

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Merilin Sinilaid

TÖÖTAJATE RAHULOLU BOONUSSÜSTEEMIGA

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB, peeriala ettevõtlus ja juhtimine

Juhendaja: Marge Sassi, PhD

Kaasjuhendaja: Jelena Hartšenko, MSc

Tallinn 2023

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

Töö pikkuseks on 7803 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Merilin Sinilaid 11.05.2023

(kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE RAAMISTIK	7
1.1.1. Maslow vajaduste hierarhia	8
1.1.2. McClellandi teooria	10
1.1.3. Herzbergi teooria	11
1.1.4. Enesemääratlemise teooria	12
1.2. Boonused	15
1.3. Töötajate rahulolu	19
1.4. Töötajate hoidmine	21
2. METOODIKA	24
2.1. Valimi kirjeldus	24
2.2. Andmete kogumine	24
2.3. Andmete analüüs	26
3. TULEMUSED JA JÄRELDUSED	29
3.1. Tulemused	29
3.1.1. Regressioonanalüüs	29
3.1.2. Korrelatsioonanalüüs	32
3.1.3. Töötajate rahulolu boonustega	33
3.3. Järeldused	34
3.4. Soovitused	35
KOKKUVÕTE	37
SUMMARY	39
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	43
LISAD	50
Lisa 1. Küsimustik	50
Lisa 2. Lihtlitsents	55

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on uurida erinevate motivatsioonifaktorite mõju töötajate hoidmisele ning rahulolu pakutavate boonustega.

Uurimisküsimused:

Millised motivatsioonifaktorid mõjutavad töötajate hoidmist Eesti ettevõtetes?

Kuidas mõjutab rahulolu töökohaga töötajate hoidmist?

Milline on töötajate rahulolu organisatsioonides kasutusel olevate boonustega?

Bakalaureusetöö meetodiks on kvantitatiivne uuring, kus viiakse läbi ankeetküsimustik töötajate seas, et uurida mis boonused motiveerivad töötajaid ning kuidas boonused mõjutavad töötajate rahulolu ja tööjõu hoidmist. Küsimistiku valimi mahuks on 31 töötajat. Vastuse variantideks kasutatakse Likerti viie pallist skaalat. Küsimustik on anonüümne ja konfidentsiaalne ning koosneb 5-st osast. Andmete töötlemiseks kasutatakse MS Exceli programmi. Küsimustikust saadud andmed töödeldakse Cronbach alfa, regressioon- ja korrelatsioonanalüüsi abil.

Analüüside tulemusel saadi teada, et töötajate hoidmist mõjutavad nii sisemine kui ka väline motivatsioon, kuid sisemine motivatsioon mõjutab töötajate hoidmist rohkem kui väline motivatsioon. Järelikult tuleks keskenduda töötajate sisemise motivatsiooni tõstmisele.

Lisaks selgus, et rahulolu töökohaga mõjutab tugevalt tööjõu hoidmist.

Uuringu tulemusel leiti ka, et töötajad on keskmiselt vähesel määral rahulolematud kasutusel olevate boonustega. Tulemustes on näha, et töötajate hinnangul tuntakse puudust eelkõige tunnustamisest.

Võtmesõnad: Motivatsiooniteooriad, boonused, töötajate hoidmine, töötajate rahulolu.

SISSEJUHATUS

Töö autor valis teema, kuna soov on asuda tööle personalivaldkonnas ning uurida, mis motiveerib töötajaid, et pakkuda töötajatele kõige paremaid boonuseid. Huvi teema vastu tekkis, lugedes ebavõrdsetest tasustamissüsteemidest, suurest motivatsiooni langusest, tööjõu voolavusest ja konkurentide eelistamisest hetkelisele tööandjale. Sama probleemi on ka tõstatanud Torre, Pelagatti ja Solari (2015). Jansen (2013) on kirjutanud, et organisatsioonid peaksid jälgima, et tasustamissüsteemid ja lisatasud ei põhjustaks töötajates rahulolematust. Selle tõttu on oluline kaardistada ära erinevad boonused ja siduda need motivatsiooniteooriatega uurides töötajate motivatsiooni antud boonuste suhtes. Selleks tuleb töötajatelt otse uurida, mida nad arvavad erinevatest töötajatele pakutavatest boonustest ning kui motiveeritud nad tunnevad end töökohal.

Boonussüsteem mõjutab oluliselt üksikisikute ja meeskonnaliikmete sooritust ja kaasatuse taset töökohal. Seetõttu on oluline rakendada tõhusat boonussüsteemi, mis põhineb iga organisatsiooni vajadustel (Kerrin, Oliver 2002).

Ettevõtted, kellel on konkurentidega võrreldes vähem pakutavaid hüvesid kaotavad palju häid töötajaid (Quarterly 2022). Tihti valitakse ettevõtte kasuks, kes pakub paremaid boonuseid ja tingimusi, sellest tulenevalt on vaja suurema rahulolu saavutamiseks uurida, mis vajaks täiendamist boonussüsteemis, mis motiveerib töötajaid. Tööjõu voolavuse vähendamiseks peavad ettevõtted pakkuma piisavaid hüvede pakette ning et olla tööturul edukad peavad tööandjad mõistma, mis on muutunud töötajate vajadustes (Quarterly 2022). Tulevase juhina soovib autor pakkuda head ning turvalist töökohta, kus valitseks soe õhkkond ning töötajad oleksid motiveeritud. Sellest tulenevalt püstitas töö autor uurimisprobleemi: ettevõtted kaotavad konkurentidele häid töötajaid teadmatusest milliseid boonuseid pakkuda.

Bakalaureusetöö eesmärk on uurida erinevate motivatsioonifaktorite mõju töötajate hoidmisele ning uurida rahulolu pakutavate boonustega. Lähtuvalt eesmärgist püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Millised motivatsioonifaktorid mõjutavad töötajate hoidmist Eesti ettevõtetes?
2. Kuidas mõjutab rahulolu töökohaga töötajate hoidmist?
3. Milline on töötajate rahulolu organisatsioonides kasutusel olevate boonustega?

Bakalaureusetöös on kolm peatükki, kus esimeses peatükis räägitakse teoreetilisest raamistikust. Teoreetilises raamistikus on 4 alapeatükki. Esimeses peatükis tuuakse välja kolm tuntumat motivatsiooniteooriat (Maslow, McClelland ja Herzberg) ning lisaks veel kaks käsitlusviisi, milleks on sisemine ja välimine motivatsioon. Teises alapeatükis analüüsitakse erinevaid boonuseid ja esitatakse nende võrdlev analüüs. Kolmandas alapeatükis räägitakse töötajate rahulolust ning neljandas tuuakse välja, kuidas vähendada tööjõu voolavust ehk kuidas hoida häid töötajaid.

Teises peatükis kirjeldatakse uurimistöö metoodikat. Andmete kogumise meetod on küsitlus. Töös on kasutatud kirjeldavat statistikat, reliaabluse kordajat, korrelatsioon- ja regressioonanalüüsi.

Kolmandas peatükis tutvustatakse saadud tulemusi, mis saadakse analüüsides ankeetküsimustikku, mille abil tehakse järeldusi, kuidas boonused mõjutavad töötajate hoidmist ja rahulolu.

1. TEOREETILINE RAAMISTIK

Autor kasutab oma töös erinevaid teadusartikleid ja raamatuid teemade käsitlemise kohta. Töös käsitletakse tuntumaid motivatsiooniteooriaid (Maslow vajaduste hierarhia, McClellandi teooria ja Herzbergi teooria) (Alas 2008). Uuritakse kas ja kuidas tööstaaž, lahkumised, meeskonnatöö efektiivsus, infoliikumine ja töötajate rahulolu mõjutavad töötajate motivatsiooni ning rahulolu boonussüsteemiga. Kasutatavate teoste autorid on teinud uurimusi boonussüsteemide, motivatsiooniteooriate ja tulemusjuhtimise valdkondades. Välja tuuakse erinevad boonused ja motivatsiooniteooriad, mis need endast kujutavad ning millistes olukordades neid kasutada.

1.1. Motivatsiooniteooriad

Motivatsioon on sisemine soov, entusiasm ja tõuge, mis sunnib inimest tegutsema ja püüdma oma eesmärgi saavutada (Arciniegas *et al.* 2013). Motivatsioon mängib otsustavat rolli paljudes eluvaldkondades, sealhulgas töö, haridus, tervis ja isiklik areng (Stoehart 2022). Autor keskendub peamiselt tööga seotud motivatsioonile ning uurib, mis motiveerib töötajaid ning kuidas. Tihti töömotivatsioon on väline motivatsioon, kuna tööd tehakse, et sellest saada materiaalselt vara või tunnustust. Tihti võib olla keeruline leida enda kutsumus ning tööd tehakse sissetuleku ja vajaduste rahuldamise jaoks. Motivatsiooni töö juures saab mõjutada boonuste abil (Stoehart 2022; Yuan, Zhen 2021). Isiklik motivatsioon tuleb esile erinevaid toimetusi tehes, näiteks end motiveeritakse koristama, lastega tegelema ja süüa valmistama. Motivatsiooni peetakse üldiselt edu oluliseks komponendiks nii koolis kui ka tööl. (McCoach, Flake 2018)

Motivatsiooni on kahte liiki, sisemine ja väline. Väline motivatsioon on seotud käegakatsutava tasuga: palk, töökeskkond ja töötingimused. Sisemine motivatsioon seostub

psühholoogiliste vajaduste rahuldamisega: võimalusega rakendada oma võimeid ning saada tunnustust. (Alas 2008, 122)

Erinevate käitumisteooriate hulgas, mida Ameerika ettevõtted on juba pikemat aega kasutanud, on Frederick Herzbergi, McClellandi ja Abraham Maslow teooriad. (Gawel, Joseph 2019) Järgnevalt käsitleb autor eelnevalt välja toodud autorite motivatsiooniteooriaid.

1.1.1. Maslow vajaduste hierarhia

1943. aastal avaldas Abraham Maslow artikli, mis tutvustas tema teooriat selle kohta, kuidas inimesed erinevaid isiklikke vajadusi rahuldavad. Ta väitis, et on olemas üldine vajaduste tunnustamise ja rahuldamise muster, mida inimesed järgivad üldiselt samas järjekorras. (Maslow 1943)

Järgneval joonisel on Mcleod-i viis vajaduste taset, mis on inspireeritud Abraham Maslow (1943) avaldatud artiklis märgitud erinevatest vajaduste tasemetest, sest Abraham Maslow ise ei ole loonud visuaalset joonist enda avaldatud vajaduste hierarhiast (Joonis 1).

Joonis 1. Viis vajaduste taset



Allikas: Mcleod (2023)

Maslow väitis, et inimeste vajadused kasvavad alt ülesse. Oluline on ka selle juures märkida, et kõrgema taseme vajadused ei teki enne, kui madalama taseme vajadused on rahuldatud. Kui inimene on juba jõudnud ülevalpool asetsevate vajaduste rahuldamiseni, ei taha ta enam piirduda ainult allpoololevate vajaduste rahuldamisega. (Alas 2008)

Esimesel kohal olevad vajadused Maslow hierarhias on füsioloogilised vajadused. Nende inimeste kõige põhilisemate ellujäämise vajaduste hulka kuuluvad söök, jook, puhkus, riietus, peavari, üldine tervis ja paljunemine. Lisaks Maslow kirjutatud vajadustele on Rainey analoogselt välja toonud järgmised elemendid: nälja, janu ja unisuse leevendamise (Rainey 2000). Maslow mudelis on need põhilised füsioloogilised vajadused, mis tuleb rahuldada enne, kui inimesed saavad liikuda järgmisele tasemele. (Taormina 2013)

Teisel kohal on madalama taseme vajaduste hulgas turvalisus. Turvalisusvajadused hõlmavad kaitset vägivalda ja varguste eest, emotsionaalset stabiilsust, heaolu ja rahalist kindlustunnet. (Taormina 2013)

Maslow hierarhia kolmanda tasandi sotsiaalsed vajadused on seotud inimestevahelise suhtlusega, mille hulka kuuluvad sõprus ja perekondlikud sidemed. Sotsiaalsesse gruppidesse kuulumine aitab vajaduse rahuldamisele kaasa, alates kuulumisest töökaaslaste meeskonda kuni identiteedi loomiseni liidus, klubis või harrastajate grupis. (Taormina 2013)

Aste kõrgemal vajaduste hierarhial on tunnustus ja staatus. Lugupidamise peamised elemendid on eneseaustus ja enesehinnang. Lugupidamist on kahte tüüpi: lugupidamine, mis põhineb teiste austusel ja tunnustusel, ja lugupidamine, mis põhineb enesehinnangul. Enesekindlus ja sõltumatus tulenevad sellest viimasest enesehinnangu tüübist. (Taormina 2013)

Kõige kõrgemal astmel on eneseteostus, mis kirjeldab täielikku potentsiaali täitmist inimesena. Eneseteostusvajadused hõlmavad haridust, oskuste arendamist – annete viimistlemist sellistes valdkondades nagu muusika, kergejõustik, disain, kokandus ja aiandus, teiste eest hoolitsemine, uue keele õppimine, uutesse kohtadesse reisimine ja auhindade võitmine. (Taormina 2013) Lisaks Maslow hierarhiale on ka McClelland loonud vajadustel põhineva teooria.

1.1.2. McClellandi teooria

David McClellandi teooria järgi on 4 vajadust, mis inimesi motiveerivad. McClelland pidas edu saavutamiseks töötajate pädevuste kindlakstegemist ja arendamist väga oluliseks. McClellandi välja toodud vajadused on järgnevad:

1. Saavutusvajadus - vajadus püstitada eesmärged, viia ülesanded lõpuni ning alustada uutega.
2. Võimuvajadus - vajadus mõjutada inimesi ja olukordi, olla tähelepanu keskpunktis.
3. Kuuluvusvajadus - vajadus osaleda rühmatöös.
4. Asjatundlikkus - tahe oma võimeid arendada ja esilekerkinud takistusi loominguliselt ületada jõudes asjade sisuni. (Alas 2008)

Saavutusvajadust peetakse inimese esmaseks psühholoogiliseks tunnuseks. Mõned peamised elemendid, mis suurendavad vajadust saavutuste järele on tööpõhimõtted, võim, konkureerimisvõime, ambitsioonid ja rikkus (Bhattacharya 2020). Kõrge saavutusvajaduse korral grupi liikmete seas, väljendatakse suuremat vastutust grupi saavutuste ees ning võetakse osa ka keerukamate probleemide lahendamisest (McClelland 1976). Kõrge saavutusvajadusega töötajad eelistavad rühmaga töötamise asemel oma ülesandeid iseseisvalt täita. Bhattacharya leitu põhjal saavutusvajadus ja töö tulemuslikkus mõjutavad töötajate motivatsiooni ning on seega seotud konfliktidega töökohal. Kuna saavutusvajadust on võimalik rahuldada sellega, et töötajad püüavad parema töötulemuse saavutamiseks rohkem tööd teha, võib eeldada, et töötajate töö ja eraelu on tasakaalust väljas. (Bhattacharya 2020)

Võimuvajadus peegeldab töötaja soovi teisi mõjutada, juhendada, julgustada või õpetada. Võimuvajadust võib liigitada: isiklikuks võimuks ja sotsiaalseks võimuks (Bhattacharya 2020, 70). Sotsiaalse võimuga töötajad kipuvad aitama teistel korraldada oma jõupingutusi organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Vajadus võimu järele näitab töötaja soovi teisi kontrollida. Kui juht peab langetama olulisi otsuseid, siis peab ta olema neutraalne, ehk juht ei tohiks olla mõjutatud isiklikest sidemetest ja lasta end otsuste langetamisel mõjutada teiste arvamustest. McClelland (1976) avastas, et juhid, kellel on madal seotus vajadus ja kõrge sotsiaalne võimuvajadus, tekitavad noorte seas tohutut pahameelt. Ritchie (1988) tõi välja hea

juhi ideaalsed omadused, saavutusvajadus ja kuuluvusvajadus. Kõrge motivatsiooniga töötajad määratakse üldiselt juhtivatele kohtadele. (Bhattacharya 2020)

Teadaolevalt on ekstraverdid need, kes osalevad aktiivselt mis tahes rühma aruteludes, näitavad üles juhtimisoskust ja nõuavad meeskonnaliikmetelt kõrget lugupidamist. Ekstravertsed töötajad on suure kuuluvusvajadusega, ehk seltskondlikud ja sotsiaalsed inimesed, kes panevad rohkem rõhku meeskonnatöö positiivsetele külgedele (Thoms 1996, 350). Juhtidele on tihti omane kuuluvusvajadus, soov olla osa meeskonnast. Samas on ekstravertsetele töötajatele omane muretseda raskete otsuste tegemisel või inimestele meelepaha tekitamise pärast, mis võib teha juhtimise keeruliseks. Samuti võib liigne suhtluse vajadus sageli tekitada raskusi tähtaegadest kinnipidamisega, meeskonna arutelu käigus võib tähelepanu hajuda kõrvalistele ülesannetele ning kõik meeskonnaliikmed ei pruugi õigeks ajaks oma tööülesandeid valmis jõuda. (Bhattacharya 2020)

Pädevus vajaduse korral proovitakse võimeid arendada ning ületada takistusi. Näiteks mõne keele valdamine on pädevus ainult siis, kui see on teatud organisatsioonis teatud rolli tõhusaks täitmiseks oluline element. McClellandi arvates saab igas organisatsioonis tuvastada spetsiifilise ja ainulaadse pädevuste rühma ehk kompetentsimudeli. (McClelland 2001) Raven (2001) nõustus McClellandi arvamuslega, kuid lisas, et inimesed, kes oskavad hästi ülesandeid täita, näitavad üles suurt enesekindlust ja algatusvõimet.

1.1.3. Herzbergi teooria

Frederick Herzberg viis läbi uurimuse, kus ta küsitles inimesi, kes olid oma tööga rahul ja kui nad polnud rahul. Ta selgitas välja rahulolu ja mitterahulolu põhjused ning nende põhjal loodi kahe faktori teooria. Herzberg jagas kõik rahulolu ja mitterahulolu põhjused hügieenifaktori ja motivatsioonifaktori rühmadesse. Hügieenifaktorite gruppi sobivad faktorid, mis mõjutavad tööga rahulolu. Motivatsioonifaktori gruppi sobivad faktorid, mis tekitavad rahulolu. (Alas 2008)

Hügieenifaktorid on palk, kindlustunne tööl, töötingimused, kontrolli sagedus, inimestevahelised suhted, töökultuur, juhtimise kvaliteet. Rahulolematust tekitava faktori kaotamine ei tähenda, et töötaja on rahul. Töötaja pole lihtsalt enam rahulolematu. (Alas

2008) Hügieenifaktorite hea seisund ei pruugi tingimata kaasa tuua kõrgeid tulemusi, samas halb sooritus põhjustab demotivatsiooni ja rahulolematust. Seetõttu nimetas Herzberg hügieenifaktoreid ka rahulolematusteks. Kui hügieenifaktoriteks loetakse tasustamissüsteeme ja lisatasusid, peaksid organisatsioonid jälgima, et need tegurid ei põhjustaks töötajates rahulolematust. (Jansen 2013)

Motivatsioonifaktorid on saavutusvajaduse rahuldamine, vastutuse usaldamine, enesearendamise võimalust pakkuv töö, huvipakkuv töö, tunnustus. Mõnes olukorras näiteks igavuse korral töökohal, kus töö pole huvitav ja eelarve piirangute tõttu pakkuda konkurentsivõimelisi boonuseid, on õigem suurendada rahulolu kui leevendada rahulolematust. Selleks tuleb tõsta motivatsioonifaktoreid, pakkudes edasi arendamise võimalusi koolituste näol ja pakkuda paindlikumat tööaega. Kuid kui tekib vajadus pigem leevendada rahulolematust, kui tõsta rahulolu, siis on tulemuslikum kasutada hügieenifaktoreid. (Alas 2008) Lisaks eelnevalt mainitud motivatsiooniteooriatele on ka uuemad lähenemisviisid, sisemine ja välimine motivatsioon.

1.1.4. Enesemääratlemise teooria

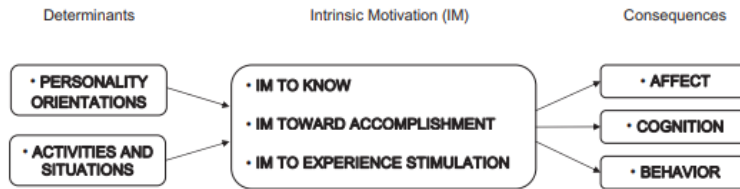
Sisemine motivatsioon on loovuse tõukejõud ning psühholoogiline protsess, mille kaudu teostatakse tegevusi naudinguga saamise ja uudishimu rahuldamise eesmärgil (Hon 2012). Sisemine motivatsioon viitab spontaansele kalduvusele otsida uudsust ja väljakutseid, laiendada ja rakendada oma võimeid, uurida ja õppida (Ryan, Deci 2000). Sisemiselt motiveeritud inimesed võtavad osa erinevatest tegevustest, kui see päriselt ka neid huvitab ja pakub rahuldust (Deci 1971). Sisemine motivatsioon on kalduvus tegeleda ülesannetega, kuna need tunduvad huvitavad, väljakutseid pakkuvad ja nauditavad (Ryan, Deci 2000).

Vallerand ja tema kolleegid (1993) pakkusid välja, et sisemise motivatsiooni võiks jagada kolme põhitüübi järgi: teadmine, saavutamine ja stimulatsiooni kogemine. Selle põhjal loodi sisemise motivatsiooni kolmepoolne mudel. (Vallerand *et al.* 1993)

Sisemise motivatsiooni kolmepoolne mudel eeldab, et iga motivatsiooni tüüp võib tuleneda ülesandest, olukorrast ja isiksuse määravatest teguritest ning võib viia teatud tüüpi

käitumuslike tulemusteni (Carbonneau, et al. 2012). Järgneval joonisel on välja toodud kolm sisemise motivatsiooni tunnust.

Joonis 2. Sisemise motivatsiooni mudel



Allikas: Carbonneau *et al.* (2012).

Sisemine motivatsioon saada uusi teadmisi - tegevus, et kogeda naudingut, õppida ja püüda mõista midagi uut. Sisemine soov otsida võimalusi konkreetse teema kohta rohkem teada saada (Boekaerts, Boscolo 2002). Kui meeskonna liikmed jagavad teineteisega ülesande täitmisel teadmisi, siis saavad nad rahulolu sellest, et nad saavad oma teadmisi ühendada ja seeläbi oma pädevust tõsta. Arvatakse, et meeskonna siseselt teadmiste jagamine suurendab rühmaliikmete usaldust oma võimete vastu. (Amabile *et al.* 2005)

Sisemine motivatsioon pürgides saavutuste poole - tegevus, et saada naudingut, kui ülesanne on meisterlikult lahendatud. Sisemine motivatsioon pürgida saavutuste poole viitab tegevusele, mis pakub rahulolu ja naudingut. Proovitakse end ületada või püüeldakse saavutuste poole. (Carbonneau *et al.* 2012) Fookuses ei ole lõpptulemus, vaid pigem millegi saavutamise protsess. Sisemine motivatsioon saavutustega on seotud mõjumotivatsiooni, meisterlikkuse motivatsiooni, sisemise väljakutse ja loovusega (White 1959). Kui inimesed on sisemiselt motiveeritud, et midagi saavutada, tunnevad nad rõõmu uute oskuste arendamisest ja oma pädevuse taseme tõstmisest (Meece *et al.* 2006).

Sisemine motivatsioon kogeda stimulatsiooni ajendab omaks võtma või muutma käitumist isikliku rahulolu või eneseteostuse saavutamiseks. Sisemine motivatsioon kogeda toimib kui inimene tegeleb põnevuse või esteetilise naudinguga tegevusega. (Carbonneau, *et al.* 2012) Lisaks sisemisele motivatsioonile on ka oluline motiveerituse juures välimine motivatsioon.

Väliselt motiveeritud inimesed osalevad tegevuses, et saavutada mõni instrumentaalse väärtusega tulemus, nagu näiteks tasu saavutamine, karistusest hoidumine või mõne

väärtusliku tulemuse saavutamine. Varased tõendid seda tüüpi motivatsiooni eristamise kohta pärinevad eksperimentaalsetest uuringutest, mis näitavad, et käegakatsutavad hüved võivad sisemist motivatsiooni õõnestada. (Deci 1971)

On olemas neli välise motivatsiooni tüüpi: väline regulatsioon, sisemine regulatsioon, tuvastatud regulatsioon ja siduv regulatsioon. Väline regulatsioon esindab välise motivatsiooni traditsioonilist kontseptualiseerimist, kuna arvatakse, et käitumist juhivad välised tasustamisvõimalused. Sisemine regulatsioon toimub siis, kui inimesed kasutavad välist regulatsiooni, ilma seda omaks võtmata. Proovitakse käituda teiste heakskiidu saamiseks. Tuvastatud regulatsioon peegeldab indiviidi suuremat osalust mingis tegevuses, kuna sellel arvatakse olevat instrumentaalne väärtus. Siduvat regulatsiooni peetakse väliseks motivatsiooniks, kuid Deemer (2010) väitis, et kui inimene tunnistab oma käitumise väljundid kõige sobivamaks tema väärtuste ja vajadustega on siduv regulatsioon hoopiski pigem sisemine motivatsioon. (Deemer *et al.* 2010)

Väline regulatsioon viitab käitumise reguleerimise või kontrollimise protsessile väliste teguritega. Välisteks teguriteks on seadused, reeglid, preemiad, vanemad, õpetajad ja ametiasutused. Seda tüüpi regulatsiooni kasutatakse sageli teatud käitumise või tegevuse julgustamiseks või heidutamiseks. Välisel regulatsioonil võib aga olla ka negatiivne mõju, eriti kui seda kasutatakse ülemääraselt või sobimatult. Preemiate või karistuste liigne kasutamine võib viia sisemise motivatsiooni puudumiseni, kus inimesed tegutsevad teatud käitumisviiside järgi ainult seetõttu, et nad ootavad tasu või väldivad karistust, mitte sellepärast, et tegevus ise on neile meeldiv või rahuldust pakkuv. (Gagné, Deci 2005)

Sisestatud regulatsioon motivatsiooni tüüp, mis hõlmab käitumise reguleerimist, põhineb sisemisel surveel, nagu süü-, häbi- või enesevääriskuse tunne. Sisestatud regulatsioonis võivad individid osaleda teatud käitumises mitte sellepärast, et nad peavad seda oma olemuselt huvitavaks või nauditavaks, vaid seetõttu, et nad tunnevad selleks survet, et vältida negatiivseid tundeid või saada teiste heakskiitu. Sisestatud regulatsioon võib mõnes olukorras olla tõhus, näiteks motiveerida inimesi täitma ülesandeid, mis neile ei pruugi meeldida, võivad sellel olla ka negatiivsed tagajärjed. (Gerhart, Fang 2015) Kui inimesed tunnevad, et on survestatud täitma ülesandeid võib see põhjustada läbipõlemistunnet, stressi ja ärevust. Lisaks võib see häirida loovust ja innovatsiooni, kuna inimesed võivad võtta vähem riske või olla kinnisemad uutele ideedele. (Gagné, Deci 2005)

Tuvastatud regulatsiooni mõistet kasutatakse enesemääratlemise teoorias, et kirjeldada motivatsiooni tüüpi, mis pärineb indiviidi seest, kuid põhineb välistel teguritel, nagu soov saada heakskiitu või vältida negatiivseid tagajärgi (Deemer et al. 2010). Gagné ja Deci (2005) tõid hea näite tuvastatud regulatsioonist, kui õed hindavad kõrgelt oma patsientide mugavust ja tervist ning mõistavad, kui oluline on teha ebameeldivaid ülesandeid patsientide heaolu tagamiseks, siis on ka õed motiveeritud ülesandeid täitma.

Siduv regulatsioon on välimine motivatsioon, mis toimub, kui inimene on tegutsemise põhjusest täielikult aru saanud. Inimene on tegevuse vajadust ja põhjust uurinud ja leidnud, et see on tema enda väärtuste ja vajadustega kooskõlas (Gerhart, Fang 2015 ja Deci 2005).

Integreeritud regulatsioon on sisemine motivatsioon, mis hõlmab väliste tegurite, näiteks ühiskondlike normide või väärtuste integreerimist inimese enda uskumustesse ja väärtustesse. Antud regulatsiooniga on inimestel tunne, et käitumine on lahutamatu osa sellest, kes nad on. Deci (1971) tõi välja, et ettevõtte sisesed boonused mõjutavad töötaja välist motivatsiooni.

1.2 Boonused

Boonused on muutunud ajaga aina olulisemaks töömaastikul. Eelmainitud kinnitavad Bénabou ja Tirole (2016) sellega, et talentide ja spetsialistide hoidmiseks on vaja suuri lisatasusid ja palku, samuti motiveerib see täitma ülesandeid korralikumalt. Hästi juhitud boonussüsteemid mõjutavad positiivselt töötajate käitumist, suurendavad tootlikkust suurendades motivatsiooni ning aitavad ettevõtetel saavutada üldisi eesmärke.

Edward Demingi poolt on tuntuks saanud väide “Raha ei ole motivaator”. Loomulikult saab raha eest asju, mida inimesed tahavad ja vajavad. Mida vähem töötajatele palka makstakse, seda rohkem nad tõenäoliselt rahaasjade pärast muretsevad. (Deming 2018) Demingiga nõustuvad ka Farson ja Keyes. Farson ja Keyes (2003) mainisid oma teoses, et märkimisväärse tasu eest on töötajad valmis tegema seda, mida neilt palutakse. Kui inimesi julgustatakse mõtlema sellele, mida nad mingi ülesande täitmise eest saavad, on neil vähem

kalduvust riskida või alternatiivseid võimalusi uurida. Seega tihti unustatakse täita ülesandeid loovalt (Farson, Keyes 2003). Kuid sellele räägib vastu Herzberg (1968), väites, et loovust mõjutab ka tugevalt hirm. Näiteks hirm pere ülalpidamise ees, hirm vaesuse ees. Nende hirmude põhjuseks on vähene rahaline võimekus, mida parandaksid rahalised boonused, mis paneksid töötajaid rohkem pingutama ja julgustaks loovalt mõtlema. Sellest võib järeldada, et autorid on ühel arvamusel, nimelt raha ei ole motivaator, kuid raha puudumine võib tekitada hirmu ning teadmatust. Seetõttu ei tohiks olla rahalised boonused ainukesed motivatsiooni allikad. Juurde tuleks lisada mitte rahalisi boonuseid. Boonuseid, mis motiveeriks erineva taustaga töötajaid. Järgmisena tutvustatakse erinevaid boonuseid.

Allkirjastamise boonus (*Sign-on bonus*) on rahasumma, mida tööandja pakub uuele töötajale tööpakkumise vastuvõtmiseks ja ettevõttega liitumiseks. Tavaliselt on see ühekordne makse töötajale, kindlaksmääratud aja jooksul pärast tööle asumise alguskuupäeva. (Wesep 2010) Ettevõtted kasutavad allkirjastamisboonuseid sageli tipptalentide meelitamiseks, eriti konkurentsivõimelistel tööturgudel või raskesti täidetavatel ametikohtadel. Neid saab kasutada ka kulude, näiteks ümberpaigutamise kulude hüvitamiseks või kandidaadi ainulaadsete oskuste ja kogemuste tunnustamiseks. (Xu, Yang 2016)

Aastane boonus (*Annual bonus*) on tööandja poolt iga-aastaselt töötajatele makstav lisatasu või tasu, mis põhineb tavaliselt töötulemustel, kasumil või muudel teguritel. Boonuse suurus võib varieeruda olenevalt ettevõtte poliitikast ja üksikisiku sooritusest. Aastapreemiaid kasutatakse sageli töötajate motiveerimiseks aastaringselt rohkem pingutama ja paremaid tulemusi saavutama. (Bareket-Bojmel et al. 2017) Tihti kui räägitakse aastasest boonusest peetakse silmas juhte, nii samuti tegi ka Holthausen et al. (1995) väites, et boonuseid makstakse iga aasta alguses peamiselt juhtidele erinevate tulemuste alusel. Boonuse suurus sõltub tulemuslikkuse eesmärkide saavutamise tasemest.

Tunnustus (*Spot bonus*) on positiivne tagajärg, mis antakse inimesele soovitud käitumise või tulemuse eest. Tunnustus võib toimuda näiteks heakskiidu või tänu avaldusena. See tähendab kellegi hindamist selle eest, mida ta on rühma või organisatsiooni heaks teinud. Tunnustust saab anda siis, kui töötaja püüab saavutada teatud eesmärki või käitumist, või siis, kui ta on selle täitnud. Tunnustus boonust saab jagada kolme kategooriasse:

- Igapäevane tunnustus: igapäevane tagasiside töötajate positiivse töö tulemuslikkuse kohta. Näide: kellelegi ütlemine, et ta sai ülesandega suurepäraselt hakkama või lihtne näost-näku tänuavaldus.
- Mitteametlik tunnustamine: spontaanne siiras tänu žest hea soorituse eest. Näiteks: medalite ja tänukirjade jagamine erakordse klienditeeninduse tunnustamiseks, sõõrikute või pitsa toomine osakonna edu tähistamiseks.
- Ametlik tunnustamine: struktureeritud või kavandatud programm soovitud tulemuslikkuse tunnustamiseks. Näideks: aastatepikkused teenistuspreemiad ja kuu töötajate auhinnad. See tunnustus võib olla märkimisväärne ja sümboolne, arvestades avalikku foorumit, kus seda tavaliselt esitatakse. Osades ettevõtetes antakse aastatepikkust teenistus boonust eraldi boonusena. (Nelson 2012)

Tööstaaži boonus (*Length of service bonus*) on teatud tüüpi lisatasu, mida tööandja võib pakkuda oma töötajatele preemiaks nende lojaalsuse ja ettevõttele pühendumise eest. Tavaliselt antakse lisatasu töötajatele, kes on ettevõttes töötanud teatud arv aastaid, näiteks viis või kümme aastat, ning selle eesmärk on tunnustada nende panust ja pühendumust. Pikaajalisi töötajaid tunnustades ja premeerides saavad ettevõtted luua oma töötajates lojaalsuse ja tööga rahulolu tunde, mis võib viia tootlikkuse ja moraali paranemiseni. (Kearney, Morgan 1990) Lisaks staaži boonusele on olemas ka töötajate hoidmise boonus, mida pakutakse töötajatele, et motiveerida neid kauemaks jääma.

Töötajate hoidmise boonus (*Retention bonus*) on kasulik kriitiliste oskustega töötajate ametikohal hoidmiseks. Seda saab kasutada vähemalt selleks, et mõjutada asjaomaseid töötajaid oma lahkumist edasi lükkama kriitilise sündmuse või projekti ülesande täitmiseni. Määratud vahe-eesmärgi lõpuleviimisel makstakse asjaomastele töötajatele lisaraha. (Law 2016)

Kollektiivne boonus (*Team bonus*) viitab rühmale või kogukonnale kui tervikule premeerimise või kasu toomise kontseptsioonile, selle asemel, et keskenduda ainult individuaalsetele hüvedele. See hõlmab grupi või kogukonna heaolu ja edu arvestamist ühtse üksusena, mitte ainult üksikute liikmete huvidega. Kollektiivne boonus hõlmab grupi kollektiivse panuse ja saavutuste tunnustamist ja premeerimist, selle asemel, et keskenduda ainult individuaalsetele panustele. See võib soodustada koostööd, meeskonnatööd ja ühise edu tunnet, mis toob kaasa ühtsema ja motiveerituma rühmadünaamika. Üldiselt rõhutab

kollektiivne boonus rühmade või kogukondade kui terviku heaolu ja edu arvestamise tähtsust, selle asemel, et keskenduda ainult individuaalsetele hüvedele. See julgustab laiemat perspektiivi, mis võtab arvesse kollektiivseid huve ja tulemusi kogukonna või ühiskonna suurema hüvangu nimel. (Shaw *et al.* 2001)

Müügiboonuse (*Sales bonus*) tähendust ja selle saamiseks täidetavaid peamiseid ülesandeid kirjeldas Mantrala (1994). Müügiboonus on täiendav hüvitis, mida antakse töötajatele, kes saavutavad või ületavad oma müügieesmärgid või eesmärgid. Boonus motiveerib müüjaid kõrgel tasemel tegutsema ja silmapaistvaid müügitulemusi saavutama. Müügiboonuseid saab anda erinevates vormides, nagu sularaha, komisjonitasud või muud soodustused, ning need põhinevad tavaliselt konkreetsetel kriteeriumidel, nagu müügi eesmärkide täitmine või ületamine, tulu teenimine, tehingute sõlmimine või uute klientide hankimine. (Mantrala 1994)

Soovitus boonusega (*Referral bonus*) saavad organisatsioonid oma praeguseid töötajaid aktiivselt kaasates oma värbamisprotsessi oluliselt parandada (Chapman 2005). Pieper (2015) artikli järgi on töötajate poolt soovitatud kandidaadid paremini kvalifitseeritud, rahulolevamad. Lisaks võib töötajate positiivne soovitamine avaldada tugevat mõju organisatsiooni atraktiivsusele tööandjana. Soovitatud töötaja tööle asumisel pakuvad paljud ettevõtted soovitajale boonust. Töötajate suunamise boonusprogrammid võivad suurendada töötajate välist motivatsiooni. (Chapman 2005; Pieper 2015)

Puhkuse boonused (*Holiday bonus*) hõlmavad endas vaid väikseid rahasummasid, peamiselt kasutatakse tunnustuse märgina. Näiteks antakse projektimeeskonna tipptegijatele välja auhind, mis näitab auhinna saajatele ja teistele organisatsioonis osalejatele, et juhtkond tunnustab ja hindab nende panust. Puhkuse boonust võidakse anda ka pühendunud tipptegijatele. Seda tüüpi boonus koosneb tavaliselt puhkusest ja summast, millega toetatakse töötajaid. Tihti jagatakse ka alkoholi ja muid väiksemaid kingitusi jõulu perioodil. (Law 2016)

Mitterahalised boonused (*Non-Cash bonus*) on abiks töötajate tunnustamisele ning motiveerib töötajaid (Burgess, Ratto 2003). Jyothi (2016) kasutas Maslow vajaduste hierarhiat mitte rahaliste boonuste selgitamiseks. Hierarhia algtasemel mängivad suuremat rolli rahalised stiimulid, peale rahaliste stiimulite rahuldamist on olulisemal kohal

füsioloogilised vajadused, ohutus, kuuluvus ning enesehinnang. (Jyothi 2016) Kui töökoht täidab kõik need vajadused on töötajad motiveeritud ning püsivad töökohal kauem. Lisaks on välja toodud mitmeid mitterahalisi boonuseid. Tunnustus, töö- ja eraelu tasakaal, head töötingimused, väljakutseid esitav töö, turvatunne, paindlikkus, kuuluvustunne, ühisüritused ja tervise/puhkuse päevad (Jyothi 2016).

Lisaks boonustele on töötajate rahulolu iga ettevõtte edu jaoks ülioluline. Töötajate rahulolu kõrge määr on otseselt seotud väiksema tööjõu voolavusega. Selle tõttu peaks iga tööandja peamine prioriteet olema töötajate rahulolu oma karjääriga. (Gregory 2011)

1.3. Töötajate rahulolu

Rahulolu viitab inimese vajaduste ja soovide täitmise tasemele. Rahulolu sõltub põhiliselt sellest, mida inimene ootab ja soovib saavutada. (Morse 1953) Samal arvamusel on ka Griffin ja Moorhead (2013) väites, et töötajate rahulolu on rahulolutunne, mida töötajad saavad oma tööst ja mis peegeldab seda, mil määral on neil hea meel tööle minna ja kuivõrd nad tajuvad oma tööd tähendusrikkana ega avalda neile negatiivset füüsilist või psühholoogilist mõju. Töötajad on lojaalsemad ja produktiivsemad, kui nad on rahul oma tööga ja töökeskkonnaga. Töötajate täieliku rahulolu saavutamiseks ei ole piiranguid ja see võib töötajati erineda. Mõnikord peavad nad oma käitumist muutma, et oma ülesandeid tõhusamalt täita ja tööga rahulolu saavutada. (Hunter, Tietyen 1997)

Koys (2003) leidis, et töötajate rahulolu mängib olulist rolli ettevõtete finantseesmärkide saavutamisel. Tööjõu voolavus mõjutab ettevõtte tulemuslikkust. Kogenematud töötajad võivad teha vigu, mis võivad põhjustada klientide rahulolematust. Schneider (1991) lisas seejuures, et kui ettevõtte hoolitseb oma töötajate eest, siis töötajatel on motivatsiooni hoolitseda ka klientide eest. Eelnevaga nõustuvad ka Matzler ja Renzl (2006), lisades seejuures, et töötajate rahulolu peetakse üheks olulisemaks töötajate teenuse kvaliteedi, tootlikkuse ja lojaalsuse mõjutajaks. Seega klientidel on parem kogemus organisatsioonidega, mille töötajate rahulolu ja kaasatus on kõrgem.

Töötaja, kes ei tunne huvi oma valdkonna või ametikoha vastu, võib anda esialgu endast parima ning olla motiveeritud. Peale mõnda aega tööl võivad muutuda tööülesanded igavaks, kuna edu saavutamiseks puudub sisemine motivatsioon ning pingutused on minimaalsed. (Gregory 2011) Sellisel juhul pole töökoht töötajale enam tervislik, sest tekkida võib ülekoormus ja kurnatus (Koslowsky, Krausz 2002).

Tööga rahulolu peegeldab seda, mil määral inimesed leiavad oma tööst rahuldust. Laiaulatuslikud tööga rahulolu uuringud näitavad, et töösse suhtumise määravad isiklikud tegurid, nagu üksikisiku vajadused ja püüdlused, ning rühma- ja organisatsioonilised tegurid, nagu suhted kolleegide ja juhtidega ning töötingimused, tööpoliitika ja hüvitis. (Griffin ja Moorhead 2013) Rahulolev töötaja kipub harvemini puuduma, panustades ettevõtte edusse ning jääb organisatsioonile truuks (Grant 1998). Seevastu rahulolematu töötaja võib sagedamini puududa, kogeda stressi, mis häirib töökaaslast ja võib pidevalt otsida teist tööd. Vastupidiselt sellele, mida paljud juhid arvavad, ei pruugi kõrge tööga rahulolu tase tingimata kaasa tuua kõrgemat tootlikkuse taset. (Judge, *et al.* 2001) Üks uuring näitas, et vastupidiselt levinud arvamusele on Jaapani töötajad oma tööga vähem rahul kui nende kolleegid Ameerika Ühendriikides. (Lincoln 1989)

Tervislik töökoht toetab töötajate tervist ja heaolu, võib olla eesmärk omaette, kuid neil võib olla ka ettekavatsetud või tahtmatu mõju muudele väärtustele, nagu töötajate rahulolu, tootlikkus, jätkusuutlikkus, kulud, ettevõtte maine ja risk. Voordti ja Jenseni artiklist selgus, et tervisliku töökeskkonna eest hoolitsemisel on positiivne mõju töötajate rahulolule, tööviljakusele ning ühiskonnale tervikuna. (Voordt, Jensen 2021) Rahuldades oma vajadust tunnustuse järele, peaksid töötajad nautima suuremat eluga rahulolu. Artikli autori arvates võiksid töötajad osaleda erinevatel koolitustel, mis on töötajate ülesannetega seotud. See võib tugevdada nende suhet ettevõttega ja aidata neil pühenduda oma tööülesannetele. (Grant 2008)

Töötajate rahulolu, pühendumise ja tulemuslikkuse parandamise võti ei pruugi alati olla neile rohkem raha ja stiimulite pakkumine, vaid ka hea kvaliteedi pakkumine, erinevad boonused. (Sharma 2016) Töötajad, kes on oma tööga õnnelikud ja rahul, on oma tööle rohkem pühendunud ja pingutavad alati oma organisatsiooni klientide rahulolu parandamise nimel, seega püsivad nad ka ettevõttes kauem (Denton 2000).

1.4. Töötajate hoidmine

Töötajate hoidmine on protsess, mille käigus julgustatakse töötajaid jääma organisatsiooni tööle maksimaalseks ajaks või kuni projekti lõpuni. Panoch (2001) selgitab, et töötajad jäävad oma positsioonidele, kui nad naudivad seda, mida nad teevad, kui neile meeldib töökultuur ja kui nad töötavad toetavas, abivalmis keskkonnas ning saavad rahulolu võitnud organisatsiooni osana töötamisest. Organisatsioonid hoolitsevad oma väärtuslike töötajate ja heade töötajate hoidmise eest, kuna neid on üha raskem leida. (Panoch 2001) Denton (1992) on kirjutatuga samal arvamusel kui Panoch. Töötajad, kes püsivad oma töökohal, leiavad, et nende töö pakub neile väljakutseid ning on motiveeriv. Meeskonnatöö idee hõlmab inimeste rühmi, kes on mitmekülgsed ja töötavad koos soovitud tulemuse või eesmärgi saavutamiseks. Meeskonnad võivad olla tõhus viis tootlikkuse, töötajate suhete ja motivatsiooni parandamiseks. (Denton 1992) Töötajad on organisatsiooni kõige väärtuslikum vara. Nende tähtsus organisatsioonidele nõuab mitte ainult parimate talentide ligimeelitamise vajadust, vaid ka vajadust neid võimalikult kaua hoida. (Kossivi 2016)

Töötajate hoidmine hõlmab endas erinevaid boonuseid: töötasu ja hüved, koolitusvõimalused, õiglane ja võrdne kohtlemine ja organisatsioonikultuur (Ghapanchi ja Aurum 2011). Lisaks eelnevatele on tuvastatud veel kaheksa töötajate hoidmise tegurit: juhtimine, hea töökeskkond, sotsiaalne tugi ja arenguvõimalused, hüvitised, kavandatud töökoormus ning töö- ja eraelu tasakaal. (George 2015)

Töö- ja eraelu tasakaal on muutunud töötajatele aina olulisemaks. Ellenbecker (2004) arvates kipub tihti era ja tööelu tasakaal mõjutama töötajate otsust organisatsiooni jääda. Tänapäeval ihkavad töötajad paindlikke töögraafikuid, mis võimaldavad neil hoolitseda nii isikliku kui ka tööelu eest. Väitega nõustub ka Karatepe (2013) arvates, et emotsionaalse toe pakkumine töötajatele töö- ja eraelu tasakaalu kaudu vähendab nende kavatsust töölt lahkuda. Tihti võib leiduda organisatsioone kes eeldavad, et töötaja pühendaks tööle rohkem aega, kui oma perele. Samuti on ka pereliikmetel omad soovid, lootused ning eeldused. Proovides täita nii organisatsiooni kui ka perekonna ootusi, võib sattuda tupikusse, kus ei suudeta enam

tasakaalu hoida, mis viib stressi ja motivatsiooni languseni. Seega valitakse uus tööandja, kes on võimeline pakkuma paindlikumat töögraafikut, et pereliikmed saaksid teineteise eest hoolt kanda ja vaadata lapsi suureks kasvamas. (Delecta 2011) Lisaks töö ja eraelu tasakaalule mõjutab ka juhtimise viis ja juhtimisstiil organisatsiooni võimet oma tööjõudu hoida. (Kossivi, *et al.* 2016)

Töötajate püsimine organisatsioonis sõltub ka suhetest oma ülemuse ja meeskonnaga. Juht peab väärtustama oma töötajaid ning olema neile heaks mentoriks, et avaldada positiivset mõju töökeskkonnale (Kaye 2002). Kaasav juhtimisstiil mängib töötajate hoidmisel olulist rolli, selle juhtimisstiili korral tunneksid töötajad end väärtustatuna (Kroon, Freese 2013). Otsustusprotsessis osalemine paneb töötajad tundma, et nad on osa organisatsioonist ning see suurendab lojaalsust ja töökohal püsimist (Akpoviro, *et al.* 2018). Juhtimisstiil ja juht on oluliseks osaks töökeskkonna muutmisele, töökeskkond võib mõjutada tööjõu volavust.

Töökeskkond on oluline tegur, mis mõjutab töötajate püsimist töökohal (Zeytinoglu, Denton 2006). Töökeskkond peab olema puhas ja vaikne, et töö tegemine oleks sujuv ja eesmärgid saaksid saavutatud. Säärane töökoht julgustab töötajaid oma tööd tõhusalt lõpule viima ning sellel on eeldatavasti positiivne mõju töötajate hoidmisele ja pühendumisele (Mangi, *et al.* 2011). Töötajate hoidmiseks on oluline muuta töökeskkond nauditavaks (Horwitz, *et al.* 2003). Soodsa töökeskkonna tegurid on paindlikkus, lõbus töökoht ja ressursside kättesaadavus (Figurska, Matuska 2013). Järgmiseks oluliseks faktoriks töötajate püsimise juures on edasiarenemisvõimalused.

Töötajate karjääriarengul on positiivne ja märkimisväärne mõju töötajate hoidmisele ning see vähendab ka tööjõu volavuse kavatsust (Manthi, *et al.* 2018). Koolitus ja karjääriareng on personalijuhtimise praktika, mis aitab organisatsioonidel saavutada konkurentsieelist. Samuti aitab see tõsta töötajate pühendumust ja lojaalsuse taset. (Samuel, Chipunza 2009). Organisatsioon, mis pakub koolitusi oma praeguste töötajate pädevuse ja oskuste parandamiseks, suudab oma töötajaid hõlpsasti hoida (Martin 2003). Ettevõtte pakutav koolitus võib mõjutada töötajate psühholoogilist seisundit. Kui nad usuvad, et ettevõtte teeb korraliku väljaõppe pakkumisel head tööd, tunnevad nad, et ettevõtte eesmärk on parandada töötaja oskusi ja võimeid, pannes nad ettevõttesse kiinduma. (Chang 1999)

Arvestades organisatsioonide kasvavat vajadust hoida parimad töötajad konkurentide juurde liikumise eest, on vaja jälgida erinevaid tegureid, mis võivad mõjutada töötajate otsust organisatsioonist lahkuda või sinna jääda. Sellised muutujad hõlmavad endast erinevaid tegureid. Nendeks on: boonuseid, töötajate rahulolu ja motivatsiooni teooriaid. Metoodika peatükis tutvustatakse uurimuse valimit, meetodit, andmete kogumist ning andmete analüüsi.

2. METOODIKA

Bakalaureusetöö meetodiks on kvantitatiivne uuring, kus viiakse läbi ankeetküsimustik (Lisa 1) töötajate seas, et uurida mis boonused motiveerivad töötajaid. Samuti uuritakse kas boonused mõjutavad töötajate rahulolu ja tööjõu hoidmist.

2.1. Valimi kirjeldus

Küsimustik koostati Google Forms lehel. Vastuseid saadi vaid 31 töötajalt, kellest 13 vastanut olid naised, 15 vastanut mehed ning sugu ei soovinud 3 töötajat vastanutest. Eesmärgiks oli saada 100 vastust ühe Eesti ettevõtte töötajatelt, et analüüsida töötajate motivatsiooni ning hiljem teha ettevõttele arendusettepanekuid vastavalt saadud vastustele. Koostöö palve saadeti 43-le Eesti ettevõttele, kellest vaid üks oli huvitatud ning hiljem koostööst ära ütles. Eesti ettevõtted ei näidanud huvi üles küsimustiku vastu, põhjendusteks toodi ajapuudus ning vähene kasutegur ettevõttele. Seega otsustas töö autor saata küsimustiku laiali e-maili ning facebooki teel tuttavatele ning suurematesse gruppidesse, üheks nendest oli plastitööstus.

2.2. Andmete kogumine

Andmeid koguti ajavahemikul 12.04.2023 - 25.04.2023. Küsimustiku vastuse variantideks kasutati Likerti viie pallist skaalat. Küsimustik oli anonüümne ja konfidentsiaalne. Küsimustik koosnes 5-st osast.

Esimeses osas oli üks küsimus 10 väitega, mis võeti Morgan, Dill ja Kallebergi (2013) artiklist. Väited olid töökoha rahulolu kohta, millele anti Likerti skaalal viis valikuvarianti (1-Ei nõustu üldse, 2-Ei nõustu, 3-Nii ja naa, 4-Nõustun, 5-Nõustun täielikult). Väidetega sooviti kontrollida, kui rahul on töötajad ettevõtetes ning kui rahul on töötajad oma töökoha ja töökaaslastega.

Teises osas oli üks küsimus 10 väitega sisemise ja välise motivatsiooni kohta, millele anti Likerti skaalal viis valiku varianti (1-Ei nõustu üldse, 2-Ei nõustu, 3-Nii ja naa, 4-Nõustun, 5-Nõustun täielikult). Väited võeti Kuvaas'i *et al.* (2017) kirjutatud artiklist. Väidetega kontrolliti, kas töötajad on motiveeritud pigem sisemiselt või väliselt. Kuus esimest väidet on sisemise motivatsiooni ja neli viimast väidet on välise motivatsiooni kohta, kus sisemist motivatsiooni peetakse välimisest paremaks, kuna töötajad on sellisel juhul valmis rohkem riskima ja on tööst rohkem huvitatud. Väidetes on mõlemad motivatsioonitüübid, et teha kindlaks, kas töötajad on pigem sisemiselt või väliselt motiveeritud ning kuidas erinevad motivatsiooni tüübid mõjutavad töötajate ettevõtte sisest käitumist.

Kolmandas osas oli üks küsimus 8 väitega, kus on välja toodud 4 väidet ettevõttes püsimise kohta (Kehoe, Wright 2013), 2 väidet abivalmiduse kohta ning veel 2 väidet sotsiaalsete hüvede kohta (Twenge *et al.* 2010). Likerti skaalal oli viis valiku varianti (1-Ei nõustu üldse, 2-Ei nõustu, 3-Nii ja naa, 4-Nõustun, 5-Nõustun täielikult). Väited aitavad mõista, kui sotsiaalsed ja abivalmid on töötajad enda arvates ning kui tähendusrikkana nad tunnevad ennast tööl.

Neljandas osas on kolm küsimust boonuste kohta. Kokku on neljandas osas 12 väidet. Neljanda osa esimese küsimusega uuritakse, millised boonused on töötajatele olulised. Vastuse variantideks anti Likerti skaalal kuus valiku varianti (1-Ei ole üldse oluline, 2-Vähe oluline, 3-Nii ja naa, 4-Pigem oluline, 5-Väga oluline, 6-Ei oska öelda). Teine küsimus uurib kas ettevõtted pakuvad oma töötajatele eelmises küsimuses olevaid boonuseid, millele anti Likerti skaalal kuus valiku varianti (1-Ei nõustu üldse, 2-Ei nõustu, 3-Nii ja naa, 4-Nõustun, 5-Nõustun täielikult, 6-Ei oska öelda). Vastused nendele küsimustele näitavad, kas töötajad on ettevõtte pakutavate boonustega rahul ning mil määral, samuti tuleb välja, kas nad soovivad, et ettevõtte lisaks boonuseid olemasolevatele. Töötajaid võivad motiveerida erinevad boonused, seega on oluline uurida, mida töötajad ootavad tööandjalt ja mida neile

juba pakutakse. Neljanda osa jaoks ei kasutanud töö autor alusmaterjale, kuna töös käsitletud boonuste kohta ei leitud häid küsimustikke.

Viiendas osas küsiti vastajate tausta andmeid: töökoormus, ettevõtte tegevusala, sugu, vanus ja tööstaaž.

2.3. Andmete analüüs

Andmeanalüüsiks kasutati MS Exceli programmi. Sisemise ja välise motivatsiooni seost töötajate hoidmisega uuriti regressioonanalüüsiga. Regressioonanalüüsiga tehti kindlaks, kas mudel on statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05. Olulisuse nivood võrreldakse olulisuse tõenäosusega. Kui leitakse, et olulisuse tõenäosus on väiksem kui olulisuse nivoo, siis analüüs on statistiliselt oluline. Kui leitakse aga, et olulisuse tõenäosus on suurem kui olulisuse nivoo, siis analüüs on statistiliselt mitteoluline. Analüüsiti, kuidas tööjõu hoidmine sõltub tööjõu soost, töökoormusest, vanusest, sotsiaalsetest hüvedest, abivalmidusest, rahulolust töökohaga, sisemisest ja välimisest motivatsioonist. Viiakse läbi 3 mitmest regressioonanalüüsi, kus olulisuse nivooks võetakse 0,05. Sõltuvaks tunnuseks on töötajate hoidmine ning seletavateks tunnusteks ehk regressoriteks on sugu, töökoormus, vanus, sisemine motivatsioon ja väline motivatsioon.

Kokku tegi töö autor 3 regressiooni mudelit (Tabel 1)

Tabel 1. Regressiooni 3 mudelit

Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3
Sõltuv: hoidmine	Sõltuv: hoidmine	Sõltuv: hoidmine
Sõltumatu: Sisemine motivatsioon	Sõltumatu: Sisemine motivatsioon	Sõltumatu: Sisemine motivatsioon
Väline motivatsioon	Väline motivatsioon	Väline motivatsioon
	Abivalmidus	Abivalmidus
	Sotsiaalse hüved	Sotsiaalse hüved
	Rahulolu töökohaga	Rahulolu töökohaga

		Kontrolltunnused: Sugu Vanus Koormus
--	--	--

Allikas: autori arvutused

Järgmisena leiti korrelatsioonanalüüsiga, kui tugev seos on töötajate hoidmise ning sisemise ja välise motivatsiooni vahel. Analüüsi käigus selgus, kas töötajate hoidmist mõjutab enim sisemine või väline motivatsioon ning kui tugeva seosega on tegu.

Töötajate hoidmise, sisemise ja välise motivatsiooni väidete usaldusväarsust hinnati sisereliaabluse koefitsendiga Cronbach alfa. Järgnev tabel on koostatud Lee Cronbach'i (1951) loodud reliaabluse skaala põhjal, sest Lee Cronbach ise ei ole loonud tabeli kujul enda avaldatud reliaabluse skaalat (Tabel 2). Mida kõrgem on α (alfa), seda usaldusväärsemad on väited. Tulemusi tõlgendatakse järgmiselt:

Tabel 2. Cronbach alfa tõlgendamise väärtused

Cronbach alfa	Sisemine reliaablus
$\alpha \geq 0,9$	Väga hea
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Hea
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Aktsepteeritav
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Kaheldav
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Kehv
$\alpha < 0,5$	Vastuvõetamatu

Allikas: Cronbach's Alpha (2023)

Töötajate rahulolu boonustega uuriti võrreldes vastanute keskmiseid ootusi boonustelt keskmise tajutud boonuste olemasoluga. Saadud keskmiste vahest kujunes erinevus töötaja ootuste ja reaalse olukorra vahel. Keskmiste erinevusel 0 on tegemist täielikult tasakaalus seisundiga, kus töötaja reaalne olukord boonusega vastab töötaja ootustele boonusest

ideaalselt. Kui erinevus on negatiivne, on töötaja ootused boonusele paremad, kui praegune olukord antud boonusega. Kui aga erinevus on positiivne, ei vasta töötaja reaalne olukord tema ootustele.

3. TULEMUSED JA JÄRELDUSED

3.1 Tulemused

3.1.1 Regressioonanalüüs

Vastates esimesele uurimisküsimusele viidi läbi regressioonanalüüs. Selleks kasutati mudeleid tabelist 1.

Esimene regressioonanalüüs tehti mudeli 1 järgi (Tabel 1). Viidi läbi mitmene regressioon töötajate hoidmise ning sisemise ja väliste motivatsiooni vahel. Regressiooniga hinnati, kas sisemine ja väline motivatsioon mõjutavad töötajate hoidmist ettevõttes. Olulisuse nivooks võeti 0,05. Sõltuvaks tunnuseks oli töötajate hoidmine ning seletavateks tunnusteks ehk regressoriteks on sisemine motivatsioon ja väline motivatsioon. Uuriti millist mõju avaldavad sisemine ja väline motivatsioon töötajate hoidmisele (Tabel 3).

Tabel 3. Regressioonanalüüsi 1 determinantsioonikordajad ja F-test

Parameeter	Parameetri hinnang	Std. Viga	P-väärtus
Vabaliige a	2,27335232	0,96728862	0,026039419
Sisemine	0,79468685	0,17910383	0,000128972
Väline	-0,4367871	0,17788804	0,020542271

$R^2 = 0,468225464$; Sig = 1,45E-04

Allikas: Autori arvutused

Regressiooni tulemusel leiti, et mudel oli statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05, kuna F-testi olulisuse tõenäosus oli väiksem kui olulisuse nivoo ehk $1,45E-04 < 0,05$. Sisemise ja välise motivatsiooni ning töötajate hoidmise vahelise seose korrelatsioonikordaja on 0,68, mis näitab keskmiselt positiivset seost. Determinatsioonikordaja on 47% seega võib järeldada, et 47% mõjutavad tööjõu hoidmist sisemine ja väline motivatsioon.

Teine regressioonanalüüs tehti mudeli 2 järgi (Tabel 1).

Viiakse läbi mitmene regressioon. Sõltuvaks tunnuseks on töötajate hoidmine ning regressoriteks on sisemine motivatsioon, väline motivatsioon, abivalmidus, sotsiaalsed hüved ja rahulolu töökohaga. Regressiooniga hinnatakse, kas nimetatud regressorid mõjutavad töötajate hoidmist ettevõttes. Olulisuse nivooks võeti 0,05. (Tabel 4).

Tabel 4. Regressioonanalüüsi 2 determinatsioonikordajad ja F-test

Parameeter	Parameetri hinnang	Std. Viga	P-väärtus
Vabaliige a	-0,565147482	1,309625748	0,669779135
Sisemine	0,223540164	0,279366242	0,431151365
Väline	-0,055963583	0,208951692	0,791027392
Abivalmidus	-0,194578794	0,227608937	0,400735056
Sotsiaalsed hüved	0,309029032	0,218805941	0,170176946
Rahulolu töökohaga	0,795721787	0,300762136	0,013893743

$R^2 = 0,609933405$; Sig = $1,52E-04$

Allikas: Autori arvutused

Regressiooni tulemusel leiti, et mudel oli statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05, kuna F-testi olulisuse tõenäosus oli väiksem kui olulisuse nivoo ehk $1,52E-04 < 0,05$. Korrelatsioonikordaja on 0,78, mis näitab tugevat positiivset seost. Determinatsioonikordaja on 61% - seega võib järeldada, et 61% mõjutavad tööjõu hoidmist sisemine, väline motivatsioon ja rahulolu töökohaga.

Kolmas regressioonanalüüs tehti mudeli 3 järgi (Tabel 1).

Viiakse läbi mitmene regressioon. Sõltuvaks tunnuseks on töötajate hoidmine ning regressoriteks on sisemine motivatsioon, väline motivatsioon, abivalmidus, sotsiaalsed hüved, rahulolu töökohaga, sugu, töökoormus ja vanus. Regressiooniga hinnatakse, kas nimetatud regressorid mõjutavad töötajate hoidmist ettevõttes. Olulisuse nivooks võeti 0,05. (Tabel 5).

Tabel 5. Regressioonanalüüsi determinantsioonikordajad ja F-test

Parameeter	Parameetri hinnang	Std. Viga	P-väärtus
Vabaliige a	-1,013762809	1,406187447	0,478544147
Sisemine	0,157411572	0,282669315	0,583233969
Väline	-0,12938818	0,208476262	0,541215086
Abivalmidus	-0,159438097	0,230784698	0,496883775
Sotsiaalsed hüved	0,148609602	0,229562787	0,52409767
Rahulolu töökohaga	0,938129719	0,318472679	0,00747632
Sugu	0,292258662	0,224850894	0,207128201
Koormus	0,048658627	0,436880418	0,91232695
Vanus	0,17743268	0,116212529	0,141061926

R² = 0,671404695; Sig = 6,01E-04

Allikas: Autori arvutused

Regressiooni tulemusel leiti, et mudel oli statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05, kuna F-testi olulisuse tõenäosus oli väiksem kui olulisuse nivoo ehk $6,01E-04 < 0,05$. Korrelatsioonikordaja on 0,82, mis näitab tugevat positiivset seost. Determinatsioonikordaja on 67% seega võib järeldada, et 67% mõjutavad sisemine motivatsioon, väline motivatsioon ja rahulolu töökohaga tööjõu hoidmist.

Järgmiseks tehakse korrelatsioonanalüüs, et hinnata kui tugev on tööjõu hoidmise seos rahuloluga töökohal ning sisemise ja välise motivatsiooniga.

3.1.2 Korrelatsioonanalüüs

Korrelatsioonanalüüs viidi läbi töötajate hoidmise, rahuloluga töökohal ning sisemise ja välise motivatsiooni vahel. Analüüs tehti, et kontrollida seose tugevust väärtuste vahel.

Tabel 6. Korrelatsioonanalüüs

	<i>Töötajate hoidmine</i>	<i>Sisemine</i>	<i>Väline</i>	<i>Rahulolu töökohaga</i>
Töötajate hoidmine	1			
Sisemine	0,594745991	1		
Väline	-0,307129645	0,051785	1	
Rahulolu töökohaga	0,752587678	0,727568	-0,35476	1

Allikas: Autori arvutused

Korrelatsioonanalüüsi tulemusena (tabel 6) leiti sisemise motivatsiooni, rahulolu töökohaga ja töötajate hoidmise vahel tugevam positiivne seos kui välisel motivatsioonil ja töötajate hoidmisel. Kõige tugevam on seos töötajate hoidmise ja rahulolu töökohaga vahel.

Korrelatsioonikordajad näitavad, et sisemise motivatsiooni ja töötajate hoidmise vahel on korrelatsioonikordaja 0,59 ehk tegu on keskmise tugevusega positiivse seosega. Töötajate hoidmise ja rahulolu töökohaga vahel on korrelatsioonikordaja 0,75 ehk tegu on tugeva positiivse seosega. Sisemise motivatsiooni ja rahulolu töökohaga kasvades kasvab keskmiselt ka töötajate hoidmine. Välise motivatsiooni ja töötajate hoidmise vahel on korrelatsioonikordaja -0,307 ehk tegu on nõrga negatiivse seosega. Välise motivatsiooni kasvades töötajate hoidmine keskmiselt kahaneb. Seega võib järeldada, et töötajate hoidmist mõjutab sisemine motivatsioon ning rahulolu töökohaga rohkem kui väline motivatsioon.

Järgmiseks kontrollitakse väidete usaldusväarsust kasutades Cronbach alfa. Cronbach alfa tulemusena leiti, et töötajate hoidmise alfa on 0,86, sisemise motivatsiooni alfa on 0,84 ja töötajate rahulolu alfa on 0,83, mis näitavad, et väited töötajate hoidmise, sisemise motivatsiooni ja töötajate rahulolu kohta on tabeli 2 järgi head ehk usaldusväärsed. Kuid välise motivatsiooni Cronbach alfa on 0,45 - seega on välise motivatsiooni väited väga kehvad ehk pole usaldusväärsed.

3.1.3 Töötajate rahulolu boonustega

Tabelis 7 on välja toodud vastajate tajutud ja oodatud keskmised hinnangud iga antud boonuse suhtes. Nende keskmiste tulemuste vahest saadi erinevus, mis tähistab tasakaalu boonuste olulisuse ja olemasolu vahel. Mida kõrgem on erinevus, seda rohkem on boonus vastanute seas tasakaalust väljas. Tulemustest on näha, et 7 välja toodud boonust on vastanutele keskmiselt olulisemad kui on nende boonuste keskmine olemasolu, seetõttu on nende boonuste erinevused positiivsed. Kuid müügiboonus puhul on erinevus negatiivne, kuna boonus on vähem oluline kui nende olemasolu.

Tabel 7. Boonuste olulisus ja olemasolu

Boonused	Tajutud keskvaartused	Oodatud keskvaartused	Erinevus	Pole nimetatud boonust
Aastane boonus	3,89	4,41	-0,52	3
Staaži boonus	3,89	4,70	-0,81	3
Pere- ja tööelu tasakaal	3,82	4,32	-0,50	3
Tunnustus boonus	3,70	4,70	-1,00	4
Müügiboonus	3,55	3,45	0,10	11
Puhkuse boonus	3,40	4,17	-0,77	1
Soovitus boonus	3,31	3,54	-0,23	5
Ekskursioonid	3,14	4,00	-0,86	3

Allikas: Autori arvutused

Kõige väiksema erinevusega on müügiboonus, mille erinevus on 0,1. See näitab, et vastanute seas on antud boonuse olulisus peaaegu tasakaalus boonuse olemasoluga ning töötajad on rahul boonusega.

Keskmise erinevuse tasemetega on aastane boonus ja pere- ja tööelu tasakaal, mis on vastuste poolest väga sarnased vastavalt -0,52 ning -0,5. Soovitakse saada osa paremast iga-aastasest boonusest ning pere- ja tööelu tasakaalust kui hetkel töötajatele pakutakse.

Puhkuse boonuse erinevus on keskmisest kõrgem, tasemel -0,77, mis tähendab, et vastanud ei ole rahul puhkuse boonustega. Vastanute seas on antud boonuse olulisus ja olemasolu tasakaalust väljas, seega on rahulolu antud boonustega madalam.

Vastanud ei ole rahul staaži boonusega, mille erinevus on -0,81. Töötajad sooviksid, et boonus oleks kõrgem, sellest mis nad hetkel saavad. Samuti soovivad töötajad rohkem väljasõite, mille erinevus oli olulisuse ja olemasoleva keskmise tulemuse vahel -0,86.

Kõige enam tuntakse puudust tunnustus boonusest, mille erinevus on -1. Töötajate seas on tunnustus võrreldes teiste boonustega kõige olulisem. See näitab, et vastanute seas on antud boonuse olulisus ja olemasolu tasakaalust täielikult väljas, mis vajaks kindlasti ettevõtetele tõsisemat tähelepanu, et tõsta töötajate rahulolu.

3.3. Järeldused

Nagu teoorias käsitletud on sisemine motivatsioon inimese enda tahe millegi tegemise vastu (Carbonneau *et al.* 2012). Selle kinnituseks leidis autor uuringus, et sisemise motivatsiooni kasvades kasvab ka töötajate hoidmine, mis võib olla tingitud töötaja tahtest ja huvist töö enda vastu. Ettepanek ettevõtetele on proovida tõsta töötajate sisemist motivatsiooni, et hoida töötajaid. Töötajate sisemine motiveerimine pole kasulik ainult töötajale vaid ka ettevõttele. Kõrge sisemine motivatsioon võib viia tootlikkuse kõrgema tasemeni (Ryan, Deci 2000).

Analüüsi tulemusena leiti, et töötajate hoidmist mõjutavad sisemine motivatsioon ning rahulolu töökohaga rohkem kui väline motivatsioon. Lisaks välise motivatsiooni kasvades töötajate hoidmine keskmiselt kahaneb. See kujutab endas näiteks välise motivaatorite abil töötajate meelitamist teise töökohta. Samuti on ka Deci (1971) väitnud, et käegakatsutavad hüved võivad sisemist motivatsiooni õhnestada.

Töötajate hoidmine hõlmab endas erinevaid boonuseid: töötasu ja hüved, koolitusvõimalused, õiglane ja võrdne kohtlemine ning organisatsioonikultuur (Ghapanchi ja Aurum 2011). Lisaks eelnevatele on tuvastatud veel kaheksa töötajate hoidmise tegurit: juhtimine, hea töökeskkond, sotsiaalne tugi ja arenguvõimalused, hüvitised, kavandatud töökoormus ning töö- ja eraelu tasakaal. (George 2015) Kuid autori tehtud uuringust selgus, et sotsiaalsed hüved ei ole olulised, seega võib järeldada, et sotsiaalsed hüved ei mõjuta töjõu hoidmist. Lisaks selgus uuringust, et töötajate hoidmist mõjutab tugevalt töökeskkond nagu seda on välja pakkunud George (2015). Lisaks selgus analüüsi käigus, et töjõu hoidmist ei mõjuta sugu, töökoormus ega vanus. Seega demograafilised erinevused ei mängi rolli töötaja töökohal püsimisel.

Autori uuringu tulemuste põhjal selgus, et töötajatel on suured ootused tunnustus boonusega, kuid leiti, et töötajate tunnustuse taju jäi ootustest madalamaks. Järelikult ei ole töötajad oma organisatsioonides rahul tunnustus boonusega. Samuti on madal rahulolu selliste boonustega nagu aastane bonus, puhkuse bonus, staaži bonus, pere- ja tööelu tasakaal, vähem rahulolematud kui tunnustus boonusega, kuid ei oldud ka nendega päris rahul. Ainuke bonus millega töötajad olid rahul oli müügiboonus. Järelikult peavad ettevõtted rohkem tähelepanu juhtima ennekõike töötajate tunnustamisele ja ka teistele boonustele, mis ei saanud rahuldavat tulemust. Boonuste olulisuse tõi välja ka Bénabou ja Tirole (2016) väites, et boonused on muutunud ajaga aina olulisemaks töömaastikul, talentide ja spetsialistide hoidmiseks on vaja lisatasusid ja hüvesid, mis samuti motiveerivad täitma ülesandeid korralikumalt.

Korrelatsioonanalüüsi tulemusena selgus, et töökohaga rahulolu kasvades kasvab keskmiselt ka töötajate hoidmine. Rahulolu töökohaga on väga individuaalne, mõnda töötajat võivad motiveerida sisemise motivatsiooni allikad ja teisi välised motivaatorid. Töötajad, kes on oma tööga õnnelikud ja rahul, on oma tööle rohkem pühendunud ja pingutavad alati oma organisatsiooni klientide rahulolu parandamise nimel, seega püsivad nad ka ettevõttes kauem (Denton 2000). Ka Zeytinoglu ja Denton (2006) väitsid, et töökeskkond on oluline tegur, mis mõjutab töötajate püsimist töökohal.

3.4. Soovitused

Üheks sisemiseks motiveerimise allikaks on saavutuste tunnustamine ja tähistamine. Uuringust selgus, et tunnustus bonus oli vastanute seas boonuse olulisuse ja olemasolu tasakaalust täielikult väljas. Seega hästi tehtud töö eest võiks kaasneda alati kas patsutus õlale või tänamine, sedasi tunneb ka töötaja end väärtustatuna. Tunnustustamise vorme, mida kasutada on järgnevad:

- Igapäevane tagasiside töötajate positiivse töö tulemuslikkuse kohta.
- Mitteametlik tunnustamine: spontaanne siiras tänu žest hea soorituse eest.
- Ametlik tunnustamine: struktureeritud või kavandatud programm soovitud tulemuslikkuse tunnustamiseks. (Nelson 2012)

Lisaks tunnustamisele on oluline pakkuda töötajatele väljakutseid pakkuvat ja sisukat tööd. Samuti soodustada õppimist ja kasvu, näiteks pakkuda koolitusprogramme või töötubasid, mis võimaldavad töötajatel oma teadmisi täiendada.

Sisemine motivatsioon on väga individuaalne, mistõttu on oluline mõista töötajate ainulaadseid vajadusi ja eelistusi. Regulaarne silmast-silma suhtlus ja tagasiside võivad aidata luua keskkonna, mis soodustab sisemist motivatsiooni. Samuti kui tõsta töötajate rahulolu töökohaga kasvab keskmiselt ka töötajate hoidmine. Seega tuleks kasutada erinevaid meetmeid, et rahulolu tõsta. Väliseid motivaatoreid peaks samuti rakendama ja erilist tähelepanu pöörama konkurentide poolt pakutud hüvedele, et vähendada töötajate lahkumist töölt välise motivaatorite tõttu.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli uurida erinevate motivatsioonifaktorite mõju töötajate hoidmisele ning rahulolu pakutavate boonustega. Ettevõtted kaotavad konkurentidele häid töötajaid teadmatusel milliseid boonuseid pakkuda. Seega käesolev töö sisaldab motivatsiooniteooriaid, et uurida, kuidas töötajaid motiveerida, milliseid boonuseid pakkuda, kuidas mõjutada töötajate rahulolu ning kuidas need faktorid mõjutavad töötajate hoidmist.

Töös käsitletakse tuntumaid motivatsiooniteooriaid (Maslow vajaduste hierarhia, McClellandi teooria ja Herzbergi teooria) (Alas 2008). Kasutatavate teoste autorid on teinud uurimusi boonussüsteemide, motivatsiooniteooriate ja tulemusjuhtimise valdkondades. Välja tuuakse erinevad boonused ja motivatsiooniteooriad, mis need endast kujutavad ning millistes olukordades neid kasutada.

Bakalaureusetöö meetodiks oli kvantitatiivne uuring, kus viidi läbi ankeetküsimustik töötajate seas, et uurida mis boonused motiveerivad töötajaid ning kuidas boonused mõjutavad töötajate rahulolu ja tööjõu hoidmist. Küsimustik oli anonüümne ja konfidentsiaalne ning koosnes 5-st osast. Andmete töötlemiseks kasutati MS Exceli programmi. Küsimustikust saadud andmed töödeldi Cronbach alfa, regressioon- ja korrelatsioonanalüüsi abil.

Esimesena uuriti millistest teguritest sõltub tööjõu hoidmine. Teguriteks võeti sugu, töökoormus, vanus, sisemine ja väline motivatsioon, abivalmidus, sotsiaalse hüved ja rahulolu töökohaga. Tulemuste saamiseks viidi läbi kolm mitmest regressioonanalüüsi. Analüüside käigus selgus, et tööjõu hoidmist ei mõjuta sugu, töökoormus, vanus, abivalmidus ega ka sotsiaalse hüved. Töötajate hoidmist mõjutavateks teguriteks saadi vaid kolm tegurit: rahulolu töökohaga, sisemine ja väline motivatsioon. Regressioonanalüüsi käigus selgus, et sisemise ja välise motivatsiooni ning töötajate hoidmise vahelise seose determinantsioonikordaja oli 47%. Seega võib järeldada, et tööjõu sisemine ja väline motivatsioon mõjutavad peaaegu poolel ajast tööjõu hoidmist.

Uurimisküsimusele “Millised motivatsiooni faktorid mõjutavad töötajate hoidmist Eesti ettevõtetes?”, saadi vastuseks, et sisemine ja väline motivatsioon mõjutavad tööjõu hoidmist ettevõttes.

Lisaks tehti korrelatsioonanalüüs, mille käigus saadi korrelatsioonikordajate abil teada, et rahulolu töökohaga ja sisemine motivatsioon mõjutavad tugevamalt tööjõu hoidmist kui väline motivatsioon. Leiti, et rahulolu töökohaga ja sisemise motivatsiooni kasvades kasvab ka töötajate hoidmine. Kuid välise motivatsiooni kasvades töötajate hoidmine keskmiselt kahaneb. See kujutab endas näiteks väliste motivaatorite tõttu sisemise motivatsiooni langust, mille tõttu pole töö enam huvitav ning kui töötajad saavad oma vajadused rahuldatud hakkavad nad otsima endale asendustöökohta, et tunda end sisemiselt motiveeritult.

Uurimisküsimusele “Kuidas mõjutab rahulolu töökohaga töötajate hoidmist?”, saadi vastuseks, et rahulolu töökohaga mõjutab tugevalt tööjõu hoidmist ettevõtetes.

Lisaks motivatsioonifaktorite uurimisele uuriti ka töötajate rahulolu boonustega. Boonuse olulisuse ja olemasolu erinevused ei olnud suured, kuid mõningad nendest vajaksid kindlasti juhtkonna sekkumist. Kõige enam soovitakse saada tööandjatelt rohkem tunnustust ning väljasõite. Uuringu käigus selgus, et ainult müügiboonus on töötajate oodatust kõrgem, kuid ülejäänud boonustega tuntakse, et ettevõtte ei paku piisavalt head boonust vastavalt ootustele. Seetõttu on ka töötajate rahulolu ülejäänud boonustega madalamad. Positiivne on aga see, et tulemused ei ole suurte erinevustega, kõige suurem erinevus on -1.

Uurimisküsimusele “Milline on töötajate rahulolu organisatsioonides kasutusel olevate boonustega?”, saadi vastuseks, et töötajad on keskmiselt vähesel määral rahulolematud saadavate boonustega, sest loodetakse saada suuremaid boonuseid.

Bakalaureusetöö edasiarendusena oleks vaja viia läbi uus uuring, et saada laialdasemad tulemused. Samuti oleks kasulik viia läbi intervjuud juhtidega, et saada täpsem aimdus, kuidas ettevõttes erinevad faktorid töötajate hoidmist mõjutavad. Paremate järelduste jaoks oleks kasulik kui vaatluse all oleks üks või mitu ettevõtet.

Töö autorile andis käesolev bakalaureusetöö palju uusi teadmisi töötajate motiveerituse kohta. Töö autor õppis miks sisemine ja väline motivatsioon olulised on ja kuidas neid erinevates olukordades rakendada. Uued teadmised tulevad kasuks, et hoida töötajaid ning tagada ettevõttes võimalikult kõrge rahulolu töötajate seas rakendades boonuseid.

SUMMARY

EMPLOYEE SATISFACTION WITH BONUSES

Merilin Sinilaid

The author of the work chose the topic because she wants to start work in the HR field and to study what motivates employees in order to offer the best bonuses to employees. She became interested in the topic after reading about unequal pay systems, a large drop in motivation, labor turnover and the preference of competitors over the employer of the moment. The same problem has been raised by Torre, Pelagatti and Solari (2015). Jansen (2013) has written that organizations should ensure that compensation systems and bonuses do not cause employee dissatisfaction. Because of this, it is important to map out different bonuses and link them with motivation theories by studying the motivation of employees in relation to given bonuses. To do this, employees must be asked directly what they think about the various bonuses offered to employees and how motivated they feel at work.

The bonus system has a significant impact on the performance and engagement level of individuals and team members in the workplace. Therefore, it is important to implement an effective bonus system based on the needs of each organization (Kerrin, Oliver 2002).

Companies that have fewer benefits than their competitors lose a lot of good employees (Quarterly 2022). The company that offers better bonuses and conditions is often chosen, therefore, in order to achieve greater satisfaction, it is necessary to examine what needs to be improved in the bonus system that motivates employees. To reduce labor turnover, companies must offer adequate benefits packages, and to be successful in the labor market, employers must understand what has changed in the needs of employees (Quarterly 2022). As a future manager, the author wants to offer a good and safe workplace, where a warm atmosphere prevails and employees are motivated. As a result, the author of the work posed a research

problem: companies lose good employees to competitors because they do not know what bonuses to offer.

The aim of the bachelor's thesis was to investigate the effect of various motivational factors on employee retention and satisfaction with the bonuses offered. Companies lose good employees to competitors because they don't know what bonuses to offer. Thus, this work includes motivational theories to investigate how to motivate employees, what bonuses to offer, how to influence employee satisfaction, and how these factors affect employee retention.

Research questions:

- What motivational factors influence the retention of employees in Estonian companies?
- How does job satisfaction affect employee retention?
- What is the level of employee satisfaction with bonuses in use in organizations?

The bachelor's thesis has three chapters, where the theoretical framework is discussed in the first chapter. The theoretical framework has 4 subsections. In the first chapter, the three best-known motivation theories (Maslow, McClelland and Herzberg) are presented, as well as two more approaches, which are intrinsic and extrinsic motivation. The second sub-chapter analyzes the various bonuses and presents their comparative analysis. The third sub-chapter talks about employee satisfaction, and the fourth one shows how to reduce labor turnover, i.e. how to keep good employees. The second chapter describes the research methodology. The method of data collection is a survey. Descriptive statistics, reliability coefficient, correlation and regression analysis have been used in the work. The third chapter presents the results obtained by processing the questionnaire, with the help of which conclusions are drawn about how bonuses affect employee retention and satisfaction.

The work uses well-known motivational theories (Maslow's hierarchy of needs, McClelland's theory and Herzberg's theory) (Alas 2008). The cited authors have done research in the areas of bonus systems, motivation theories and performance management. Different bonuses and motivational theories are highlighted, what they are and in which situations to use them.

The method of the bachelor's thesis is a quantitative study in which a questionnaire is conducted among employees to investigate which bonuses motivate employees and whether bonuses affect employee satisfaction and labor retention. The sample size of the questionnaire is 31 employees. A five-point Likert scale is used for the answer options. The questionnaire is anonymous, confidential and consists of 5 parts. The MS Excel program is used for data processing. The data obtained from the questionnaire is processed using Cronbach's alpha, regression and correlation analysis.

Firstly, it was investigated which factors depend on the retention of the workforce. Gender, workload, age, internal and external motivation, willingness to help, social benefits and job satisfaction were taken as factors. Three multiple regression analyzes were performed to obtain the results. In the course of the analyses, it was revealed that gender, workload, age, willingness to help, and social benefits do not affect workforce retention. Only three factors were found to influence employee retention: job satisfaction, internal and external motivation. During the regression analysis, it was revealed that the coefficient of determination of the relationship between intrinsic and extrinsic motivation and employee retention was 47%. Thus, it can be concluded that the internal and external motivation of the workforce affects the retention of the workforce almost half of the time.

Answer to the research question: Intrinsic and extrinsic motivation affect employee retention in the company.

In addition, a correlation analysis was performed, during which it was found out with the help of correlation coefficients that satisfaction with the workplace and internal motivation have a stronger influence on employee retention than external motivation. It was found that as job satisfaction and intrinsic motivation increase, employee retention also increases. However, as extrinsic motivation increases, employee retention decreases on average. This represents, for example, a decrease in internal motivation due to external motivators, due to which work is no longer interesting, and when employees get their needs satisfied, they start looking for a replacement job to feel internally motivated.

Answer to the research question: Job satisfaction has a strong influence on employee retention in companies.

In addition to studying motivational factors, employee satisfaction with bonuses was also studied. The differences in the importance and existence of the bonus were not large, but

some of them would definitely require management intervention. Most of all, they want to receive more recognition from employers. During the survey, it was revealed that only the sales bonus is higher than the employees' expectations, but with the rest of the bonuses, it is felt that the companies do not offer a good enough bonus according to the expectations. Therefore, employee satisfaction with the rest of the bonuses is also lower. On the positive side, the results are not very different, the biggest difference being -1.

Answer to the research question: Employees are on average slightly dissatisfied with the bonuses they receive, as they expect to receive higher bonuses.

As a further development of the bachelor's thesis, it would be necessary to conduct a new study in order to obtain more extensive results. It would also be useful to conduct interviews with managers to get a more accurate idea of how different factors in the company affect employee retention. For better conclusions, it would be useful to have one or more companies under observation.

This bachelor's thesis gave the author of the work a lot of new knowledge about employee motivation. It was learned why internal and external motivation are important and how to apply them in different situations. New knowledge will come in handy to help retain employees and what bonuses to apply to reduce turnover in the company.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Akpoviroro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity. *International Journal of Economic Behavior (IJEB)*, 8(1), 47-60
- Alas, R., & Arrak, J. (2008). *Juhtimise alused 2-90*. Tallinn: Külim.
- Amabile, T., Barsade, S., Mueller, J., & Staw, B. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Arciniegas, D., Anderson, C., & Filley, C. (2013). *Behavioral Neurology & Neuropsychiatry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Awe, S. (2006). The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How To Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late. *Library Journal*, 131(5), 38.
- Bareket-Bojmel, L., Hochman, G., & Ariely, D. (2017). It's (Not) All About the Jacks. *Journal of Management*, 43(2), 534-554.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2016). Bonus Culture. *The Journal of Political Economy*, 124(2), 305-370.
- Bhattacharya, S., & Mittal, P. (2020). The Impact of Individual Needs on Employee Performance while Teleworking. *Australasian Accounting, Business & Finance Journal*, 14(5), 65-85.
- Boekaerts, M., & Boscolo, P. (2002). Interest in learning, learning to be interested. *Learning and Instruction*, 12(4), 375-382.
- Burgess, S., & Ratto, M. (2003). The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), 285-300.
- Carbonneau, N., Vallerand, R., & Lafrenière, M. (2012). Toward a Tripartite Model of Intrinsic Motivation. *Journal of Personality*, 80(5), 1147-1178.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human relations*, 52(10), 1257-1278.
- Chapman, D. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-945.

Cronbach's Alpha: Definition, Interpretation, SPSS. Statistics How To. Kättesaadav: <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/statistics-definitions/cronbachs-alpha-spss/>, 08. mai 2023

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105.

Deemer, E., Martens, M., & Buboltz, W. (2010). Toward a Tripartite Model of Research Motivation: Development and Initial Validation of the Research Motivation Scale. *Journal of Career Assessment*, 18(3), 292-309.

Delecta, P. (2011). Work life balance. *International journal of current research*, 3(4), 186-189.
Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(05), 261.

Deming, W. E. (2018). *The new economics for industry, government, education*. MIT press.

Denton, D. K. (1992). *Recruitment, retention, and employee relations: Field-tested strategies for the '90s*. Quorum Books.

Denton, J. W. (2000). Using Web-based projects in a systems design and development course. *Journal of Computer Information Systems*, 40(3), 84-87.

Ellenbecker, C. (2004). A theoretical model of job retention for home health care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 47(3), 303-310.

Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human resources management & Ergonomics*, 7(2).

Farson, R., & Keyes, R. (2003). *The innovation paradox: The success of failure, the failure of success*. Simon and Schuster.

Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Gawel, Joseph E. (2019) "Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs," *Practical Assessment, Research, and Evaluation*: Vol. 5, Article 11.

Ghapanchi, A., & Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *The Journal of Systems and Software*, 84(2), 238-249.

George, C. (2015). Retaining professional workers: What makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102-121.

Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.

Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489-521.

Grant, L. (1998). Happy workers, high returns. *Fortune*, 137(1), 81.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.

Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29-37.

Griffin, R.W. and Moorhead, G. (2013), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 11th ed. South-Western, Mason.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees. Boston, MA: Harvard Business Review.

Holthausen, R. W., Larcker, D. F., & Sloan, R. G. (1995). Annual bonus schemes and the manipulation of earnings. *Journal of accounting and economics*, 19(1), 29-74.

Hon, A. (2012). Shaping Environments Conducive to Creativity. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 53-64.

Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human resource management journal*, 13(4), 23-44.

Hunter, V., & Tietyen, D. (1997). *Business to business marketing : Creating a community of customers*. Lincolnwood (Ill.): NTC Business Books.

Jansen, P., Waal, A. (2013). The bonus as hygiene factor: The role of reward systems in the high performance organization. *A Global Forum for Empirical Scholarship*, 41-59.

Jyothi, J. (2016). NON-MONETARY BENEFITS & ITS EFFECTIVENESS IN MOTIVATING EMPLOYEES. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(5).

Karatepe, O. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.

Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2002). Retention in tough times: Here's what 25 global talent leaders say about keeping good people-especially now. (Retention). *T D (Alexandria, Va.)*, 56(1), 32.

- Kearney, R., & Morgan, K. (1990). Longevity Pay in the States: Echo from the Past or Sound of the Future? *Public Personnel Management*, 19(2), 191-200.
- Kehoe, R., & Wright, P. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Kerrin, M., & Oliver, N. (2002). Collective and individual improvement activities: The role of reward systems. *Personnel Review*, 31(3), 320-337.
- Koslowsky, M., & Krausz, M. (2002). *Voluntary employee withdrawal and inattendance: A current perspective*. Springer Science & Business Media.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(05), 261.
- Koys, D. J. (2003). How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 17-24.
- Kroon, B., & Freese, C. (2013). Can HR practices retain flexworkers with their agency? *International Journal of Manpower*, 34(8), 899-917.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
- Law, C. (2016). Using bonus and awards for motivating project employees. *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 4-7.
- Lincoln, J. (1989). Employee Work Attitudes and Management Practice in the U.S. and Japan: Evidence from a Large Comparative Survey. *California Management Review*, 32(1), 89-106.
- Mangi, R., Soomro, H., Ghumro, I., Abidi, A., & Jalbani, A. A. (2011). A study of job satisfaction among non PhD faculty in universities. *Australian Journal of Business and Management*, 1(7), 83-90.
- Manthi, K. A., Kilika, J. M., & Kimencu, L. (2018). How do human resource management practices predict employee Turnover Intentions: An empirical survey of teacher training colleges in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 201-213.
- Mantrala, M. (1994). STRUCTURING A MULTIPRODUCT SALES QUOTA-BONUS PLAN FOR A HETEROGENEOUS SALES FORCE: A PRACTICAL MODEL-BASED APPROACH. *Marketing Science*, 13(2), 121-145.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row, Publishers, Inc.
<https://www.eyco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf>

Martin, C. (2003). Explaining labour turnover: Empirical evidence from UK establishments. *Labour*, 17(3), 391-412.

Matzler, K. and Renzl, B. (2006), The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 17 No. 10, pp. 1261-1271.

McClelland, D. (1976). The Achieving Society. *Journal of Extension*, 6(3), 191.

McClelland, D. (2001). Chapter 27: Where Do We Stand on Assessing Competencies? *Counterpoints* (New York, N.Y.), 166, 479-489.

McCoach, D. B., & Flake, J. K. (2018). The role of motivation. In S. I. Pfeiffer, E. Shaunnessy-Dedrick, & M. Foley-Nicpon (Eds.), *APA handbook of giftedness and talent*. American Psychological Association, 201–213.

Mcleod, S. (2023). Maslow's Hierarchy Of Needs. Kättesaadav: <https://simplypsychology.org/maslow.html>, 09. april 2023.

Meece, J. L., Anderman, E. M., & Anderman, L. H. (2006). Classroom goal structure, student motivation, and academic achievement. *Annu. Rev. Psychol.*, 57, 487-503.

Morgan, J., Dill, J., & Kalleberg, A. (2013). The quality of healthcare jobs: Can intrinsic rewards compensate for low extrinsic rewards? *Work, Employment and Society*, 27(5), 802-822.

Morse, N. C. (1953). Satisfactions in the white-collar job. *Journal of Business and Management*.

Nelson, B. B. (2012). *1501 ways to reward employees*. Hachette UK.

Panoch, A. (2001). *The Relationship Between Diversity and Employee Retention*. Master's Thesis, 44.

Pieper, J. (2015). Uncovering the Nuances of Referral Hiring: How Referrer Characteristics Affect Referral Hires' Performance and Likelihood of Voluntary Turnover. *Personnel Psychology*, 68(4), 811-859.

Quarterly, M. (2022). Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers>, 28.02.2023

Rainey Hal G. (2000) *Handbook of Organizational Behavior, Public Administration and Public Policy*.

Raven, J. (2001). Chapter 15: The McClelland/McBer Competency Models. *Counterpoints* (New York, N.Y.), 166, 225-236.

- Ritchie, R. (1988). Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power and Affiliation. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 485-486.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), 410.
- Schneider, B. (1991). Service quality and profits: Can you have your cake and eat it, too?. *Human Resource Planning*, 14(2).
- Sharma, P., Kong, T., & Kingshott, R. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Service Management*, 27(5), 773-797.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Stark, E. M. (2001). Team reward attitude: Construct development and initial validation. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(8), 903-917.
- Stothart, C. (2022). *Motivation: The Ultimate Guide to Leading Your Team*. Taylor & Francis.
- Zeytinoglu, I. U., & Denton, M. (2006). Satisfied workers, retained workers: Effects of work and work environment on homecare workers' job satisfaction, stress, physical health, and retention (p. 117). Ottawa: Research Institute for Quantitative Studies in Economics and Population, McMaster University.
- Taormina, R., & Gao, J. (2013). Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155-177.
- Thoms, P., Moore, K., & Scott, K. (1996). The relationship between self-efficacy for participating in self-managed work groups and the big five personality dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 349-362.
- Torre, E. Pelagatti, M., & Solari, L. (2015). Internal and external equity in compensation systems, organizational absenteeism and the role of explained inequalities. *Human Relations New York*, 68(3), 409-440.
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Senecal, C., & Vallières, É. F. (1993). On the assessment of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education: Evidence on the concurrent and construct validity of the Academic Motivation Scale. *Educational and psychological measurement*, 53(1), 159-172.

Van Wesep, E. (2010). Pay (Be)for(e) Performance: The Signing Bonus as an Incentive Device. *The Review of Financial Studies*, 23(10), 3812-3848.

Voordt, T., & Jensen, P. (2021). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29-49.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297.

Xu, J., & Yang, J. (2016). Golden hellos: Signing bonuses for new top executives. *Journal of Financial Economics*, 122(1), 175-195.

Yuan, Y., & Zhen, H. (2021). Teaching and Researching Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 804304.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Tere!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli äriduse eriala bakalaureuse tudeng ning uurin, kui motiveerivad on boonused ning kuidas see mõjutab rahulolu ja tööjõu voolavust ettevõttes.

Sellega seoses palun vastata alljärgnevale küsimustikule. Küsimustikule vastamine on anonüümne ja tulemused on osa üldkogumist, kus saadud andmeid kasutan vaid uurimistöö eesmärgil.

Küsimustikule vastamine võtab aega umbes 15 minutit.

Ette tänades osavõtu eest, iga vastus panustab usaldusväärsemate järeldusteni jõudmisesse.

Aitäh vastamast!

1. Kui rahul Te olete järgmiste väidetega?

Vastuste skaala:

1 - ei ole üldse nõus

2 - ei ole nõus

3 - nii ja naa

4 - olen nõus

5 - olen täiesti nõus

- Ma olen rahul sellega, mida ma tööil teen
- Ma olen rahul töökeskkonnaga
- Mu töö on selline nagu ma algusest peale seda ette kujutasin
- Kui mu sõber ütleb, et ta oleks huvitatud mulle sarnasest töökohast, siis ma soovitaksin talle seda töökohta
- Kui avaneks võimalus uuesti asuda tööle samale töökohale, siis ma võtaksin pakkumise vastu
- Ma olen oma töökohaga väga rahul
- Ma ei plaani oma töökohalt aasta jooksul lahkuda
- Mind julgustatakse võtma osa koolitustest või kursustest, mis on seotud minu tööga
- Tööandja aitab mul tööil olles oma oskusi täiendada
- Minu tööandja annab võimaluse täiendada oma matemaatika, lugemise või inglise keele oskust

2. Kui väga Te järgmiste väidetega nõustute?

Vastuste skaala:

- 1 - ei ole üldse nõus
- 2 - ei ole nõus
- 3 - nii ja naa
- 4 - olen nõus
- 5 - olen täiesti nõus

- Tööülesanded, mida ma tööil täidan mõjutavad mu töö tulemuslikkust
- Minu tööülesanded on nauditavad
- Mu töö on tähendusrikas
- Mu töö on huvitav
- Mu töö on nii huvitav, et see motiveerib mind
- Ma teen tööd nii entusiastlikult, et unustan kõik muu mu ümber
- Kui ma pingutan tööil rohkem, siis pean ka saama lisatasu
- Mulle on oluline väline ajend, mille poole püüelda, et teha head tööd
- Lisatasud on olulised selleks, et ma oma tööd hästi teen

- Kui mulle pakutakse paremat palka, teeksin ka paremat tööd

3. Mil määral nõustute järgmiste väidetega

Vastuste skaala:

- 1 - ei ole üldse nõus
- 2 - ei ole nõus
- 3 - nii ja naa
- 4 - olen nõus
- 5 - olen täiesti nõus

- Praegusse organisatsiooni jäämiseks keelduksin tööst, kus pakutakse rohkem palka
- Plaanin veeta oma karjääri antud organisatsioonis
- Kavatsen jääda praegusse organisatsiooni vähemalt järgmiseks 12 kuuks
- Ma ei kavatsen järgmise 6 kuu jooksul väljaspool seda ettevõtet tööd otsida
- Töökoht annab võimaluse olla teistele vahetult abiks
- Töö on ühiskonnale kasulik
- Töökoht annab võimaluse leida sõpru
- Töö annab võimaluse olla kontaktis paljude inimestega

4. Kui olulised on järgnevad väited Teile?

Vastuste skaala:

- 1 - ei ole üldse oluline
- 2 - väheoluline
- 3 - nii ja naa
- 4 - pigem oluline
- 5 - väga oluline
- 6 - ei oska öelda

- Head müügitööd tehes makstakse head boonust
- Aasta lõpus makstakse head boonust
- Hästi tehtud töö eest makstakse head boonust

- Ettevõttes aina pikemat aega töötades makstakse head boonust
- Uusi töötajaid ettevõttesse kutsudes makstakse head boonust
- Puhkuse perioodil kaasneb hea boonus (nt. jõuluringid)
- Ettevõttes on huvitavad väljasõidud/ekskursioonid
- Ettevõtte toetab perekonda

5. Kuidas nõustud järgnevate väidetega praeguse ettevõtte vaatepunktist?

Vastuste skaala

- 1 - ei ole üldse nõus
- 2 - ei ole nõus
- 3 - nii ja naa
- 4 - olen nõus
- 5 - olen täiesti nõus

- Head müügitööd tehes makstakse head boonust
- Aasta lõpus makstakse head boonust
- Hästi tehtud töö eest makstakse head boonust
- Ettevõttes aina pikemat aega töötades makstakse head boonust
- Uusi töötajaid ettevõttesse kutsudes makstakse head boonust
- Puhkuse perioodil kaasneb hea boonus (nt. jõuluringid)
- Ettevõttes on huvitavad väljasõidud/ekskursioonid
- Ettevõtte toetab perekonda

6. Töökoormus

- Osakoormus
- Täiskoormus

7. Ettevõtte tegevusala

- Avalik haldus ja riigikaitse, kohustuslik sotsiaalkindlustus
- Ehitus
- Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine

- Finants- ja kindlustustegevus
- Haldus- ja abitegevused
- Haridus
- Hulgi- ja jaekaubandus, mootorsõidukite ja mootorrattaste remont
- Info ja side
- Kinnisvaraalne tegevus
- Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
- Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus
- Majutus ja toitlustus
- Mäetööstus
- Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük
- Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
- Töötlev tööstus
- Veondus ja laondus

8. Sugu

- Mees
- Naine
- Ei soovi vastata

9. Kirjuta siia oma vanus

10. Tööstaaž

- 0 - 1 aastat
- 2 - 5 aastat
- 6 - 10 aastat
- 11 - ... aastat

Lisa 2. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Merilin Sinilaid

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose TÖÖTAJATE RAHULOLU BOONUSSÜSTEEMIGA, mille juhendaja on Marge Sassi

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

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

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

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

11.05.2023 (kuupäev)