise hüvitamise suhtes. Seda enam, et mitterahalise hüvitamise valdkond kui selline, on alles viimase paarikümne aasta jooksul hakanud vaikselt tähelepanu pälvida ning tööandjad erineva tempoga uusi suundi ja taktikaid personalijuhtimises ellu viinud.

Omades teatavat mõju mitterahalise hüvitamise ootusele, on oluline välja tuua, et olenemata töötasu summast, ootab suur osa vastajaid, et mitterahaline hüvitamine moodustuks kogu hüvitamisest vähemalt 20-60%. 1500-2000 € töötasu puhul tuleb välja, et inimesed ootavad ka kõige tasakaalustatumat mitterahalise ning rahalise hüvitamise vahekorda. Ka kõrgemat töötasu ehk üle 2500 € teenivad inimesed peavad mitterahalise hüvitamise ootuseks vahemikku 20-40%, mis mõneti ka iseloomustab tulemustest ilmnenu negatiivset korrelatsiooni ehk kõrgema töötasu puhul, eksisteerib väikesem ootus mitterahalisele hüvitamisele.

Kokkuvõtvalt võib mitterahalise hüvitamise ootuse osas öelda, et koguvahimist moodustas 27 inimest, kelle mitterahalise hüvitamise osakaalu ootus on üle 60% ja 157 inimest, kelle arvates võiks see olla alla 60%.

Käesoleva töö uurimisprobleemi lahendamiseks seatud uurimisküsimused täitsid autori arvates oma eesmärgi, nii probleemi lahendamise poole liikumisel kui ka töö eesmärgi realiseerimisel, milleks oli töötajate jaoks oluliste mitterahaliste hüvitiste kui ka mitterahalise hüvitamise ootuse

välja selgitamine. Uurimuse tulemused võimaldavad juhtidele ja ka personalijuhtidele teha hüvitamise süsteemi või kogutasu paketi väljatöötamisel mitterahaliste hüvitiste osas ettepanekuid - milliseid mitterahalisi hüvitisi peavad töötajad olulisteks ning millistele hüvitistele tuleks eriliselt tähelepanu pöörata. Kuna mitmed mitterahalised hüvitised on seotud psühholoogiliste aspektidega, mida on keeruline monitoorida ja mõõta, siis sellegipoolest tuleks luua teatud süsteemne lähenemine ning võimalusel ka jälgida efektiivsust kasvõi ettevõtte töötaja rahulolu - või pühendumusuuringute kaudu – millised on tulemused enne ja pärast hüvitiste teadlikku kasutuselevõttu. Antud tegevuste jätkusuutlik rakendamine kajastab töötajate pühendumuse suurenemist ning ka töötajate pikemaks ajaks ettevõttesse jäämist.

Töö on kontrollitud usaldusväärse näitajate põhjal statistiliselt usaldusväärne, kuigi valim oli oma suuruse ja karakteristikute poolest lai, hõlmates väga erineva taustaga töötajaid Eestis, tuleb uuringu tulemuste tõlgendamisel siiski teatavate puudujääkide ja piirangutega arvestada:

- küsimustikus neutraalse vastuse andmise puudumine;
- täiendavate sotsiaal-demograafiliste andmete puudumine või nende efektiivne tõlgendamine, nt organisatsiooni tegevusvaldkond ja asukoht, mis annaks vastatud mitterahaliste hüvitiste olulisuse ja ootuste kohta laiemat pildi ning ametinimetuste klassifitseerimine;
- mitterahalise hüvitamise üldistatud ja eraldi väljatoodud kujul ootuse erinevused tulemustes, mis näitab, et inimesed tajuvad mitterahalisi hüvitisi ja nende olemust erinevalt;
- ehkki uuringus kasutati väga laiapõhjalist ja mitmekesist valimit, oli tegemist mittetõenäosusliku valimiga, mistõttu saadud uuringutulemuste põhjal siiski väga kaugeleulatuvaid järeldusi ning üldistusi teha ei saa.

Käesolevas töös käsitletud teema on heaks aluspõhjaks töötajate hüvitamise osas just mitterahaliste väärtuste olulisuse uurimisel ja ootuste kaardistamisel. Tulemused jäävad aga antud ankeetküsitluse põhjal veidi ühekülgsesks ning ei anna valdkonna mastaapi arvestades laiemat vaadet. Seega pakub antud töö mitmeid edasi uurimise võimalusi. Täiendavalt saaks uurida ka teisi olulisi mitterahalisi hüvitisi, mis osutusid samuti olulisteks mitterahalisteks hüvitisteks, nagu koostöö vahetu juhiga, kindel töösuhe ning piisavat aega ja energiat eraelu jaoks jättev töö. Põhjalikumaks teema mõistmiseks ja sisemise motivatsiooni oma vahelise seose uurimiseks võib autonoomse motivatsiooni põhimõttest seostada hüvitisi grupeeritult või faktoranalüüsi kaudu

leida vastuseid, millised hüvitised rahuldavad antud vajadusi ning kas nad on otseselt või kaudselt seotud sisemise motivatsiooniga. Leida vastused, millised on töötajate jaoks olulised mitterahalised hüvitised ning milliste hüvitistega täna tegelikult ka rahul ollakse. See annaks tervikliku vaate valdkonnale, mitterahalise hüvitamise käsitlemise vaates, parandamist ja tähelepanu vajavate hüvitiste osas.



## KOKKUVÕTE

Töökoha valimine, töökohal püsimine, kui ka sealt lahkumine on sageli seotud hüvitamisega seotud põhjustega. Hüvitamise üheks oluliseks osaks on mitterahaline hüvitamine, mis sisaldab endas eelkõige psühholoogilisi tegureid ning on suures osas seotud sisemise motivatsiooniga, on töötaja jaoks nii emotsionaalsel, psühholoogilisel kui sotsiaalsel tasandil tänapäeval olulisemgi kui raha ja välised hüvitised. Viimase paarikümne aasta jooksul, on järjest rohkem tähelepanu pööratud mitterahalise hüvitamise komponentide kaasamisele ka kogutasu paketti ning selle tähtsustamisele terviklikus hüvitamise kontekstis.

Antud töös uurimuse keskmes olevate mitterahaliste hüvitiste, töötajate jaoks olulisuse ning ootuste välja selgitamine, tõi läbiviidud kvantitatiivse uuringu kaudu välja ühelt poolt ootuspäraseid, kuid teisalt ka üllatama panevaid tulemusi. Olulisimateks tulemusteks võib pidada asjaolu, et absoluutselt kõik uuringus osalenud omavad huvitavat ja meeldivat tööd ning olulisimateks hüvitisteks peale raha, peetakse tööd ennast, positiivset tööõhkkonda ning häid suhteid kolleegidega. Enamik töös kasutatud mitterahaliste hüvitiste komponentide omavaheline tugev korrelatsioon viitab asjaolule, et ühe komponendi positiivne või negatiivne olemus, mõjutab vastavalt ka teisi komponente. Seega, vastavalt tulemustele, kus kõigile vastajatele on kättesaadavaks ja ka kõige olulisemaks komponendiks töö ise, viitab statistilise korrelatsiooni põhjal ka kõikide ülejäänud märgitud mitterahaliste hüvitiste oluliseks pidamisele. Ehkki küsitluses osalenutele pakutakse keskmiselt juba täna ootuspärast mitterahalist hüvitamist, siis mitterahaliste hüvitiste olulisuse osakaal komponentide kaupa hinnates kujunes siiski kõrgemaks. Üllatavaks asjaoluks osutus, et suur osa mitterahalistest hüvitistest on inimeste jaoks olulisemad kui rahalised hüvitised. Ka paljudest uuringutest ilmnenuid soodustused ja tulemustasud ei ole antud uuringu põhjal olulisemad kui töö ise, head omavahelised suhted, positiivne tööõhkkond, aga ka kindel töökoht ning hea läbisaamine juhiga ning autonoomsus töö korraldamisel. Ka vanuse põhjal analüüsitud tulemused näitasid, et noorematel on mitterahalisele hüvitamisele suuremad ootused kui vanemate inimestel, mille puhul oleks ühiskonna toimimise ja harjumuste põhjal oodanud vastupidist lähenemist.

Mitmetest uuringutest on selgunud, et töötasu ja soodustused on küll olulised, kuid töötajate lahkumisotsused on suurel määral seotud just mitterahaliste hüvitiste alarakendamise või puudumisega. Ka antud töös selgus, et hüvitistest tähtsaimaks peetud töötasu järel, järgnesid peaaegu kõik mitterahalised hüvitised, jättes seljataha rahalised hüvitised nagu tasustatud haiguspäevad, ühisüritused kui tulemustasu. Siinkohal on oluline juhtidel ja personalijuhtidel ilmnenud rahulolematuse või tööjõuvoolavuse korral esmalt üle vaadata, töö huvitavus ja ülesehitus, sh töökoormus, võimalik vastutuse ulatus ning töötajate autonoomia. Meeldiv töö ja tööga rahulolu suurendab ka töötaja üldist rahulolu. Kindlasti tuleks tähelepanu pöörata töökohal valitsevale tööõhkkonnale ning omavahelisele läbisaamisele. On leitud, et töö produktiivsus ja efektiivsus sõltuvad just organisatsioonisisestest suhetest. Halb sisekliima ning ebakonstruktiivne kolleegide vaheline suhtlus, ei ole jätkusuutlikud töötajate motiveerituse ega ka teiste vajalike mitterahaliste hüvitamise komponentide säilitamise seisukohast.

Uuringust ilmnis veel huvitavaid teisi mitterahalisi olulisi komponente, kuid antud töö mahtu arvestades, ei olnud võimalik kõiki detailsemalt käsitleda. Seega võib ühe võimalusena teema edasiuurimiseks täiendavalt uurida kõiki uuringust oluliseks peetavaid hüvitisi põhivajadustest või autonoomsest motivatsioonist tuleneva seosega töötajate töömotivatsioonile ja rahulolule laiemalt. Ühtlasi leidmaks laiemat ulatust ja tulemuste üldistamise võimalust, oleks tõenäoliselt mõistlik rakendada uuringus tõenäosuslikku valimit mõne konkreetse sihtgrupi põhisel. Liiga laialivalguvalguva profiili ja mitte liiga suure valimi põhjal ei ole võimalik teha üheseid järeldusi. Teiselt poolt oleks kindlasti huvitav kõrvutada töötajate jaoks rahulolu tekitavaid ning nende jaoks olulisi mitterahalisi komponente.

Häid suhteid, meeldivat tööõhkkonda või huvitavat tööd, ei suuda kompenseerida ka kõrge palk, mistõttu tuleb tööandjatel järjest rohkem just nende komponentide olemasolu eest seista, suurendades seeläbi töötajate sisemist motivatsiooni, töötajate töötulemuslikkust ning üldist tööga rahulolu.

## **SUMMARY**

### **THE IMPORTANCE OF NON-FINANCIAL REWARDS AND EMPLOYEES' EXPECTATIONS FOR NON-FINANCIAL COMPENSATION**

Silja Lepik

Non-financial compensation is one of the main aspects of the compensation concept in general. It mostly contains factors related to internal motivation, being on its emotional, psychological and social level even more important than money and external rewards. Although, we can't underestimate the value of financial rewards on the fundamental and financial well-being perspective, many researches have come to the conclusion that work-life balance, pleasant work atmosphere, inclusion and many other components are important for sustaining work motivation and general satisfaction. Those psychologically sensitive non-financial rewards, placed in the centre of this study, are also known as intangible rewards.

The research problem derives from the fact that the leaders and HR managers are not fully aware of the possible non-financial rewards that are important to employees (Deloitte 2019, 61) and also about the employees' expectations for the non-financial compensation. The problem has risen globally but as there have been no such research conducted in Estonia, it makes it more vital to investigate the situation locally. There have been researches focusing on the topics of motivation or job satisfaction based on a certain company or industry and the general surveys have been made by some workforce research agency or by specific HR research companies.

The main purpose of current theses was to find out the most important non-financial rewards of employees and their expectations for non-financial compensation in general. In order to achieve the target, the author analysed and compared the theoretical literature related to the subject and explored the researches that have already been conducted to find out which non-financial rewards are crucial or what are the aspects to take into consideration when implementing those rewards.

The essence of non-financial rewards is clarified through internal motivation (Ryan, Deci 2000) in work motivation and job satisfaction perspective.

The structure of the theses consists of three main parts. The overview and the comparison of the relevant theoretical literature is found in the first part. The second part consists of empirical research and the description of the method, sample and results. The third part is about the analysis of the results and discussion, also the limitations of the study, as well as making proposals for future studies.

Based on the purpose and the problem of the research, the author conducted a survey to find relevant answers for four research questions of the study:

1. Which non-financial rewards are available for employees by their current employer?
2. Which non-financial rewards are important to employees?
3. What are the expectations for non-financial compensation?
4. What factors affect the expectations for non-financial rewards?

A structured web-based questionnaire for collecting quantitative data was used. Out of 375 people of the convenience sample, 184 people responded, which lead to the response rate of 49%. Totally 34 different rewards of which 18 non-financial and 16 financial components were included in the survey to create the comparable conditions and also the assessment of the expectation of the non-financial compensation as of now and as to the ideal situation.

The study of existing theoretical literature showed that non-financial intangible rewards may be friendly team, safe workplace, recognition, job diversity, autonomy, positive feedback, skill development and learning, also interesting job, leadership quality and relationship within colleagues. The global study by Randstad (2019) shows that the most important component of non-financial rewards is pleasant work atmosphere and locally conducted study is presenting the result of relationships with colleagues and interesting job to be relevant components of non-financial rewards.

The result of the current empirical study provided the good overview of which non-financial rewards and for how many employees are available in general. For all of the employees, interesting job is provided as well as the great majority have an availability for many other non-financial rewards listed, like good relationship with colleagues, positive work atmosphere, accomplishment,

good reputation of the company, good cooperation with a line manager, good work conditions etc. The study shows the similar results in reflection of those studies mentioned in theoretical part. The most important non-financial rewards appeared to be job itself – interesting and pleasant job, followed by pleasant work atmosphere and good relationship with colleagues. There is also a strong statistically significant correlation between most of the listed non-financial rewards.

Based on the results, there are some proposals which can be made for the practical activities. In case of dissatisfaction or employee turnover, it is important for leaders and HR managers to review the employees job content in its challenge and interest, workload and sufficient autonomy point of view. Additionally, it is important to turn attention to the work atmosphere and the relationship with the teams and colleagues. In a broader view to the compensation, as it is recommended already in previous studies, the implementation of balanced mix of rewards, especially without underestimating intangible rewards, is the key to the employee performance and motivation as well as supporting the organizations to reach their targets.

In the current study it is needed to take into account some limitation when analysing the results. The questionnaire itself had its shortcomings in its structural setting and some additional demographic factors would have added value to the survey. The sample of the study was not based on probability, which made the results not possible to generalized and used in different target groups.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson K.R. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56 ,241—249. DOI: 10.1016/j.bushor.2012.11.007
- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine*. Tallinn: Külim.
- Altman, M. (Ed.) (2015). *Real-World Decision Making: An Encyclopedia of Behavioral Economics*. 289-290.CA: ABC-CLIO.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Group Publishing, 63(3), 308–323. DOI: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008
- Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management And Practice* (2nd ed). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice* (3rd ed). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.).London: Kogan Page.
- Cardrain, D. (2003). *Cash vs. Non-Cash Rewards*. SHRM HR Today. Kättesaadav: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0403cardrain.aspx> , 25. veebruar 2020
- Chong, J.X.Y., Gagné, M. (2019). Self-Determination Theory for Work Motivation. In R. Griffin (Ed.), *Oxford Bibliographies in Management*. New York: Oxford University Press. DOI: 10.1093/OBO/9780199846740-0182
- Colbert, A. E., Bono, J. E., Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223. DOI: 10.5465/amj.2014.0506
- Davies, E., Fafchamps, M. (2020). Material Incentives and Effort Choice: Evidence from an Online Experiment across Countries. *CEPR Discussion Paper No. DP14283*. Kättesaadav: <https://ssrn.com/abstract=3518624> , 29.03.2020
- DeCenzo, D. A, Robbins, S. P., (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*.10th ed. 262-263. NJ: John Wiley & Sons, Inc.

- Deci, E.L., Olafsen, A.H., Ryan, R.M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 4:1, 19-43. DOI: /10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Deloitte. (2019). Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. Deloitte Global Human Capital Trends. *Deloitte Insights*. Deloitte Development LLC. Kättesaadav: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf> , 12. märts 2020
- Dewhurst, M., Guthridge, M., Mohr, E. (2009). *Motivating people: Getting beyond money*. *McKinsey Quarterly*. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money> , 12. märts 2020
- Dipboye, R., Dipboye, R. (2018). Work Motivation. *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology*. Emerald Publishing Limited, 103-174. DOI: 10.1108/978-1-78743-785-220181006
- Durré, L. (2020, Apr 19). 10 signs of a positive workplace. Workplace wellness allows you to flourish. Here's how to spot it in advance. *Monster Worldwide*. Kättesaadav: <https://www.monster.com/career-advice/article/10-signs-positive-workplace> , 19. aprill 2020
- Eesti Arendamise Sihtasutus. EAS. (2015). *VKE määratlemine*. Kättesaadav: [https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2015/12/VKE\\_definitsiooni\\_selgitus\\_-\\_EK\\_mrus\\_651-2014\\_alusel\\_-\\_2015.pdf](https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2015/12/VKE_definitsiooni_selgitus_-_EK_mrus_651-2014_alusel_-_2015.pdf) , 24. märts 2020
- Gagné, M., Deci, E.L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26.4, 331–362. DOI: 10.1002/job.322
- Gagné, M., Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49(3), 225–232. DOI: 10.1037/a0012757
- Geue, P. E. (2018). Positive Practices in the Workplace: Impact on Team Climate, Work Engagement, and Task Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272–301. DOI: 10.1177/0021886318773459
- Heneman, R. L., Fisher, M. M., Dixon, K. E. (2001). Reward and Organizational Systems Alignment: An Expert System. *Compensation & Benefits Review*, 33(6), 18–29. DOI: 10.1177/08863680122098694
- Heneman, R. L., Coyne, E. E. (2007). Implementing Total Rewards Strategies: A Guide to Successfully Planning and Implementing a Total Rewards System. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. Kättesaadav: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Implementing-Total-Rewards-Strategies.pdf> , 08. veebruar 2020
- Hoole, C., Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*. 42. DOI: 10.4102/sajip.v42i1.1317

- Jensen, D., McMullen, T., Stark, M. (2007). *The manager's guide to rewards: What you need to know to get the best for--and from--your employees*. New York: American Management Association. Kättesaadav: <https://epdf.pub/the-managers-guide-to-rewards-what-you-need-to-know-to-get-the-best-for-and-from.html> , 20. märts 2020
- Kaplan, S.L. (2007), Business Strategy, People Strategy and Total Rewards. *International Foundation of Employee Benefit Plans*. Kättesaadav : <https://www.ifebp.org/> , 05. veebruar 2020
- Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R. D. (2008). *Work motivation: Past, present, and future*. Society for Industrial and Organizational Psychology (U.S.). New York: Routledge.
- Landry, A.T., Whillans, A.V. (2018). The Power of Workplace Rewards: Using Self-Determination Theory to Understand Why Reward Satisfaction Matters for Workers Around the World:. *Compensation & Benefits Review*, 50, 123-148. DOI: 10.1177/0886368719840515
- Latham, G., Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual review of psychology*. 56. 485-516. DOI: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- Long, R. J., Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145—1172. DOI: 10.1080/09585192.2010.483840
- Madhani, P.M. (2019). Rewards Strategy: A Key Driver of Service–Profit Chain. *Compensation & Benefits Review*, 51(4), 162–172. DOI: 10.1177/0886368719898310
- Milkovich, T.G., Newman M.J., Gerhart B. (2011). *Compensation*. 10th ed. New York: The McGraw-Hill Company, Inc.
- Murray, J. (2019, Nov 30). What Is Remuneration? Remuneration Includes a Variety of Forms of Employee Pay. *The Balance Small Business*. Kättesaadav: <https://www.thebalancesmb.com/what-are-remuneration-types-398436> , 25. jaanuar 2020.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 447–457. DOI: 10.1111/sjop.12211
- Palgainfo Agentuur. (2019a). *Eesti suurim tööturu- ja palgauuring, suvi 2019*. Palgainfo Trendid tööturul ja tasustamises. Palgainfo Agentuur. OÜ Tark Tööandja. Kättesaadav: <https://www.palgainfo.ee/> , 18. november 2019
- Palgainfo Agentuur. (2019b). *Organisatsioonide tööturu-ja palgauuringu küsitluse tulemuste lühikokkuvõte sügiskuu 2019-2020*. Palgainfo Trendid tööturul ja tasustamises. Palgainfo Agentuur. OÜ Tark Tööandja. Kättesaadav: <https://www.palgainfo.ee/> , 20. detsember 2019



- Panait, C.A., Panait, N.G. (2018). Trends in Non-financial Motivation Policies of Employees. *Global Economic Observer*.148-154. Kättesaadav: <https://ideas.repec.org/a/ntu/ntugeo/vol6-iss1-18-148.html> , 05. veebruar 2020
- Phillips, J.M, Gully, S.M (2014). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Pinder, C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*, 2nd ed. Psychology Press.
- Porter., L.W, Bigley, G.A, Steer, R. M. (2003). *Motivation and work behaviour*. 7th ed. New York: The McGraw-Hill Company, Inc.
- Pregolato, M., Bussin, M.H.R., Schlechter, A.F. (2017). Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, a804. DOI: 10.4102/sajhrm.v15.804
- Rahandusministeerium (2014). Palgasüsteemi arendamine ning palgakorraldus organisatsioonis. *Juhendmaterjal*. Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ. Kättesaadav: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitika> , 01.veebruar 2020.
- Randstad. (2019). *Employer Brand Research, 2019. Global Report*. Randstad N.V. Kättesaadav: <https://workforceinsights.randstad.com/global-employer-brand-research-2019> , 05. jaanuar 2020.
- Ryan, R., Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definition and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25. 54-67. DOI: 10.1006/ceps.1999.1020
- Sauga, A. (2017). *Statistika õpik majanduseriala üliõpilastele*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
- Schweyer, A., Thibeault-Landry, A., Whillans, A. (2018a). *Award Program Value & Evidence*. Incentive Research Foundation. Kättesaadav: <https://theirf.org/research/award-program-value-evidence-study/2437/> , 10. aprill 2020
- Schweyer, A., Thibeault-Landry, A., Whillans, A. (2018b). *Establishing the Intangible, Non-Financial Value of Awards Program*. Incentive Research Foundation. Kättesaadav: <https://theirf.org/research/irf-white-paper-establishing-the-intangible-non-financial-value-of-awards-programs/2471/> , 10. aprill 2020
- Shahid, S., Muchiri, M. (2019). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 3, 494-523. DOI: 10.1108/IJOA-05-2017-1167
- Statistikaamet. (2015). Häid suhteid juhiga peab väga oluliseks ligi kolmveerand töötajatest. 19. november 2015 – pressiteade nr 123. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/pressiteade-2015-123> , 29. märts 2020
- Shields, J. (2016). *Managing employee performance and reward : concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.

- Singh, B.D. (2012). *Compensation and Reward Management* (2nd ed). New Delhi: Excel Books.
- The Total Rewards Model. (2020). WordlatWork. *Total Rewards Association*. Kättesaadav: <https://www.worldatwork.org/total-rewards-model/> , 21.01.2020
- Thompson, P. (ed.) (2002). *Compensation and Reward Management* (2nd ed). Excel Books. Total reward. CIPD Publishing.
- Tamkõrv, K. (toim) (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE.
- Töötasuga seotud mõisted. (2020). Palgainfo Agentuur. Kättesaadav: <https://www.palgainfo.ee/kasulikku/tootasu-moisted> , 26. jaanuar 2020
- Türk, K. (2005). *Inimressurssi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Whitaker, P. (2010). What non-financial rewards are successful motivators? *Strategic HR Review*, Vol. 9 No. 1. DOI: 10.1108/shr.2010.37209aab.005

# LISAD

## Lisa 1. Küsitlusankeet

Hea vastaja,

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala magistriõppe üliõpilane ja palun Sinu abi oma lõputöö valmimisel. Töö eesmärk on selgitada välja, millised on inimeste ootused mitterahalisele hüvitamisele ning milline on mitterahalise hüvitamise tähtsus võrreldes rahalise hüvitamisega.

Palun varu küsimustiku täitmiseks aega u 10 minutit.

Küsimustik on anonüümne ja konfidentsiaalne.

Ette tänades,  
Silja Lepik

### a) Sissejuhatus

Mõistete taust

Töö eest saadavad tasud, mida ettevõtte/organisatsioon inimesele pakub, saab jagada rahalisteks ja mitterahalisteks hüvitisteks.

Rahaliste hüvitiste all mõeldakse lisaks otsestele tasudele nagu põhipalk, lisatasud, preemiad ka erinevaid soodustusi-kompensatsioone, mida tööandja pakub, nt sporditoetus, lisapuhkuse võimalus, tasustatud haiguspäevad jne.

Mitterahalised hüvitised on töö või organisatsiooni liikmeks olemise eest saadavad hüvitised nagu õppimise ja arengu võimaldamine, paindlik tööaeg, huvitav töö, head suhted kolleegidega, eneseteostus jne.

### b) Järgnev on loetelu võimalikest töö eest saadavatest tasudest.

Palun vasta üheaegselt kahele küsimusele.

1. Esiteks, märgi, kas praegune tööandja Sulle seda pakub (jah/ei).

2. Teiseks hinda kui oluline see Sinu jaoks on, valides ühe sobiva antud skaalal:
- 4 - esmatähtis (kui seda ei ole, siis ma loobuksin praegusest tööst)
  - 3 - oluline
  - 2 - pigem ei ole oluline
  - 1 - ei lähe mulle üldse korda

Nr	Hüvitis	Tööandja pakub jah/ei	Olulisus (1 - 4)
1	Põhipalk		
2	Tulemustasu		
3	Aastapreemia		
4	Kütusekompensatsioon		
5	Toidukompensatsioon		
6	Sporditoetus		
7	Ühisüritused		
8	Oma toodete/teenuste soodustused		
9	Koostööpartnerite soodustused		
10	Kinkekaardid/voucherid		
11	Tasustatud haigusepäevad		
12	Lisapuhkuse võimaldamine		
13	Prillide kompensatsioon		
14	Paindlik tööaeg		
15	Kodukontori võimalus		
16	Töö jätab piisavalt aega ja energiat eraelu jaoks		
17	Töö võimaldab eneseteostust		
18	Töö võimaldab uusi asju õppida ja pakub arenguvõimalusi		
19	Töö ise on minu jaoks huvitav, meeldib mulle		
20	Positiivne tööõhkkond		
21	Head töötingimused (füüsiline töökeskkond, töövahendid)		
22	Head suhted kolleegidega		
23	Juhtimiskvaliteet ettevõtte/organisatsiooni tasandil		
24	Võimalus ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan		

25	Võimalus karjääri teha		
26	Lastetuba/lastehoid		
27	Ettevõtte/organisatsiooni hea maine		
28	Töökoha asukoht (mugav tööle käia)		
29	Avalik tunnustamine hea töö eest		
30	Hea koostöö vahetu juhiga		
31	Auto parkimise võimalus		
32	Kindel töösuhe (tähtajatu tööleping, pole hirmu et võin ootamatult töö kaotada)		
33	Võimalus ettevõtte aktsiaid osta		
34	Tagasiside saamine		

**c) Järgmised kaks küsimust hõlmavad hinnangut mitterahalise hüvitamise osakaalu kohta.**

*Mitterahalised hüvitised on karjäärivõimalused, õppimise ja arengu võimaldamine, hea töökliima ja head suhted kolleegidega, tunnustamine, eneseteostuse võimalus, paindlik tööaeg, töökorraldus, huvitav töö jne.*

*Rahalised hüvitised on põhipalk, preemiad, ettevõtte soodustused nagu spordi - ja tervisetootused, auto - ja kütusekompensatsioon jne.*

- 3.** Kui arvestada rahalistele ja mitterahalistele hüvitistele kokku 100%, palun hinda, milline võiks olla Sinu praeguse töö puhul mitterahaliste hüvitiste osakaal (rahalise kõrval)?

\_\_\_\_\_ %

- 4.** Kui arvestada rahalistele ja mitterahalistele hüvitistele kokku 100%, palun hinda, milline võiks olla Sinu jaoks ideaalses olukorras mitterahaliste hüvitiste osakaal (rahalise kõrval)?

\_\_\_\_\_ %

**d) Järgmised kaks küsimust on seotud rahalise töötasuga.**

**5.** Milline on sinu jaoks hetkel toimetulekuks minimaalne töötasu?

Brutotasu \_\_\_\_\_ €

**6.** Palun märgi oma praeguse töö eest saadav bruto töötasu.

- alla 1000 €
- 1000 – 1500 €
- 1500 - 2000 €
- 2000 – 2500 €
- üle 2500 €

**e) Üldised andmed**

**7. Sugu:** Naine / Mees

**8. Vanus:** \_\_\_\_\_

**9. Amet:** \_\_\_\_\_

**10. Kui suures ettevõttes/organisatsioonis töötad?**

Märgi rahvusvahelise organisatsiooni puhul Eesti üksuses töötavate inimeste arv.

- kuni 10 töötajat
- 11-50 töötajat
- 51-100 töötajat
- 101-250 töötajat
- üle 250 töötaja

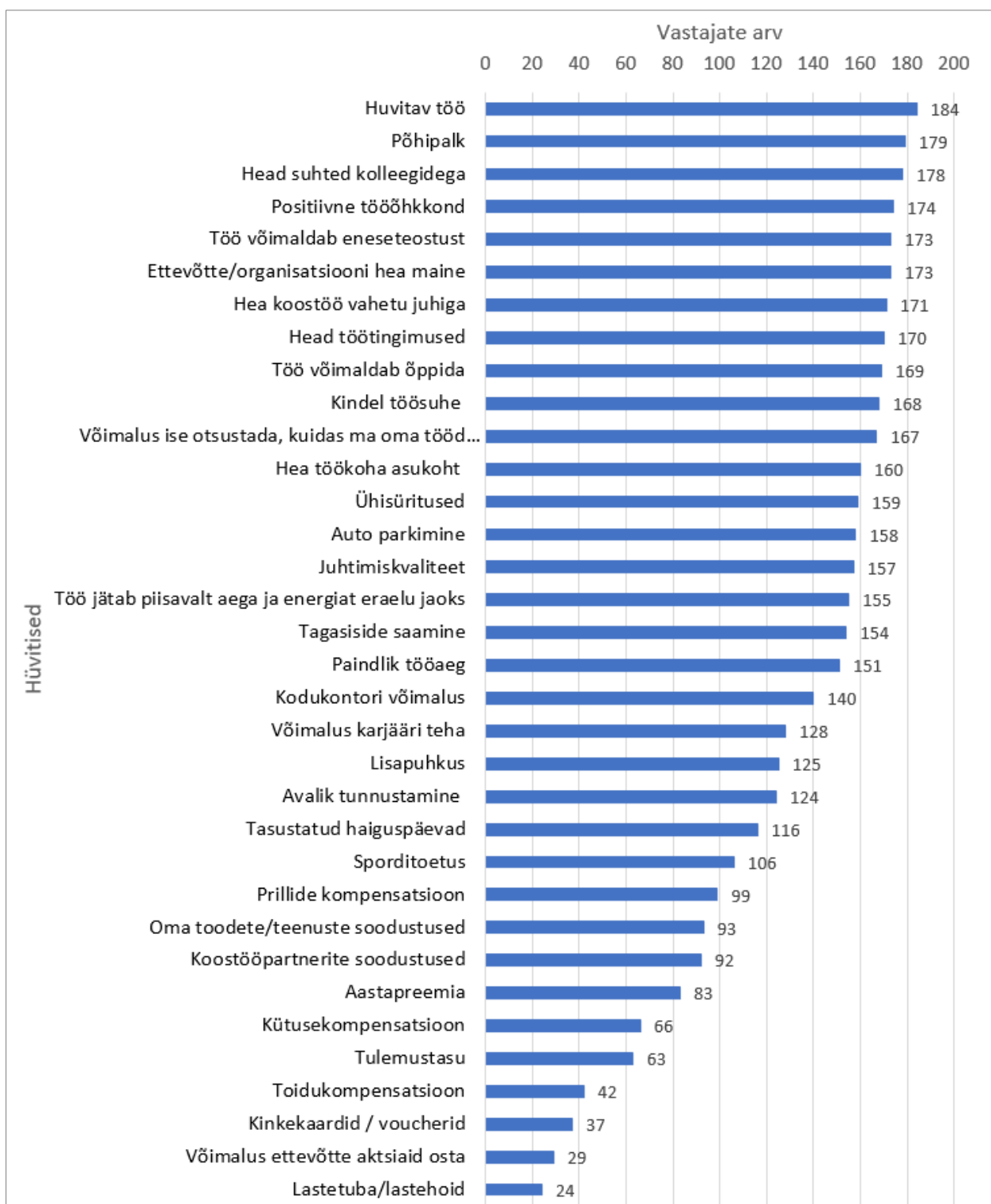
Suur tänu vastamast!

## Lisa 2. Kodeerimistabel

<b>Sugu</b>	<b>kood</b>
Mees	1
Naine	2
<b>Organisatsiooni suurus</b>	<b>kood</b>
kuni 10 töötajat	1
11-50 töötajat	2
51-100 töötajat	3
101-250 töötajat	4
üle 250 töötaja	5
<b>Töötasu vahemik</b>	<b>kood</b>
alla 1000 €	1
1000-1500 €	2
1500-2000 €	3
2000 - 2500 €	4
üle 2500 €	5
<b>Tööandja pakub hüvitist</b>	<b>kood</b>
Jah	1
Ei	2
<b>Olulisuse skaala</b>	<b>kood</b>
4 - esmatähtis (kui seda ei ole, siis ma loobuksin praegusest tööst)	4
3 - oluline	3
2 - pigem ei ole oluline	2
1 - ei lähe mulle üldse korda	1

Allikas: autori koostatud

### Lisa 3. Hüvitised, mida töötajad tööandjalt saavad



Allikas: autori koostatud



### Lisa 3. Hüvitiste kirjeldavad näitajad

Nr	Hüvitise liik	Hüvitamise komponent	N	Min	Max	M	SD
1	R	Põhipalk	168	1	4	3.85	0.45
2	MR	Töö on huvitav	141	2	4	3.68	0.50
3	MR	Positiivne tööõhkkond	142	2	4	3.66	0.50
4	MR	Head suhted kolleegidega	142	1	4	3.59	0.56
5	MR	Hea koostöö vahetu juhiga	141	2	4	3.57	0.54
6	MR	Kindel töösuhe	150	1	4	3.53	0.66
7	MR	Töö jätab piisavalt aega ja energiat eraelu jaoks	144	1	4	3.51	0.60
8	MR	Võimalus ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan	137	1	4	3.49	0.65
9	MR	Töö võimaldab eneseteostust	145	1	4	3.47	0.62
10	MR	Töö võimaldab õppida	142	2	4	3.46	0.57
11	MR	Head töötingimused	142	2	4	3.44	0.53
12	MR	Juhtimiskvaliteet	139	1	4	3.43	0.63
13	MR	Paindlik tööaeg	107	1	4	3.39	0.74
14	MR	Tagasiside saamine	149	1	4	3.31	0.64
15	MR	Kodukontor	108	1	4	3.31	0.73
16	MR	Töökoha asukoht	142	1	4	3.14	0.74
17	MR	Ettevõtte/organisatsiooni hea maine	145	1	4	3.12	0.63
18	R	Lisapuhkus	148	1	4	3.06	0.76
19	MR	Võimalus karjääri teha	136	1	4	3.04	0.82
20	R	Tasustatud haiguspäevad	145	1	4	3.03	0.74
21	R	Auto parkimise võimalus	163	1	4	2.93	0.89
22	R	Ühisüritused	134	1	4	2.79	0.80
23	R	Aastapremia	161	1	4	2.79	0.74
24	MR	Avalik tunnustamine	141	1	4	2.78	0.83
25	R	Sporditoetus	161	1	4	2.73	0.91
26	R	Tulemustasu	157	1	4	2.64	0.86
27	R	Prillide kompensatsioon	150	1	4	2.57	0.89
28	R	Oma toodete/teenuste soodustused	152	1	4	2.50	0.99
29	R	Kütusekompensatsioon	161	1	4	2.45	0.94
30	R	Koostööpartnerite soodustused	149	1	4	2.32	0.90
31	R	Toidukompensatsioon	158	1	4	2.06	0.91
32	R	Kinkekaardid / voucherid	138	1	4	2.01	0.86
33	R	Võimalus ettevõtte aktsiaid osta	146	1	4	1.88	0.88
34	R	Lastetuba/lastehoid	130	1	4	1.86	0.87

Allikas: autori koostatud

## Lisa 5. Mitterahaliste hüvitiste omavaheline Pearsoni korrelatsioonitabel

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	,923**	,387**	,441**	,471**	,455**	,433**	,456**	,383**	,368**	,412**	,337**	,347**	,309**	,390**	,418**	,288**	,252**
2	,923**	1	,404**	,436**	,476**	,460**	,445**	,480**	,395**	,381**	,422**	,372**	,359**	,330**	,405**	,440**	,302**	,294**
3	,387**	,404**	1	,895**	,881**	,872**	,881**	,878**	,884**	,816**	,782**	,752**	,847**	,780**	,774**	,861**	,422**	,424**
4	,441**	,436**	,895**	1	,868**	,861**	,842**	,861**	,882**	,789**	,819**	,772**	,850**	,761**	,744**	,829**	,396**	,396**
5	,471**	,476**	,881**	,868**	1	,954**	,959**	,955**	,831**	,872**	,847**	,812**	,818**	,735**	,854**	,930**	,454**	,494**
6	,455**	,460**	,872**	,861**	,954**	1	,954**	,947**	,842**	,863**	,879**	,815**	,804**	,728**	,826**	,922**	,454**	,482**
7	,433**	,445**	,881**	,842**	,959**	,954**	1	,966**	,843**	,888**	,857**	,816**	,828**	,759**	,868**	,949**	,453**	,495**
8	,456**	,480**	,878**	,861**	,955**	,947**	,966**	1	,842**	,888**	,864**	,832**	,835**	,755**	,878**	,940**	,480**	,513**
9	,383**	,395**	,884**	,882**	,831**	,842**	,843**	,842**	1	,813**	,783**	,738**	,814**	,749**	,750**	,812**	,420**	,383**
10	,368**	,381**	,816**	,789**	,872**	,863**	,888**	,888**	,813**	1	,862**	,814**	,801**	,722**	,823**	,905**	,451**	,479**
11	,412**	,422**	,782**	,819**	,847**	,879**	,857**	,864**	,783**	,862**	1	,889**	,753**	,671**	,769**	,871**	,432**	,449**
12	,337**	,372**	,752**	,772**	,812**	,815**	,816**	,832**	,738**	,814**	,889**	1	,724**	,683**	,730**	,831**	,421**	,457**
13	,347**	,359**	,847**	,850**	,818**	,804**	,828**	,835**	,814**	,801**	,753**	,724**	1	,817**	,802**	,841**	,426**	,421**
14	,309**	,330**	,780**	,761**	,735**	,728**	,759**	,755**	,749**	,722**	,671**	,683**	,817**	1	,707**	,783**	,410**	,380**
15	,390**	,405**	,774**	,744**	,854**	,826**	,868**	,878**	,750**	,823**	,769**	,730**	,802**	,707**	1	,856**	,475**	,537**
16	,418**	,440**	,861**	,829**	,930**	,922**	,949**	,940**	,812**	,905**	,871**	,831**	,841**	,783**	,856**	1	,480**	,508**
17	,288**	,302**	,422**	,396**	,454**	,454**	,453**	,480**	,420**	,451**	,432**	,421**	,426**	,410**	,475**	,480**	1	,641**
18	,252**	,294**	,424**	,396**	,494**	,482**	,495**	,513**	,383**	,479**	,449**	,457**	,421**	,380**	,537**	,508**	,641**	1

\*\*korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

\*korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

## Lisa 6. Mitterahaliste hüvitiste järjekorra vastavus korrelatsioonitabelis

Nr	Hüvitamise komponent
1	Paindlik tööaeg
2	Kodukontori võimalus
3	Töö jätab piisavalt aega ja energiat eraelu jaoks
4	Töö võimaldab eneseteostust
5	Töö võimaldab õppida
6	Töö on huvitav
7	Positiivne tööõhkkond
8	Head töötingimused
9	Head suhted kolleegidega
10	Juhtimiskvaliteet
11	Võimalus ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan
12	Võimalus karjääri teha
13	Ettevõtte/organisatsiooni hea maine
14	Töökoha asukoht
15	Avalik tunnustamine
16	Hea koostöö vahetu juhiga
17	Kindel töösuhe
18	Tagasiside saamine

Allikas: autori koostatud

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina Silja Lepik

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Mitterahaliste hüvitiste olulisus ja töötajate ootused mitterahalisele hüvitamisele“,

*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on Velli Parts, M. Sc,

*(juhendaja nimi)*

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

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

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

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

---

<sup>1</sup>*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*