

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Anti Haugas

**MITTEMATERIAALSED TEGURID JA NENDEGA RAHULOLU  
TÖÖTAJATE MOTIVEERIMISEL  
JAEKAUBANDUSETTEVÕTTE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava halduskorraldus

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8484 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Anti Haugas 04.01.2021

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 164989HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: antihaugas@gmail.com

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILISED ALUSED .....	8
1.1. Töömotivatsiooni mõiste .....	8
1.2. Töötajate mittemateriaalse motiveerituse olulisus .....	10
1.3. Mittemateriaalsed motivaatorid .....	11
1.3.1. Märkamise ja tunnustamine .....	11
1.3.2. Autonoomia ja töökoha paindlikkus .....	12
1.3.3. Suhted kolleegidega ja tööalane kommunikatsioon .....	15
1.3.4. Ettevõtte kuvand .....	16
1.4. Lahendused töötajate motivatsiooni tõstmiseks .....	16
2. EMPIIRILINE UURING.....	19
2.1. Eesmärk .....	19
2.2. Ettevõtte kirjeldus .....	19
2.3. Metoodika ja andmete analüüs .....	20
2.4. Uuringu tulemused .....	21
2.4.1. Valimi kirjeldus .....	21
2.4.2. Mittemateriaalsete tegurite tähtsus töötajate jaoks .....	22
2.4.3. Rahulolu mittemateriaalsete teguritega .....	25
2.4.4. Seosed motivatsiooni mõjutavate tegurite tähtsuse ja rahulolu vahel .....	28
3. ARUTELU JA JÄRELDUSED.....	31
KOKKUVÕTE.....	37
SUMMARY.....	39
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	42
LISAD .....	44
Lisa 1. Uuringu küsimustik .....	44
Lisa 2. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite olulisuse kirjeldav statistika kahanevas järjekorras .....	48
Lisa 3. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite olulisuse kirjeldav statistika ametikohade lõikes .....	50

Lisa 4. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite olulisuse kirjeldav statistika vanusegruppide lõikes .....	52
Lisa 5. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega rahulolu kirjeldav statistika kahanevas järjekorras .....	54
Lisa 6. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega rahulolu kirjeldav statistika ametikohade lõikes .....	56
Lisa 7. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega rahulolu kirjeldav statistika vanusegruppide lõikes .....	58
Lisa 8. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite olulisuse sagedusjaotus (%) .....	60
Lisa 9. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega rahulolu sagedusjaotus (%) ..	62
Lisa 10. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite olulisuse seosed vanusega .....	64
Lisa 11. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega rahulolu seosed vanusega ...	66
Lisa 12. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite keskmise olulisuse võrdlus ametikohtade lõikes .....	68
Lisa 13. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite rahulolu võrdlus ametikohtade lõikes.....	70
Lisa 14. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite olulisuse ja rahulolu seosed ...	72
Lisa 15. Fisheri LSD Post-Hoc testi tulemused.....	74
Lisa 16. Lihtlitsents .....	76

## LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kui tähtsaks peavad jaekaubandusettevõtte töötajad erinevaid mittemateriaalseid motivatsiooni mõjutavaid tegureid ning milline on nendega rahulolu erinevates struktuursetes gruppides. Bakalaureusetöö lõppeesmärgi saavutamiseks on vajalik küsitlusuuringu läbiviimine lao,- kontori ning kaupluste töötajate seas.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisküsimused:

1. Millised motivatsiooni mõjutavad mittemateriaalsed tegurid on töötajate jaoks kõige tähtsamad?
2. Milliste mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega ollakse kõige enam rahul?
3. Kuidas muutub tegurite tähtsus ja rahulolu vanusegruppide ja ametikohtade lõikes?
4. Millised on motivatsiooni mõjutavate tegurite tähtsuse ja rahulolu vahelised seosed?

Bakalaureusetöö teoreetilises osas käsitleb autor motivatsiooni mõistet, mittemateriaalse motiveerituse olulisust teenindava sektori ettevõtetes ning erinevaid mittemateriaalseid stiimuleid ning nende rakendamist töötajates motivatsiooni tekitamiseks. Bakalaureusetöö empiirilises osas kirjeldab autor uuringu läbiviimiseks kasutatud metoodikat ning analüüsib tulemusi. Uuringu analüüsimiseks kasutab autor kirjeldavat statistikat ning võrdlevat statistikat. Bakalaureusetöö kolmandas peatükis esitab autor uuringu tulemustest tulenevad järeldused ja ettepanekud.

Leiti, et kõige tähtsamaks peavad töötajad töö tingimusi, töökoha püsivust, põnevust, tasakaalu töö- ja eraelu vahel ning töö ohutust. Tulemustest selgus, et kõige enam ollakse rahul töö ohutusega, ettevõtte kuvandiga, sotsiaalsete suhetega töökohal, töö tingimustega ning töökoha asukohaga.

Lisaks selgub, et mida tähtsamad on töötajate jaoks tasakaal era- ja tööelu vahel, sotsiaalsed suhted töökohal, ühiskonda panustamine, töö intellektuaalsus, rahulikkus, teistele oma teadmiste edasi andmine, vastutuse kandmine, töö kõrge staatus ja töö lihtsus, seda enam nad nende teguritega rahul on.

**Võtmesõnad:** motivatsioon, mittemateriaalne motiveerimine, tunnustamine

## SISSEJUHATUS

Tööjõu voolavuse vähendamine ning töötajate õnnelikena hoidmine on tööandjate jaoks väljakutse nii stabiilses kui ka ebastabiilses ja keerulises majanduskeskkonnas. Rahaliselt keerulisel ajal on tööandjatele suur katsumus säilitada töötajate motivatsiooni. Nendes tingimustes võivad mitterahalised stiimulid olla töötajate töö hoidmiseks kõige asjakohasemad (Morrell 2011). Lisaks on viimastel aastatel Eestis olnud mitmetes valdkondades läbi aja suurim struktuurne tööjõupuudus. Kvalifitseeritud töötajate ettevõttesse toomine ning nende hoidmine on tööandja edu pant.

Kui majanduskeskkond halveneb, nagu on juhtunud 2020ndal aastal, muutuvad kitsamaks ka tööandjate võimalused töötajaid finantsiliselt ergutada. Sellises situatsioonis on üks konkurentsisiselise edu saavutamise lähtealuseid mittemateriaalsete stiimulite efektiivne rakendamine. Mittemateriaalseid stiimuleid peetakse kuluefektiivseks viisiks töötajaid premeerida, motiveerida, meelitada ning hoida (Abdullah, Wan 2013). Just mittemateriaalseid motivatsiooni mõjutavaid tegureid on konkurentidel keeruline jäljendada. Mittemateriaalsete tegurite osatähtsust töötajate motiveerimisel on uuritud vähem kui materiaalsete stiimulite rolli.

Tasub uurida, kuidas ettevõtted lisaks palgale omi töötajaid motiveerivad ning kuidas töötajad pakutavasse suhtuvad. Uuritavaks organisatsiooniks valis töö autor ühe jaekaubandusettevõtte, kus saab võrrelda motivatsiooni mõjutavate tegurite mõju töötajatele erinevates gruppides: klienditeenindajate, laotöötajate ning kontoritöötajate seas.

Ettevõtted ei pruugi omi ressursse töötajate motiveerimiseks ning seeläbi ettevõtte efektiivselt juhtimiseks maksimaalselt hästi ära kasutada. Paljud lahendused võivad olla kulukad ja ebaefektiivsed, samas kui väiksema hinna ning madalama alternatiivkuluga viisid töötajate motiveerimiseks võivad olla oluliselt mõjusamad.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kui tähtsaks peavad jaekaubandusettevõtte töötajad erinevaid mittemateriaalseid motivatsiooni mõjutavaid tegureid ning milline on nendega rahulolu erinevates struktuursetes gruppides. Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Millised motivatsiooni mõjutavad mittemateriaalsed tegurid on töötajate jaoks kõige tähtsamad?
2. Milliste mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega ollakse kõige enam rahul?
3. Kuidas muutub tegurite tähtsus ja rahulolu vanusegruppide ja ametikohtade lõikes?
4. Millised on motivatsiooni mõjutavate tegurite tähtsuse ja rahulolu vahelised seosed?

Bakalaureusetöös kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit (küsitlus jaekaubandusettevõtte kontoris, laos ning klienditeenindajate seas). Antud küsitlus annab võimaluse selgitada, milliste stiimulite ja motivaatoritega ollakse erinevates gruppides kõige enam rahul ning millised tegurid mõjutavad kõige enam töötajate motivatsiooni.

Lisaks annab küsitlus teoreetilisele tagapõhjale empiirilise tausta, millest saab teha juba paremaid järeldusi motivatsiooni mõjutavate tegurite tulemuslikkuse kohta.

Bakalaureusetöö teoreetilises osas käsitleb autor motivatsiooni mõistet ja mittemateriaalse motiveerituse olulisust teenindava sektori ettevõtetes. Kirjeldatakse erinevaid mittemateriaalseid stiimuleid ja lahendusi töötajate motivatsiooni tõstmiseks. Lisaks tuuakse välja praktilisi lahendusi töötajate motivatsiooni tõstmiseks.

Bakalaureusetöö empiirilises osas kirjeldab autor lühidalt jaekaubandusettevõtet, kus küsitlus läbi viidi, selle struktuuri ja töökorraldust ning kirjeldab uuringu läbiviimiseks kasutatud metoodikat. Autor kirjeldab küsitluse ning andmeanalüüside tulemusi. Uuringu analüüsimiseks kasutab autor kirjeldavat ning võrdlevat statistikat.

Bakalaureusetöö kolmandas peatükis esitab autor uuringu tulemustest tulenevad järeldused ja ettepanekud. Lisaks võrdleb autor saadud tulemusi varasemate uuringutega.

# 1. TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Töömotivatsiooni mõiste

Motivatsioon on indiviidi püüdluste suund ja intensiivsus, mis paneb organismi liikuma soovitud eesmärgi suunas (Rizwan *et al.* 2014). Tegu on protsessiga, mis leiab aset inimese sees ning mõjutab eesmärgi saavutamiseks vajaliku soorituse määra, suunda ning kestvust (Greenberg, Baron 2003 viidatud Glišovic *et al.* 2019).

Luthans (1998 viidatud Maharjan 2012) leiab, et motivatsioon on protsess, mis äratav, võimendab, suunab ja hoiab käitumist ning jõudlust. See on protsess, mis stimuleerib inimesi tegutsema ning soovitud tulemust saavutama. Üks võimalus töötajaid stimuleerida on tekitada neis tõhus motivatsioon, mis muudab nad rahulolevamaks ning tööle pühendunumaks. (Maharjan 2012)

Kuigi seda ei saa finantsilisest vaatest konkreetse numbrina välja tuua, on inimressurss strateegiliselt kõige olulisem ettevõtte vara (Myskova 2011 viidatud Buttenberg 2013), mis võib ettevõtte tegevuse viia kas edu või languseni (Manzoor 2012). Seni, kuni töötajad ei ole organisatsiooniga rahul või motiveeritud ülesandeid eesmärgipäraselt täitma, ei saa ükski organisatsioon areneda või edu saavutada (*Ibid.*). Seevastu motiveeritud töötajad on tugevalt seotud oma tööga ning on valmis kandma vastutust (Kuvaas, Dysvik 2009 viidatud Rizwan *et al.* 2014).

Locke (1976 viidatud Abdullah, Wan 2013) kirjeldab töörahulolu kui nauditavat või positiivset emotsionaalset seisundit, mis viib töö või töökogemuse hindamiseni. On tõenäoline, et mida kõrgem on töörahulolu, seda positiivsem on suhtumine töösse ning seda kõrgem on pühendumus organisatsioonile (Sawar, Abudre 2013 viidatud Abdullah, Wan 2013). Scheers ja Botha (2014) leidsid oma uuringus, et mida enam rahulolu töötaja oma tööst saab, seda motiveeritumana töötaja end tunneb. See korrelatsioon muutub üha tugevamaks töötaja vanuse ning töökogemuse kasvades (*Ibid.*).



Paljud uuringud on toonud välja, et töötajad ei ole homogeenne populatsioon ning stiimulid ei ole kõigile ühtviisi mõjusad (e.g. Gross, Friedmann 2004; Rumpel, Medcof 2006; Jensen *et al.* 2007 viidatud Galetic *et al.* 2016). Sõltuvalt töötajate erinevast demograafilisest karakteristikast, nende kultuurist, kvalifikatsioonist, vanusest, varasemast töökogemusest jne, võivad mittemateriaalsete hüvede eelistused märkimisväärselt erineda (Galetic *et al.* 2016). Lisaks on indiviidide soovid ja eelistused ka ajas muutuvad (Calo *et al.* 2014; Bellou 2010; Kanifer, Ackermann 2004 viidatud Galetic *et al.* 2016).

Faktorid, mis mõjutavad töötaja motivatsiooni, on õiglane palk, lisatasud, soodustused, juhtimine, julgustamine, usaldamine, vajaduste märkamine, tunnustamine, võimustamine, inspireerimine, austamine, tänamine, otsustusprotsessi kaasamine, supervisiooni kvaliteet, tööalased suhted, arenemisvõimalused, ettevõtte lojaalsus, töö olulisus, turvaline töökeskkond, koolituste ja informatsiooni kättesaadavus ning kommunikatsioon tööde teostamisel (Manzoor 2012).

Kelly (2017 viidatud Akhmetshin *et al.* 2018) uuring analüüsis erinevate tegurite mõju töötajate motivatsioonile Venemaa ettevõtetes. Uuringust selgus, et (*Ibid.*):

1. palgatase ning sotsiaalsete hüvede pakett oli tähtis 72%-le uuringus osalenutele;
2. mugav atmosfäär oli tähtis 35%-le uuringus osalenutele;
3. kindel töökoht ning ametlik palk oli tähtis 34%-le uuringus osalenutele;
4. karjäärivõimalused olid tähtsad 34%-le uuringus osalenutele;
5. laiahaardelised ning huvitavad tööülesanded olid tähtsad 32%-le uuringus osalenutele;
6. ettevõtte reputatsioon oli tähtis 19%-le uuringus osalenutele;
7. kolleegide professionaalsus oli tähtis 16%-le uuringus osalenutele;
8. koolitusvõimalused olid tähtsad 15%-le uuringus osalenutele.

Raha ei ole ainus motivaator ehk vahend motivatsiooni tekitamiseks. On ka teisi stiimuleid, mis võivad motivaatorina toimida. Motivatsiooniprotsessi mõistmise võti peitub vajaduste, ajendite ja stiimulite omavaheliste seoste mõistmises. (Maharjan 2012) Kui töötajad tunnevad end alamakstuna, väheneb ka mitterahaliste preemiate mõju töötajate motivatsioonile (Morrell 2011).

## 1.2. Töötajate mittemateriaalse motiveerituse olulisus

Inimesed töötavad raha nimel, kuid veel enam töötavad nad oma elu mõtte ja tähenduse nimel. Ettevõtted, kes seda fakti ignoreerivad, annavad sisuliselt enda töötajatele pistist ning maksavad lõivu töötajate madala lojaalsuse ja pühendumusega. (Pfeffer 1998 viidatud Silverman 2004)

Erinevad uuringud näitavad, et raha töötab stiimulina vaid lühiajaliselt ning kui isik jõuab teatud mugavuspunkti, hakkab tema töö kvaliteet järk-järgult langema. Inimesed töötavad paremini, kui nad tunnevad tööga emotsionaalset või personaalset sidet ning nende püüdlused ja eesmärgid ühilduvad ettevõtte sihi ning eesmärkidega. See suurendab nende motivatsiooni palju rohkem kui raha. (Tabassi *et al.* 2012 viidatud Grynko *et al.* 2016) Ghazanfar *et al.* (2011) on leidnud, et ei ole kindlat alust eeldamaks, et inimestele rohkem makstes hakkavad nad tööd paremini tegema või pikas plaanis rohkem töötama.

Materiaalne tasu on loomult kõige vahetum, samas on mittemateriaalsed stiimulid tihedalt seotud inimressursi endaga, olles ressurss, mida on keeruline asendada ning mida on võimalikel konkurentidel keeruline kopeerida (Barney 1991 viidatud Galetic *et al.* 2016). Kui mittemateriaalseid stiimuleid kooskõlas keskkonna muutustega järjepidevalt uuendatakse, muutuvad need aluseks, mis tagavad organisatsiooni jätkusuutliku konkurentsieelise (Grant 1998 viidatud Galetic *et al.* 2016). Mitterahalised preemiad ei suurenda pelgalt töötaja motivatsiooni ja lojaalsust, vaid vähendavad ka ettevõtte kulutusi. Mitterahaliste preemiate rakendamine on mõlemale osapoolle kasulik. Siinjuures peab aga juhtkond olema tähelepanelik ja märkama, kas töötajad tajuvad premeerimist ning tunnustamist õiglasena. Töötajate õiglustaju võib määrata mitterahaliste stiimulite edukuse. (Morrell 2011)

Töö võib paljude inimeste jaoks olla enese terviklikuna tunnetamise alustala. Teiste jaoks võib töö mõju olla risti vastupidine, jättes nad rahulolematuse seisundisse. Lähtudes asjaolust, et töötaja veedab suurema osa oma päevasest ajast töö juures ning see jätkub kogu ta elu jooksul kuni pensionile jäämiseni, on äärmiselt oluline, et töötajatel on tehtavate ülesannete suhtes positiivne suhtumine. Kui see nii ei ole, muutuvad nad häirituks ning õnnetuks. See negatiivne meelelaad ei jäta jälge mitte ainult pere- ning sotsiaalelule, vaid muudab nad ka psüühiliselt ja emotsionaalselt negatiivseks. (Schultz, Schultz 1998 viidatud Ghazanfar *et al.* 2011) Sõltuvalt sellest, kas töötaja suhtumine töösse on halb või hea, kogeb ta enda ülesandeid kui ka tööpäeva vastavalt. Enamgi veel, ettevõtte hea või halb käekäik mõjutab samuti töötajate suhtumisest tööandjasse. (Herzberg, Mausner, Snydermann 1999 viidatud Ghazanfar *et al.* 2011)

Töötajate madal motiveeritus ning ebatäiuslikud ja puudulikud tööjõule suunatud stimuleerimise süsteemid on ühed olulisemad tegurid, mis tekitavad teenuseid pakkuvates ettevõtetes märkimisväärset tööjõu voolavust (Grynko *et al.* 2016). Lisaks suurendavad tööjõu voolavust konfliktid, mis kahandavad töötajate motivatsiooni ning kahjustavad moraali (Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium 2017).

Laiahaardeline uuring, mis analüüsis üle maailma 30 000 organisatsiooni kohta käivat informatsiooni, leidis, et keskmine tööjõu voolavus teenindavas sektoris oli kaks korda suurem kui tööstussektoris (Grynko *et al.* 2016).

Tööjõu voolamine mõjub teenindava sektori ettevõtetele negatiivselt, see on tõkesti ühtse meeskonna moodustamisele ning sellest tulenevalt tõkesti ka vajaliku korporatiivse vaimu loomisele. Tööjõu voolamisega kaasneb alati tulemuslikkuse indikaatorite langus. Tööjõu voolamine piirab meeskonna kompetentsi ja professionaalsuse tõusu, lisaks muudab keeruliseks töötaja ümberõppesse panustatud investeeringu tagasi teenimise. Hoolimata asjaolust, et teenindava sektori spetsialistide ametid koguvad noorema generatsiooni seas populaarsust, tunnevad värbajad siiski suurt puudust personalist, kes vastaks teenindava sektori ettevõtete vajadustele. (*Ibid.*)

### **1.3. Mittemateriaalsed motivaatorid**

Praegune ajastu on väga konkurentsiküllane ning organisatsioonid, olenemata suurusest, tehnoloogiast ja sihtturust, kogevad töötajate hoidmisega seotud väljakutseid. Et neid tõkkeid ületada, tuleb ettevõtte ning töötaja vahel luua tugev ning positiivne klapp. (Manzoor 2012) Tehnoloogilise protsessi arendamine, toodangu kvaliteedi parendamine, võitlus klientide pärast ning üha suurenev konkurents tööjõule sunnivad ka kaubandusettevõtteid arendama enda motivatsioonisüsteeme (Sycheva *et al.* 2019).

#### **1.3.1. Märkamine ja tunnustamine**

Inimesed tahavad, et töö protsess annaks neile võimaluse enesearenguks, enesekinnituseks ja eneseteostuseks. Nad tahavad tunda tehtud töö olulisust ja vajalikkust. (Dwivedula, Bredillet 2010 viidatud Grynko *et al.* 2016) Kui töötajad tunnetavad, et töö, mida nad teevad, on väärtustatud

ning teenib kodanike huve, toob see endaga kaasa kõrgema pühendumuse (Romzek 1990 viidatud Moynihan, Pandey 2007).

Tunnustamine on kõige võimsam vahend, mida organisatsioonides kasutatakse töötajate pühendumuse suurendamiseks (Sun 2013 viidatud Abdullah, Wan 2013). Arvatakse, et tunnustamine edendab eneseusku ning kompetentsi (Bartol, Srivastava 2002 viidatud Galetic *et al.* 2016). Töötaja võib saada motiveeritud arenguevestlustest, patsutustest seljale või lihtsalt märkamisest, mis muudab tööprotsessi rohkem nauditavaks ning kuluefektiivsemaks (Kvaloy, Schöttner 2014).

Sun (2013 viidatud Abdullah, Wan 2013) tõi välja kolm eeldust, mis on vajalikud efektiivseks tunnustamiseks. Esiteks, tunnustama peab sageli. Selleks, et töötajad tunneksid end väärtustatuna, peab tunnustama üle nädala. Teiseks, tunnustamine peab olema kindla tulemuse eest. Töötaja peab mõistma, mille eest teda tunnustatakse, kuna see muudab tunnustamise tähendusrikkaks ning oluliseks. Kolmandaks, preemiad peavad olema ajakohased. See tähendab, et need peavad jõustuma kitsas ajaraamis pärast töötaja tunnustamist väärivat sooritust. (*Ibid.*)

WorldatWork (2008 viidatud Morrell 2011) poolt läbi viidud uuring tõi välja peamised tunnustamise süsteemide eesmärgid:

1. 84% vastanutest tõi eesmärgina välja positiivse tööatmosfääri loomise;
2. 76% vastanutest tõi eesmärgina välja soovitud käitumiste tugevdamise;
3. 73% vastanutest tõi eesmärgina välja kõrgele tootlikkusele motiveerimise;
4. 69% vastanutest tõi eesmärgina välja moraali tõstmise;
5. 68% vastanutest tõi eesmärgina välja organisatsioonilise missiooni ja väärtuste edendamise;
6. 51% vastanutest tõi eesmärgina välja tööjõu volavuse vähendamise;
7. 45% vastanutest tõi eesmärgina välja lojaalsuse kasvatamise;
8. 23% vastanutest tõi eesmärgina välja kultuuri muutmise soodustamise;
9. 9% vastanutest tõi eesmärgina välja midagi muud.

### **1.3.2. Autonomia ja töökoha paindlikkus**

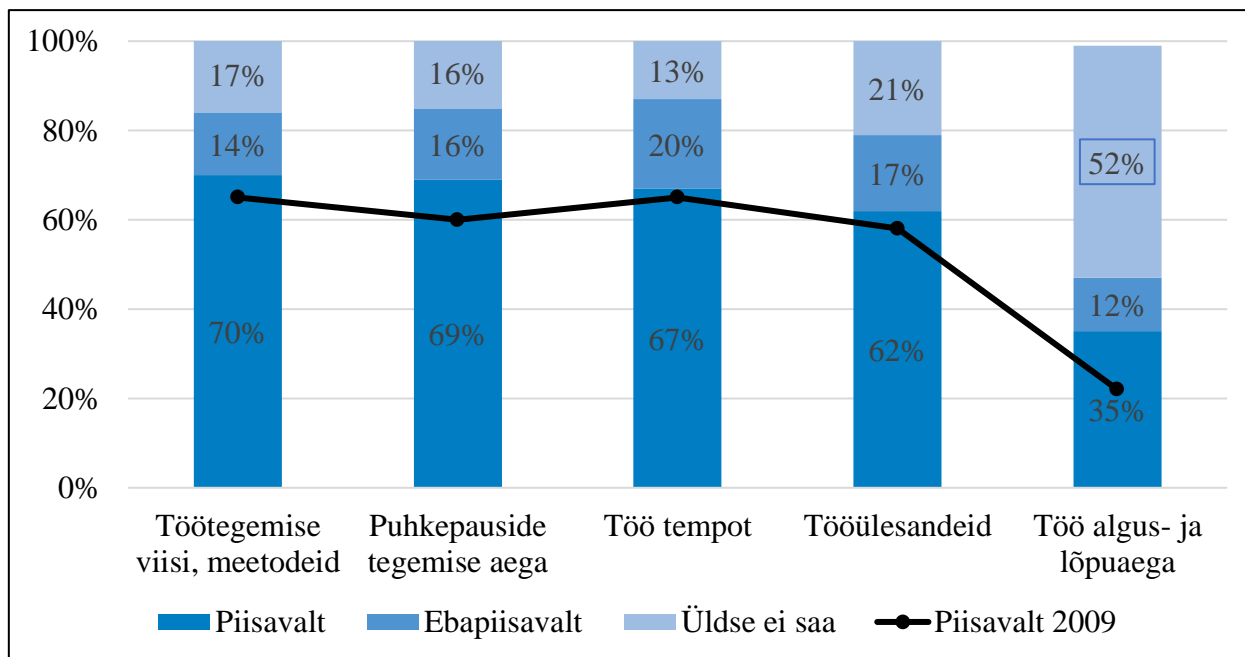
Hackman ja Oldham (1976 viidatud Langfred, Moye 2004) uuringust selgus, et autonomia oli üks viiest peamisest karakteristikast, mis määras konkreetse töö motiveerimispotentsiaali. Samas mitte kõik töötajad ei pruukinud alati olla autonoomsuse kasvades rohkem motiveeritud.

Individuaalsed erinevused, näiteks erinevad eelistused autonoomia suhtes, selgitasid, miks kõik töötajad ei olnud autonoomsuse võimaldamisest võrdselt motiveeritud. (Wageman 1995; Landweerd, Boumans 1994; Strain 1999 viidatud Langfred, Moya 2004)

Töötaja on ettevõttele väärtuslik ressurss. Ta võib panustada ettevõtte toimimisse erinevatel viisidel, kuid selle esmaseks eelduseks on töötajale võimaluse andmine. (Morgan 1997 viidatud Ghazanfar *et al.* 2011) Andes töötajatele ülesannete lahendamisel autonoomia, viib see üldjuhul kõrgema motivatsioonini, rahuloluni ning parema soorituseni (Argote, McGrath 1993; Dwyer, Schwartz, Fox 1992; Loher, Noe, Moeller, Fitzgerald 1985; Spector 1986 viidatud Langferd, Moya 2004). Töötaja otsustusvabadus töökohal mõjutab positiivselt tema töömotivatsiooni, arendab loovat lähenemist tööle ning vähendab tööstressi. Mida enam on töötajal autonoomiat, seda kõrgema kvaliteediga on tema töö. See tähendab, et kõrge kvaliteediga töökohad annavad töötajale võimaluse omada suuremat kontrolli oma töö üle. (Eurofound 2015 viidatud Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium 2017).

Töötundide ratsionaalsem planeerimine ning eraelu ja töö vahel tasakaalu leidmine on oluline teema Euroopa Liidu liikmesriikides (Jones, Jones 2011 viidatud Ahmad *et al.* 2011). Üldiselt on Euroopa Liidu töötajate võimalused valida või muuta tööülesannete järjekorda, töö kiirust ning töömeetodeid alates 2005. aastast veidi paranenud (Eurofound 2015 viidatud Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium 2017).

Eesti tööelu-uuringu (2015 viidatud Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium 2017) põhjal oli Eesti töötajate otsustusvabadus mõnevõrra tõusnud võrreldes 2009. aastaga. See tähendab, et töötajad tajusid, et neil oli rohkem vabadust valida nii töötegemise viise, töötempot, tööülesandeid, töö algus- ja lõpuaega ning puhkepauside tegemise aega (*Ibid.*). Järgneval joonisel (vt Joonis 1) on kirjeldatud uuringus osalenud inimeste hinnanguid sellele, kui palju saavad nad määrata oma töö autonoomiat 2009. ja 2015. aasta uuringu tulemuste põhjal.



Joonis 1. Töötajate hinnangud oma töö autonoomia kohta, 2009. ja 2015. aasta võrdluses (% töötajatest)

Allikas: Eesti tööelu-uuring 2015 viidatud Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium 2017

Paljudel töötajatel on probleeme era- ja tööelu ühildamisega või on probleemid väljaspool tööd rahuldava elukvaliteedi saavutamiseks. Need probleemid käivad kaasas ka siis, kui töötaja viibib töökohal ning see võib viia motivatsiooni ja produktiivsuse languseni. (Glišovic *et al.* 2019)

Organisatsioonid, kes on võtnud kasutusele paindlikud töövormid, on saanud endale ka motiveeritumad töötajad, kelle produktiivsus on suurenenud. On olemas kasvav hulk populaarseid alternatiive klassikalisele töögraafikule – näiteks paindlikud töötunnid, kontsentreeritud 4-päevane töönael või kaugtöötamise võimaldamine. Need aitavad töötajal hoida fookust tööl, tegemata kompromisse eraelu kvaliteedi arvelt, mis viib kindlasti suurema töömotiveerituseni. (*Ibid.*)

Jones ja Jones (2011 viidatud Ahmad *et al.* 2011) leidsid, et paindliku töötaja pakkumisel peaks siiski töötaja tööl olema kindla ajaraami sees. Näiteks eeldusel, et töötaja on tööl kindlal ajal, võivad nad end endile sobival ajal tööle sisse ja välja registreerida (Ahmad *et al.* 2011).

Eesti töötajad on kõige vähem rahul asjaoluga, et nad ei saa valida töö algus- ja lõpuaega. Vaid 35% töötajatest leiab, et saab seda piisavalt valida ning 52% ei saa üldse valida. Samal ajal on töö algus- ja lõpuaja puhul enim paranenud töötajate hinnangud võrreldes 2009. aastaga, mil vaid 23% töötajatest leidis, et saavad piisavalt valida oma töö algus- ja lõpuaega. Samuti on tõusnud töötajate osakaal, kes eelistavad ise valida töö algus- ja lõpuaega. Kui 2009. aastal eelistas 30% töötajatest valida ise oma töö algus- ja lõpuaega, siis 2015. aastal oli neid juba 43%. Peamised põhjused, miks

töötajad töö algus- ja lõpuaega eelistavad valida, olid 2015. aastal üldine elukorraldus (41%), töö iseloom (28%) ja vanemlikud kohustused (18%). (Eesti tööelu-uuring 2015 viidatud Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium 2017).

### **1.3.3. Suhted kolleegidega ja tööalane kommunikatsioon**

Organisatsioonid on muutunud struktuurilt horisontaalsemaks ning üha enam sõltuvaks meeskonnatööst. Seega mängivad kolleegid üha suurenevat rolli üksteise motivatsiooni stimuleerimises. (Jungert *et al.* 2018) Efektiivne protsessi juhtimine nõuab suurt koos- ning meeskonnatööd erinevate töötajate vahel erinevates funktsionaalsetes gruppides. Selleks, et juhtida juba toimuvaid toiminguid ning motiveerida neid paremale tulemuslikkusele, on vaja häid kommunikatsiooni praktikaid. (Rajhans 2012) Kui tekivad probleemid, mööndakse sageli, et põhjuseks on kommunikatsiooniprobleem (Lukazewski 2006 viidatud Rajhans 2012).

Kommunikatsioon aitab indiviididel ja gruppidel koordineerida eesmärkide saavutamiseks tegevusi ning on hädavajalik sotsialiseerimisel, otsuste langetamisel, probleemide lahendamisel ning juhtimisprotsesside muutmisel (Rajhans 2012).

Lukazewski (2006 viidatud Rajhans 2012, 82) toob välja, et suurim jätkuv nõrkus juhtimise praktikas on inimlik mõõde. Olgu head või halvad ajad, alati kipub juhtide ning alluvate vahel olema liialt vähe kokkupuudet ning teineteisemõistmist (*Ibid.*). Üks võimalus, kuidas juhid saavad motivatsiooni tekitada, on anda õigeaegset ja korrektset informatsiooni oma tegevuste ja plaanide kohta (Adeyinka *et al.* 2007 viidatud Manzoor 2012). Organisatsioonisisese suhtluse ning töötajate motiveerituse vahel on korrelatsioon (Rajhans 2012).

Organisatsiooni ellujäämine ning toimimine baseeruvad indiviidide ja gruppide vahelistel suhetel (*Ibid.*). Halvad suhted mõjutavad tööga rahulolu, tööalast motivatsiooni ning produktiivsust negatiivselt (Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium 2017). Töötajad, kes kogevad tugevat grupivaimu, omavad kõrgemat töömotivatsiooni. Grupivaim on võimas individuaalsete käitumiste ja teguviiside looja. (Moynihan, Pandey 2007) Kogenud professionaalidest koosneva ning ühtse eesmärgi ja heaolu nimel töötava tervikliku meeskonna loomine on ettevõtte jaoks katkematu protsess (Rozanova 2014 viidatud Sycheva *et al.* 2019).

### **1.3.4. Ettevõtte kuvand**

Juhid, kes soovivad parendada organisatsiooni efektiivsust, võivad sealjuures otsida võimalusi parandamiseks töötajate taju ettevõtte kohta (Moynihan, Pandey 2007).

Värbamispraktikad, edutamise kriteeriumid, tööalane suhtlus, koolitamine, sisekommunikatsioon ja sissepoole suunatud väline kommunikatsioon esindavad konkreetse ettevõtte kuvandit (Buttenberg 2013). Tööandja kuvandi loomine on sihitud pikaajaline strateegia, mille eesmärk on kontrollida töötajate, potentsiaalsete töötajate ning osanike taju ning suhtumist ettevõttesse. Strateegiat saab rakendada värbamise parendamiseks, töötajate säilitamiseks ning produktiivsuse juhtimiseks. (Sullivan 2004 viidatud Buttenberg 2013) Ettevõtte reputatsioon ei ole tähtis mitte ainult kliendile, vaid see võib olla ka võimas motivaator töötajale (Akhmetshin *et al.* 2018).

Tugev bränd eeldab brändile pühendunud organisatsiooni, mis suudab brändi töötajatega ühte sulandada (Keller *et al.* 2008 viidatud Buttenberg 2013).

Ettevõtte kuvand mängib olulist rolli uute töötajate värbamisel. „Sõda talentide pärast“ loob tendentsi, kus alahinnatakse juba olemasolevate töötajate võimeid ning ülistatakse väliseid talente. (Pfeffer 2001 viidatud Buttenberg 2013) Organisatsioon peaks keskenduma mõlemale, kvalifitseeritud ning kultuuriliselt sobituvate töötajate värbamisele ning olemasolevate töötajate motiveerimisele. Positiivne kuvand ettevõtte suhtes võib pädida töötajate kõrgema loovuse, suurema innovatsiooni, suurema kaasatuse, vähesemate haiguspäevade ning kõrgema lojaalsusega. (Schüller 2010 viidatud Buttenberg 2013)

## **1.4. Lahendused töötajate motivatsiooni tõstmiseks**

Peab rõhutama, et ei ole olemas universaalset valemit või samm-sammulisi instruktsioone, kuidas töötajaid motiveerida. Innovatiivne keskkond vajab innovatiivseid motiveerimise meetodeid ning nende rakendamise viise. Motivatsiooni tekkimise tegurid ja vormid, mis töötavad ühes ettevõttes ideaalselt, võivad teises ettevõttes olla personali jaoks demotiveerivad. (Akhmetshin *et al.* 2018)

Mitmed organisatsioonid arvavad, et nad on valinud töötajatele parima süsteemi, aga tegelikult on valitud see, mida personalijuht soovib näha, mitte see, mida personal kõige enam sooviks (People Management 2004 viidatud Silverman 2004). On mõistlik, et organisatsioonid kaasavad töötajaid



skeemi väljatöötamise. Seda saab teha läbi küsitluste ning fookusgruppide kaasamise. (Silverman 2004)

Harvard Professional Group'i koostatud raporti põhjal (2005 viidatud Scheers, Botha 2014) peavad organisatsioonid, kes soovivad tõsta töötajate töörahulolu ja motivatsiooni, rakendama järgmisi mittemateriaalseid meetmeid:

1. paindlik töökorraldus ning telekommunikatsiooni rakendamine;
2. koolituste ning muu professionaalse kasvu võimaldamine;
3. huvitava töö pakkumine, mis võimaldab töötajal tööle „lisada enda allkirja“;
4. töötajale enda talendi rakendamise võimaluste pakkumine;
5. töötajatele enda töö eest vastutamise võimaluse pakkumine;
6. stabiilse ning kindla töö ja töökeskkonna võimaldamine;
7. supervisiooni ja kiiret tagasisidet pakkuva töökeskkonna võimaldamine;
8. kaasaegse tehnoloogia võimaldamine;
9. edutamise võimaluste pakkumine.

Sycheva *et al.* (2019) analüüsisid 1990. aastal asutatud Novexit, mis on kosmeetikale, parfüümidele, majapidamistarvetele spetsialiseerunud juhtiv jae- ning hulgimüügiettevõtte Siberis. Nad tõid välja järgmised mitterahalised soovitusel ettevõtte töötajate motiveerimiseks (*Ibid.*):

1. administratiiv- ja juhtivpersonalile, müügipersonalile, noorempersonalile kvartaalsete ettevõtte ühisürituste korraldamine;
2. järjepidevalt administratiiv- ja juhtivtöötajate ning müügipersonali harivatele seminaridele ning kursustele suunamine;
3. kord kvartalis ettevõtte töötajatele ettevõttes müüdavatele toodetele soodustused;
4. sanatooriumite ning alla 15-aastaste lastega töötajatele lastelaagrite võimaldamine.

Sealjuures peaks mitterahaline personali motiveerimine olema täielikult ettevõtte juhtide kohustus. Kui boonussüsteemid motiveerivad täitma tööülesandeid kõrgema kvaliteediga, siis mitterahaline motiveerimine peaks kasvatama töötajate lojaalsust ettevõttele, motiveerima edule ning suurendama loovust ja initsiatiivikust. (Morozov *et al.* 2018; Bochkareva *et al.* 2018; Shklyarskiy *et al.* 2017; Prodanova *et al.* 2019; Nutskova, Kupavyh 2016; Melnichuk *et al.* 2018; Movchan, Yakovleva 2019 viidatud Sycheva *et al.* 2019)

Silverman (2004) tõi enda uuringus välja, et on olemas suur valik võimalusi, kuidas mitterahalist tunnustamist rakendada. Skeemid võivad olla mitteformaalsed ja improviseeritud kui ka formaalsed ja struktureeritud (*Ibid.*). Näiteks ühes kõige tavalisemas vormis võib vahetu juht mitterahaliselt märgata töötaja pingutusi, kasutades allolevaid võimalusi (*Ibid.*):

1. öeldes töötajale „aitäh“;
2. kirjutades töötajale ja tänades teda;
3. paludes kõrgemal juhil kirjutada töötajale;
4. tunnustades töötajat avalikult koosolekul, meeskonnaüritusel, uudiskirjas või eriõhtusöögil;
5. kuulutades töötaja kuu või aasta töötajaks.

Kõige fundamentaalsem mitterahalise tunnustamise tase on hästi tehtud töö puhul tööandjapoolne töötaja kiitmine. „Aitäh“ ei maksa mitte midagi. Head juhtimise praktikad soovitavad seda kasutada, hoolimata motivatsioonsüsteemi tüübist. (*Ibid.*)

Organisatsioonid, kes ei soovi pakkuda midagi, millel on rahaline väärtus, võivad pakkuda meene, trofee või tunnistuse, et tähistada töötaja panust. See võib põhineda kolleegide poolset tagasisidel. Kategoriad, mille alusel tunnustada, võivad lähtuda meeskonnatööst, klienditeenindusest, individuaalsest panusest jne. Võitja saab tavaliselt auhinna, mis antakse üldjuhul üle organisatsiooni kõrgema ülemuse poolt. Nominendid saab välja selgitada näiteks tavalise hääletusedeli abil või veebipõhise nomineerimise põhjal. Kuigi töötajate poolt nomineerimine näib kõige tavapärasem, kasutatakse mõnes organisatsioonis nomineerimiseks ka klientide või teenuse kasutajate tagasisidet. (*Ibid.*)

Üks enim debateeritud küsimusi auhinnasüsteemides on see, kas auhindu peaks üle andma avalikult või privaatset. Vastus sõltub sellest, kas ettevõtte soovib töötajate saavutusi tähistada või lihtsalt teadvustada nende panust. Kui fookus on tähistamisel, on tõenäoline, et toimub üldine ametlik tseremoonia, kus auhinnad üle antakse. Siin on sel juhul ka küsimus, kas auhinna peaks üle andma üllatusena või antakse nominatsioonist juba eelnevalt teada. Organisatsioon peab selle üle otsustama oma töötajatest lähtuvalt. (*Ibid.*)

Käitumised ja tegevused, mis peegelduvad tunnustusskeemi kriteeriumitest, peavad baseeruma käitumistel ja tegevustel, mida organisatsioon soovib rõhutada. See võib olla organisatsiooni väärtuste demonstreerimine või teistele töötajatele eeskuju seadmine. (*Ibid.*)

## **2. EMPIIRILINE UURING**

### **2.1. Eesmärk**

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada, kui tähtsaks peavad jaekaubandusettevõtte töötajad erinevaid mittemateriaalseid motivatsiooni mõjutavaid tegureid ning milline on nendega rahulolu erinevates struktuursetes gruppides. Selleks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Küsitlus oli tehtud kahes osas.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

1. Millised motivatsiooni mõjutavad mittemateriaalsed tegurid on töötajate jaoks kõige tähtsamad?
2. Milliste mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega ollakse kõige enam rahul?
3. Kuidas muutub tegurite tähtsus ja rahulolu vanusegruppide ja ametikohtade lõikes?
4. Millised on motivatsiooni mõjutavate tegurite tähtsuse ja rahulolu vahelised seosed?

### **2.2. Ettevõtte kirjeldus**

Töö autor valis uuritavaks Eestis tegutseva jaekaubandusettevõtte. 2020. aastal töötab uuritavas ettevõttes 118 töötajat, kellest 32 inimest töötab kontoris, 28 inimest laos ning 58 inimest kaupluses klienditeenindajana.

Firma juhtimisstruktuur on suhteliselt horisontaalne. Ettevõtte strateegia paneb paika nõukogu koosolek, strateegia tegevusplaan formuleerub juhtkonna koosolekutel. Tegevusplaani täitmise eest vastutab tegevjuht koos kaheksa osakonnajuhiga. Osakonnad jagunevad järgmiselt: müük, turundus, ost, teenindus, koolituskeskus, ladu, kliendi- ja bürootugi ning IT-osakond. Osakonnajuhtide alluvuses töötavad osakonna töötajad. Teenindusosakonna alla kuuluvad omakorda viis kauplust, millest igal on oma juhataja.

Kauplused asuvad suuremates Eesti linnades, ettevõtte kontor ja ladu asuvad Tallinnas.

### 2.3. Metoodika ja andmete analüüs

Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi küsitluse kõikide jaekaubandusettevõtte töötajate seas (Lisa 1). Ankeedid tagastati autorile anonüümselt. Küsimustiku koostamisel on aluseks võetud Furnham, Eracleous ja Chamorro-Premuzic (2009) uuringus kasutatud küsimustik motivatsiooni mõjutavate tegurite kohta, mida on täiendatud ja muudetud vastavalt käesoleva uuringu vajadustele.

Küsitluse esimeses osas paluti töötajatel hinnata, kui tähtis on töötajatele iga esitatud töömotivatsiooniga seotud tegur. Teises osas paluti töötajatel hinnata, kui rahul on nad vastavate teguritega oma töökohal.

Lisaks küsiti töötajate vanust ning struktuuri osa, kus töötaja töötab (kontoris, laos või kaupluses klienditeenindajana). Kuna valdav enamus kollektiivist on naised, ei ole uuringus arvesse võetud töötajate sugu.

Hinnangu andmisel on kasutatud 4-palli hinnanguskaalat, kus: 1 – ei nõustu üldse; 2 – pigem ei nõustu; 3 – pigem nõustun; 4 – nõustun täielikult.

Andmete analüüsimiseks kasutas autor IBM SPSS Statistics Subscription programmi ja Microsoft Office 2016 Exceli programmi. Iga väite puhul arvutati hinnangute keskmine, standardhälve ja mood. Keskmisi näitajaid võrreldi vanusegruppide ja ametikohtade järgi. SPSS programmi abil tehti korrelatsiooni- ning dispersioonanalüüse ning LSD-test.

Töö autor võrdles omavahel esimese ning teise küsimustiku osa vastuste omavahelisi seoseid. Selleks arvutas ta seosed selle vahel, kui tähtis on tegur töötaja jaoks ning kui rahul on ta antud teguriga praegusel töökohal ning kas nende kahe hinnangu vahel on statistiliselt oluline seos. Selleks leiti Pearsoni korrelatsioonikordaja ( $r$ ) ning statistiline olulisus ( $p$ ). Sellest tulenevalt tegi autor järeldusi erinevate mittemateriaalsete stiimulite olulisuse kohta.

Küsitlus viidi läbi perioodil 25. oktoober – 29. november 2020.

## 2.4. Uuringu tulemused

### 2.4.1. Valimi kirjeldus

Jaekaubandusettevõttes jagati küsitlusankeet 118-le töötajale, ankeedi täitis 69 inimest. See tegi vastamismääraks 58,5%. Kaupluses jagati ankeet 58-le inimesele, küsitlusele vastas 36 inimest. See tegi vastamismääraks kaupluses 61,1%. Kontoris jagati ankeet 32-le inimesele, küsitlusele vastas 20 inimest. See tegi vastamismääraks 62,5%. Laos jagati ankeet 28 inimesele, küsitlusele vastas 13 inimest. See tegi vastamismääraks 46,4%.

Uuringus osales kõige enam klienditeenindajaid (52,2%), kontori töötajate ankeedid moodustasid 29,0% kõikidest ankeetidest ning laotöötajate ankeedid moodustasid 18,8% (Tabel 1).

Tabel 1. Uuringus osalenud töötajate osakaal ametikohtade lõikes

	Inimeste arv	Osakaal
Klienditeenindaja kaupluses	36	52,2%
Kontoritöötaja	20	29,0%
Laotöötaja	13	18,8%
Kokku	69	100,0%

Allikas: autori koostatud

Uuringus osales kõige rohkem inimesi vanuses 26-35 aastat, nende osalusmäär oli 46,4%. Inimesi vanuses 36-45 aastat vastas 26,1%, inimesi vanuses 18-25 aastat vastas 20,3%. Inimesi vanuses 46-55 vastas 7,2%. Ühtegi inimest vanuses 55 ja vanem küsitluses ei osalenud. (Tabel 2)

Tabel 2. Uuringus osalenud töötajate osakaal vanusegruppide lõikes

	Inimeste arv	Osakaal
18-25	14	20,3%
26-35	32	46,4%
36-45	18	26,1%
46-55	5	7,2%
55 ja vanem	0	0,0%
Kokku	69	100,0%

Allikas: autori koostatud

#### 2.4.2. Mittemateriaalsete tegurite tähtsus töötajate jaoks

Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite tähtsust hinnati selliselt, et mida suurem oli hinnangu keskmine väärtus, seda tähtsam oli töötajate jaoks tähtis antud tegur.

Kõige tähtsamad mittemateriaalsed motivatsiooni mõjutavad tegurid töötajate jaoks olid (Lisa 2):

1. tingimused (tööd on võimalik teha kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes) ( $\bar{x}=3,91$ );
2. turvalisus (töö on püsiv ning tööandja jaoks vajalik) ( $\bar{x}=3,88$ );
3. stimulatsioon (töö on põnev) ( $\bar{x}=3,87$ );
4. tasakaal (tasakaal töö- ja eraelu vahel) ( $\bar{x}=3,86$ ).

Kõige vähemtähtsamad mittemateriaalsed motivatsiooni mõjutavad tegurid töötajate jaoks olid (Lisa 2):

1. lihtsus (töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistetav ja teostatav ning ei nõua liigset pingutamist) ( $\bar{x}=2,36$ );
2. staatus (töö on ühiskonnas tunnustatud kui „kõrge staatusega“ töökoht) ( $\bar{x}=2,80$ );
3. vastutus (töö võimaldab kanda vastutust ning olla mõjukas) ( $\bar{x}=3,07$ );
4. ettevõtte kuvand (ettevõtte on laialdaselt tuntud ning austatud) ( $\bar{x}=3,09$ ).

Kõige vähem erinesid vastused kaasaegsete ja mugavate töötingimustega seotud väite puhul ( $s=0,33$ ). Kõige rohkem erinesid vastused ettevõtte kuvandiga seotud väite puhul ( $s=0,94$ ). (Lisa 2)

100% vastanute jaoks oli tähtis töökohta hea asukoht ning lihtne ligipääsetavus. Samuti oli 100% vastanutele tähtis see, et töö oleks põnev. (Lisa 8)

58,0% vastanutele ei olnud tähtis, et töö oleks võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistetav ja teostatav ning ei nõuaks liigset pingutamist. 39,1% vastanutest ei olnud tähtis, et töö oleks ühiskonnas tunnustatud kui „kõrge staatusega“ töökoht. (Lisa 8)

Autor viis läbi ühefaktorilise dispersioonanalüüsi (*one-way ANOVA*), et selgitada välja, milliste tegurite keskmiste tähtsuste vahel olid erinevate töötajate gruppide vahel olulised erinevused (Lisa 12). Lisaks viis ta läbi Fisheri LSD (*Least Significant Difference*) *post-hoc* testi, et kirjeldada täpsemalt, milliste ametikohtade vahel erisused tekkisid (Lisa 15).

Dispersioonanalüüs tõi välja, et erinevate ametikohtade jaoks oli teiste juhendamise tähtsus oluliselt erinev ( $p=0,002$ ;  $F=6,809$ ) (Lisa 12). Kui klienditeenindajatele oli enda teadmiste teistele edasi andmine võrdlemisi oluline ( $\bar{x}=3,42$ ), siis laotöötajad pidasid seda pisut vähemolulisemaks ( $\bar{x}=3,05$ ). Kontoritöötajatele oli enda teadmiste teistele edasi andmine pigem mitteoluline ( $\bar{x}=2,54$ ). (Lisa 3) LSD-test tõi välja, et klienditeenindajate jaoks oli teistele oma teadmiste edasiandmine oluliselt tähtsam kui kontoritöötajate jaoks ( $p=0,001$ ) (Lisa 15).

Saab välja tuua, et töö rahulikkus ja madal stressitase oli tähtis eelkõige klienditeenindajatele ( $\bar{x}=3,61$ ), laotöötajatele oli see pisut vähemoluline ( $\bar{x}=3,25$ ). Märgatavalt vähemoluline oli töö rahulikkus võrreldes klienditeenindajaga kontoritöötajale ( $\bar{x}=2,92$ ). (Lisa 3) Olulise erinevuse erinevate töötajagruppide keskmiste vahel tõi välja ka dispersioonanalüüs ( $p=0,003$ ;  $F=6,507$ ) (Lisa 12). LSD-test tõi välja, et klienditeenindajate jaoks oli töö rahulikkus oluliselt tähtsam kui lao- ja kontoritöötajate jaoks (Lisa 15).

Ametikohtade vahel saab motivatsiooni mõjutavate tegurite tähtsuste erinevusi analüüsides veel välja tuua, et tasakaal töö- ja eraelu vahel ( $p=0,006$ ;  $F=5,517$ ) (Lisa 12) on ülioluline klienditeenindajatele ( $\bar{x}=3,97$ ) ning laotöötajatele ( $\bar{x}=3,85$ ). Kontoritöötajatele oli see samuti oluline, kuid see ei olnud nende jaoks tähtsamate tegurite seas ( $\bar{x}=3,54$ ). (Lisa 3) LSD-test tõi välja, et laotöötajatele ning klienditeenindajatele oli tasakaal töö- ja eraelu vahel oluliselt tähtsam kui kontoritöötajatele (Lisa 15).

Töö kõrge staatus ühiskonnas oli eelkõige tähtis klienditeenindajatele ( $\bar{x}=3,06$ ). Kontoritöötajatele ( $\bar{x}=2,54$ ) ja laotöötajatele ( $\bar{x}=2,50$ ) oli see vähemolulisem. (Lisa 3) Dispersioonanalüüsi ( $p=0,037$ ;  $F=3,456$ ) ning LSD-testi tulemuste põhjal oli klienditeenindajatele töö kõrge staatus ühiskonnas oluliselt tähtsam kui laotöötajatele (Lisa 12; Lisa 15).

Kõikide töötajate gruppide jaoks oli tähtis, et tööandja pakuks võimalusi edutamiseks, kuid dispersioonanalüüsi põhjal oli keskmiste erinevus erinevate ametikohtade vahel siiski oluline ( $p=0,044$ ;  $F=3,267$ ) (Lisa 12). Kõige olulisemad olid edutamise võimalused kontoritöötajatele ( $\bar{x}=3,92$ ), pisut vähemolulisemad olid need klienditeenindajate jaoks ( $\bar{x}=3,72$ ) ning kõige vähemolulisemad olid need laotöötajatele ( $\bar{x}=3,45$ ) (Lisa 3). LSD-test tõi välja, et kontoritöötajate jaoks oli võimalus saada edutatud oluliselt kõrgem kui laotöötajatele ( $p=0,016$ ) (Lisa 15).

Tunnustamis- ning saavutuste märkamise vajadus oli kõige suurem kontoritöötajatel ( $\bar{x}=3,92$ ), klienditeenindajatel oli see õige pisut madalam kui kontoritöötajatel ( $\bar{x}=3,81$ ). Laotöötajate jaoks oli see oluline, kuid siiski võrreldes teiste töötajategruppidega kõige vähem tähtis ( $\bar{x}=3,50$ ). (Lisa

3) Dispersioonanalüüs tõi välja, et tunnustamise keskmistel tähtsustel erinevate ametikohtade vahel oli oluline erinevus ( $p=0,044$  ning  $F=3,274$ ) (Lisa 12). LSD-test või välja, et kontoritöötajate ning klienditeenindajate jaoks oli tunnustamine ning saavutuste märkamine oluliselt tähtsam kui laotöötajatele (Lisa 15).

Paindliku ajagraafiku järgi töötamist vastavalt enda isiklikele vajadustele hindasid kõige enam klienditeenindajad ( $\bar{x}=3,56$ ). Laotöötajad ( $\bar{x}=3,20$ ) ja kontoritöötajad ( $\bar{x}=3,15$ ) hindasid seda vähem. (Lisa 3) Dispersioonanalüüsi põhjal olid erinevused ametikohtade keskmiste vahel olulised ( $p=0,089$ ;  $F=2,515$ ) (Lisa 12).

Ettevõtte laialdane tunnus ja austatuse tähtsus oli kõige suurem klienditeenindajatel ( $\bar{x}=3,33$ ), kontoritöötajatel oli see veidi madalam ( $\bar{x}=2,92$ ). Laotöötajate puhul oli see kõige vähem oluline ( $\bar{x}=2,75$ ). (Lisa 3) Dispersioonanalüüsi põhjal olid need erinevused olulised ( $p=0,062$ ;  $F=2,900$ ) (Lisa 12). LSD-analüüs tõi välja, et ettevõtte hea kuvand oli klienditeenindajatele oluliselt tähtsam kui laotöötajatele ( $p=0,025$ ) (Lisa 15).

Ohutu ja turvaline töökeskkond oli väga olulise tähtsusega kõikides töötajate gruppides. Kõige rohkem hindasid seda laotöötajad ( $\bar{x}=4,00$ ), veidi vähem klienditeenindajad ( $\bar{x}=3,83$ ) ning kõige vähem kontoritöötajad ( $\bar{x}=3,62$ ). (Lisa 3) Dispersioonanalüüs ( $p=0,072$ ;  $F=2,742$ ) ning LSD-test tõi välja, et töökoha ohutus oli laotöötajatele oluliselt tähtsam kui kontoritöötajatele (Lisa 12; Lisa 15).

Võimalust teistega suhelda hindasid kõige enam klienditeenindajad ( $\bar{x}=3,75$ ), laotöötajad hindasid seda mõnevõrra vähem ( $\bar{x}=3,55$ ). Kõige vähem hindasid antud tegurit kontoritöötajad ( $\bar{x}=3,31$ ). (Lisa 3) Dispersioonanalüüs ( $p=0,078$ ;  $F=2,651$ ) ning LSD-test tõi välja, et erinevate töötajate gruppide vahel olid olulised erinevused, klienditeenindajatele olid sotsiaalsed suhted ning töökohal suhtluse pidamine oluliselt tähtsamad kui kontoritöötajatele (Lisa 12; Lisa 15).

Vanusegruppide lõikes oli näha, et vanuse kasvades muutus töö- ja eraelu tasakaalu hoidmine tähtsamaks. 18-25 aastaste vastanute keskmine näitaja oli 3,50, 26-35 aastaste puhul 3,91 ning 36-45 ja 46-55 aastaste puhul oli näitaja 4,00. (Lisa 4)

Vanuse kasvades muutus töökoha asukoht ja liigipääsetavus tähtsamaks. 18-25 aastaste vastanute keskmine näitaja oli 3,64, 26-35 aastaste puhul 3,69, 36-45 aastaste puhul 3,72 ning 46-55 aastaste puhul 3,80. (Lisa 4)

Teiste tegurite puhul taolist vanusest sõltuvat kasvavat või kahanevat seost ei leitud.



Korrelatsioonianalüüs näitas statistiliselt olulist seost vanusegruppide lõikes järgnevalt (Lisa 10):

1. vanuse kasvades suurenes töö- ja eraelu tasakaalu tähtsus ( $r=0,363^{**}$ ;  $p<0,05$ );
2. vanuse kasvades suurenes teadmiste edasiandmise tähtsus ( $r=0,277^*$ ;  $p<0,05$ ).

Rohkem korrelatsioonianalüüsis vanusegruppide ja mittemateriaalsete tegurite vahel statistiliselt olulisi seoseid ei leitud (Lisa 10).

### **2.4.3. Rahulolu mittemateriaalsete teguritega**

Mittemateriaalsete teguritega rahulolu hinnati selliselt, et mida suurem oli hinnangu keskmine väärtus, seda rahulolevam töötaja antud teguriga oli.

Kõige rohkem olid töötajad rahul järgnevate mittemateriaalsete teguritega (Lisa 5):

1. ohutus (tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas) ( $\bar{x}=3,75$ );
2. ettevõtte kuvand (ettevõtte on laialdaselt tuntud ning austatud) ( $\bar{x}=3,72$ );
3. sotsiaalsed suhted (töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks) ( $\bar{x}=3,64$ );
4. tingimused (tööd on võimalik teha kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes) ( $\bar{x}=3,63$ ).

Kõige vähem olid töötajad rahul järgnevate mittemateriaalsete teguritega (Lisa 5):

1. lihtsus (töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistetav ja teostatav ning ei nõua liigset pingutamist) ( $\bar{x}=2,44$ );
2. rahulikkus (töö ei ole liialt stressirikas) ( $\bar{x}=2,61$ );
3. paindlikkus (töötamine paindliku ajagraafikuga vastavalt isiklikele vajadusele) ( $\bar{x}=2,67$ );
4. tunnustus (juhtkond märkab ja tunnustab töösaavutus) ( $\bar{x}=2,79$ ).

Kõige vähem erinesid vastused ettevõtte kuvandiga seotud väite puhul ( $s=0,45$ ). Kõige rohkem erinesid vastused töötaja paindlikkusega seotud väite puhul ( $s=0,96$ ). (Lisa 5)

100% vastanutest nõustusid väitega, et nende tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas. (Lisa 9)

47,0% vastanutest ei olnud nõus väitega, et nende töö ei ole liialt stressirikas. 46,9% töötajatest ei nõustunud väitega, et nende töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistetav ja teostatav ning ei nõua liigset pingutamist. (Lisa 9)

Autor viis läbi ühefaktorilise dispersioonanalüüsi, et selgitada välja, milliste tegurite keskmisel rahulolul olid erinevate töötajate gruppide vahel olulised erinevused (Lisa 13).

Uuringust selgus, et kui kontoritöötajad ( $\bar{x}=3,36$ ) ja laotöötajad ( $\bar{x}=3,32$ ) olid pigem rahul töös pakutava iseseisvusega, siis klienditeenindajad iseseisvuse võimalikkusega pigem rahul ei olnud ( $\bar{x}=2,65$ ) (Lisa 6). Dispersioonalanüüs tõi välja, et erinevate gruppide hinnangute keskmiste tulemuste vahel olid olulised erinevused ( $p=0,001$ ;  $F=8,074$ ) (Lisa 13). Olulisele rahuololu taseme erinevusele viitas ka LSD-test, mis tõi välja, et klienditeenindajad olid selgelt vähem rahul oma võimalusega iseseisvalt töö üle otsustada kui lao- ja kontoritöötajad (Lisa 15).

Kõige raskemaks hindasid oma tööd kontoritöötajad ( $\bar{x}=1,73$ ). Laotöötaja ( $\bar{x}=2,42$ ) ning klienditeenindaja töö ( $\bar{x}=2,68$ ) oli uuringu tulemuste põhjal märgatavalt kergem kui kontoriöötaja oma. (Lisa 6) Dispersioonalanüüs tõi välja, et erinevate gruppide hinnangute keskmiste tulemuste vahel olid olulised erinevused ( $p=0,03$ ;  $F=6,306$ ) (Lisa 13). Olulist töö lihtsuse erinevust klienditeenindajate ning kontoritöötajate ja lao- ja kontoritöötajate vahel tõi välja ka LSD-test (Lisa 15).

Klienditeenindajad olid võrreldes kontori- ja laotöötajatega kõige rohkem rahul sellega, milliseid sotsiaalse suhtluse võimalusi neile nende töö pakkus ( $\bar{x}=3,83$ ). Laotöötajad olid sotsiaalse suhtluse võimalikkusega pisut vähem rahul, kuid siiski rahul ( $\bar{x}=3,50$ ). Märgatavalt madalam võrreldes klienditeenindajatega oli kontoritöötajate rahulolu ( $\bar{x}=3,27$ ). (Lisa 6) Siiski ei saa öelda, et kontoritöötajad olid selles osas rahulolematud. Dispersioonanalüüs tõi välja, et keskmise rahulolu vahel olid ametikohtade lõikes olulised erinevused ( $p=0,004$ ;  $F=6,083$ ) (Lisa 13). LSD-test tõi välja, et klienditeenindajate rahulolu sotsiaalse suhtlusega oli oluliselt kõrgem kui kontoritöötajate ( $p=0,002$ ) või laotöötajate ( $p=0,024$ ) oma (Lisa 15).

Selgelt oli näha, et laotöötajate rahulolu töökoha paindlikkusega oli kõige suurem ( $\bar{x}=3,16$ ) (Lisa 6). Ametikohtade vaheliste keskmiste vahel oli oluline erinevus ( $p=0,029$ ;  $F=3,765$ ) (Lisa 13). Klienditeenindajad ( $\bar{x}=2,47$ ) ning kontoritöötajad ( $\bar{x}=2,36$ ) ei olnud paindlikkusega pigem rahul (Lisa 6). LSD-testi põhjal oli laotöötajate rahuololu töökoha paindlikkusega selgelt kõrgem kui kontoritöötajate või klienditeenindajate oma (Lisa 15).

Kõige enam olid rahul oma töö- ja eraelu vahelise tasakaaluga laotöötajad ( $\bar{x}=3,42$ ). Klienditeenindajad olid antud teguriga mõnevõrra vähem rahul ( $\bar{x}=3,03$ ). Kontoritöötajad olid töö- ja eraelu vahelise tasakaaluga kõige vähem rahul ( $\bar{x}=2,73$ ). (Lisa 6) Dispersioonanalüüsi põhjal olid erinevate ametikohtade keskmiste rahulolude vahel olulised erinevused ( $p=0,096$ ;  $F=2,434$ ) (Lisa 13). LSD-test tõi välja, et töö- ja eraelu vahelise tasakaaluga olid laotöötajad oluliselt rohkem rahul kui kontoritöötajad (Lisa 15).

Kontoritöötajad ( $\bar{x}=3,82$ ) olid kõige enam nõus väitega, et nende töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsimisvõimet. Klienditeenindajad ( $\bar{x}=3,32$ ) ja laotöötajad ( $\bar{x}=3,26$ ) olid selle väitega vähem nõus. (Lisa 6) Dispersioonanalüüsi põhjal olid erinevate ametikohtade keskmiste vahel olulised erinevused ( $p=0,055$ ;  $F=3,046$ ) (Lisa 13). LSD-testi põhjal olid tööl pakutavate intellektuaalsete väljakutsetega kontoritöötajad oluliselt rohkem rahul kui laotöötajad või klienditeenindajad (Lisa 15).

Kontoritöötajad ( $\bar{x}=3,00$ ) olid kõige enam nõus väitega, et nende töö on ühiskonnas „kõrge staatusega“. Klienditeenindajate tulemus oli sellele ligilähedane ( $\bar{x}=2,94$ ). Laotöötajad olid selle väitega kõige vähem nõus ( $\bar{x}=2,50$ ). (Lisa 6) Dispersioonanalüüsi põhjal olid erinevate töötajate gruppide keskmiste vahel olulised erinevused ( $p=0,090$ ;  $F=2,511$ ) (Lisa 13). LSD-testi põhjal oli klienditeenindajate rahulolu töö ühiskondliku staatusega oluliselt kõrgem kui laotöötajate oma ( $p=0,045$ ) (Lisa 15).

Vanusegruppide lõikes oil näha, et vanuse tõustes kasvas rahulolu ettevõtte kuvandiga. 18-25 aastaste vastanute keskmine näitaja oli 3,57, 26-35 aastaste puhul 3,69. 36-45 aastaste vastanute puhul oli keskmine näitaja 3,82 ning 46-55 aastaste puhul 4,00. (Lisa 7)

Vanuse tõustes suurenes rahulolu sotsiaalsete suhetega. 18-25 aastaste vastanute keskmine näitaja oli 3,36, 26-35 aastaste puhul 3,60. 36-45 aastaste vastanute puhul oli keskmine näitaja 3,83 ning 46-55 aastaste puhul 4,00. (Lisa 7)

Vanuse tõustes suurenes rahulolu töö põnevusega. 18-25 ja 26-35 aastaste vastanute keskmine näitaja oli 3,50. 36-45 aastaste vastanute puhul oli keskmine näitaja 3,61 ning 46-55 aastaste puhul 4,00. (Lisa 7)

Vanuse tõustes suurenes rahulolu töö- ja eraelu tasakaaluga. 18-25 aastaste vastanute keskmine näitaja oli 2,86, 26-35 aastaste puhul 2,97. 36-45 aastaste vastanute puhul oli keskmine näitaja 3,29 ning 46-55 aastaste puhul 4,00. (Lisa 7)

Vanuse tõustes vähenes rahulolu edutamise võimalusega. 18-25 aastaste vastanute keskmine näitaja oli 3,29, 26-35 aastaste puhul 3,03. 36-45 aastaste vastanute puhul oli keskmine näitaja 2,71 ning 46-55 aastaste puhul 2,00. (Lisa 7)

Vanuse tõustes vähenes rahulolu juhtkonna poolse töösaavutuste märkamise ja tunnustamisega. 18-25 ja 26-35 aastaste vastanute keskmine näitaja oli 2,93. 36-45 aastaste vastanute puhul oli keskmine näitaja 2,59 ning 46-55 aastaste puhul 3,50. (Lisa 7)

Teiste tegurite puhul taolist vanusest sõltuvat kasvavat või kahanevat seost ei leitud.

Korrelatsioonianalüüs näitas statistiliselt olulist seost vanusegruppide lõikes järgnevalt (Lisa 11):

1. vanuse kasvades oli võimalik hoida rohkem tasakaalu töö- ja eraelu vahel ( $r=0,296^*$ ;  $p<0,1$ );
2. vanuse kasvades tunnetasid inimesed rohkem, et nende tööandja on tuntud ning austatud ( $r=0,252^*$ ;  $p<0,1$ );
3. vanuse kasvades vähenesid võimalused edutamiseks ( $r=-0,352^{**}$ ;  $p<0,05$ );
4. vanuse kasvades oli inimestel rohkem võimalusi teistega suhtlemiseks ja koostööks ( $r=0,349^{**}$ ;  $p<0,05$ ).

Rohkem korrelatsioonianalüüsis vanusegruppide ja mittemateriaalsete tegurite vahel statistiliselt olulisi seoseid ei leitud (Lisa 10).

#### **2.4.4. Seosed motivatsiooni mõjutavate tegurite tähtsuse ja rahulolu vahel**

Autor viis motivatsiooni mõjutavate tegurite tähtsuse ja rahulolu vahel läbi Pearsoni korrelatsioonianalüüsi ning toob välja töötajate jaoks tähtsaid tegureid ( $\bar{x}>3,0$ ) puudutavad korrelatsioonid ja leiud. Lisaks võrdles autor erinevate tegurite tähtsuse ja nendega rahulolu keskmiste hinnangute vahesid ning leidis, milliste tegurite arendamisel on enim arenguruumi ning millistel puhkudel puudub ootuste ja tegelikkuse vahel märgatav erinevus.

Mida tähtsam oli töötaja jaoks tasakaal, seda rohkem oli ta töö- ja eraelulise tasakaaluga töökohal rahul ( $r=0,367^{**}$ ;  $p<0,05$ ). Töö ja eraelu vahel tasakaalu leidmine oli töötajate jaoks tähtsuselt neljas tegur. Rahulolu tasakaaluga oli võrreldes teiste teguritega keskmisest madalam ( $\bar{x}=3,09$ ) ning vahe tähtsuse ja rahulolu vahel oli 0,77. (Lisa 14)

Mida tähtsam oli töötaja jaoks töökoha hea asukoht ning lihtne ligipääsetavus, seda enam oli ta selle teguriga rahul ( $r=0,278^*$ ;  $p<0,1$ ). Tähtsuse ja rahulolu keskmine väärtus oli mõlemal juhul suhteliselt kõrge ning ootuste ja tegelikkuse vahel oluline erinevus puudus. (Lisa 14)

Mida tähtsamad olid töötaja jaoks töökohal sotsiaalsed suhted ning kolleegidega koostöö, seda rohkem oli töötaja nendega ka rahul ( $r=0,532^{**}$ ;  $p<0,05$ ). Tegelikkuse väärtus ehk rahulolu ületas antud juhul ka tegurite tähtsusele antud keskmist väärtust. (Lisa 14)

Mida tähtsam oli töötaja jaoks isiklik väljakutse töös, seda rohkem sai ta oma töös kasutada oskusi, haridust ja väljaõpet ( $r=0,282^*$ ;  $p<0,1$ ). Töötajate ootus omi oskusi ettevõtte jaoks rakendada oli pisut kõrgem kui rahulolu oskuste rakendamise võimalikkusega. Vahe tähtsuse ja rahulolu vahel oli 0,27. (Lisa 14)

Mida olulisem oli töötajale ühiskonda panustamine, seda rohkem võimaldas töö töötamist kõrgema eesmärgi nimel ( $r=0,522^{**}$ ;  $p<0,05$ ). See näitab, et need töötajad, kes töötasid kõrgema ühiskondliku eesmärgi nimel, omasid antud soovi rahuldamiseks ka teistest rohkem võimalusi. Teguri tähtsusele ja rahulolule antud hinnangute keskmiste vahest (0,47) võib järeldada, et töötajate ootus ühiskonda panustada ja töötada kõrgema eesmärgi nimel oli isegi suurem, kui pakutav võimalus. (Lisa 14)

Mida olulisem oli töötaja jaoks asjaolu, et töö on väljakutseid esitav ja mõtlemist ning analüüsivõimet nõudev, seda rohkem sai ta enda intellektuaalsust rakendada ( $r=0,470^{**}$ ;  $p<0,05$ ). Teguri tähtsuse keskmise ja teguriga rahulolu keskmise vahel olulist erinevust ei olnud. (Lisa 14)

Mida tähtsam oli töötaja jaoks rahulik ning mitte liialt stressirikas töö, seda vähem stressirikas töö tal oli ( $r=0,456^{**}$ ;  $p<0,05$ ). Kui töötajad pidasid keskmiselt mitte liigset stressirohkust pigem tähtsaks ( $\bar{x}=3,38$ ), siis rahuolu töö rahulikkuse teguriga näitas pigem rahuolematust ( $\bar{x}=2,61$ ). Vahe teguri tähtsuse ja rahuolu vahel oli 0,77. (Lisa 14)

Mida tähtsam oli töötaja jaoks võimalus teistele oma teadmisi edasi anda, seda rohkem oli tal võimalik seda ka rakendada ( $r=0,473^{**}$ ;  $p<0,05$ ). Töötajate keskmine rahuolu võimalusega omi teadmisi edasi anda oli pisut kõrgem kui ootus selle võimalikkusele. (Lisa 14)

Mida tähtsam oli töötaja jaoks teistega konkureerimine, seda rohkem neile ka töö pakkus võimalust oma panust võrreldes teistega tõestada ( $r=0,263^*$ ;  $p<0,1$ ). Töötajad olid nii konkureerimise tähtsuse kui ka võimalikkusega suhteliselt võrdselt pigem rahul. (Lisa 14)

Mida olulisem oli töötajale töös vastutuse kandmine ning mõjukus, seda enam ta selleks võimaluse sai ( $r=0,463^{**}$ ;  $p<0,05$ ). Töötajad olid nii vastutuse kandmise tähtsuse kui ka võimalikkusega suhteliselt võrdselt pigem rahul. (Lisa 14)

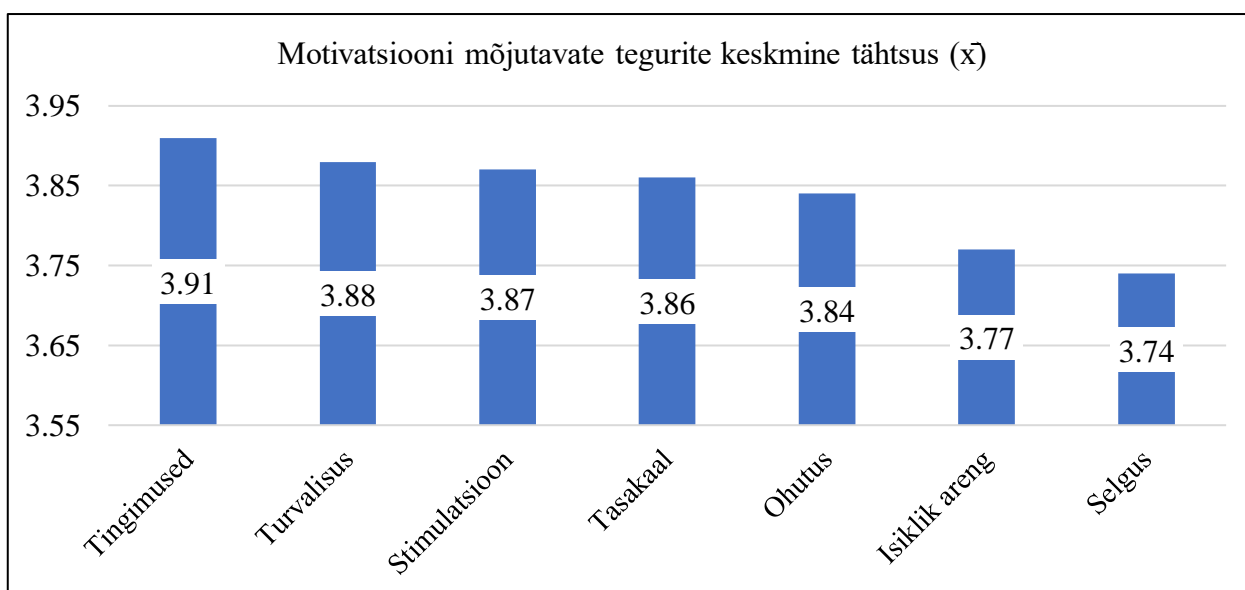
Analüüsist võib lisaks järeldada, et kui töötaja jaoks oli tähtis saada juhtkonna poolt tunnustust, siis puudus oluline korrelatsioon, mis viitaks, et töötajad sel puhul tunnustamisega ka rohkem rahul oleksid ( $r=-0,019$ ). Pigem kippus ootuste ja lootuste vahel tekkima negatiivne korrelatsioon. Tunnustamise teguri puhul oli võrreldes teiste teguritega suurim vahe töötajate hinnatud keskmise tähtsuse ja rahulolu vahel. Rahulolu juhtkonna poolse tunnustamise ja märkamisega oli tervelt 0,95 võrra madalam kui teguri keskmine tähtsus. Tunnustamise tähtsust hinnati keskmiselt hindele 3,74 ning rahulolu hinnati keskmiselt hindele 2,79. (Lisa 14)

Kergelt negatiivset korrelatsiooni, mis küll pole statistiliselt oluline, võib märgata ka paindlikkuse tähtsuse ja rahulolu puhul ( $r=-0,07$ ). Kui töötaja jaoks oli töökoha paindlikkus oluline, siis see ei tähendanud, et ka tema rahuolu töökoha paindlikkusega parem oleks olnud. Töötamine paindliku graafiku alusel vastavalt isiklikele vajadustele sai keskmiseks tähtsuse hinnanguks 3,38 ning rahulolu hinnanguks 2,67, mis tegi ootuste ja tegelikkuse vaheks 0,71. (Lisa 14)

### 3. ARUTELU JA JÄRELDUSED

Bakalaureusetöö käigus analüüsiti jaekaubandusettevõtte töötajate seas läbi viidud kvantitatiivuuringu tulemusi. Uuringu eesmärgiks oli selgitada välja, kui tähtsaks pidasid ettevõtte töötajad erinevaid mittemateriaalseid motivatsiooni mõjutavaid tegureid ning milline oli nendega rahulolu erinevates struktuursetes gruppides. Bakalaureusetöö lõppeesmärgi saavutamiseks oli vajalik küsitlusuuringu läbiviimine lao- ja kontoritöötajate ning klienditeenindajate seas.

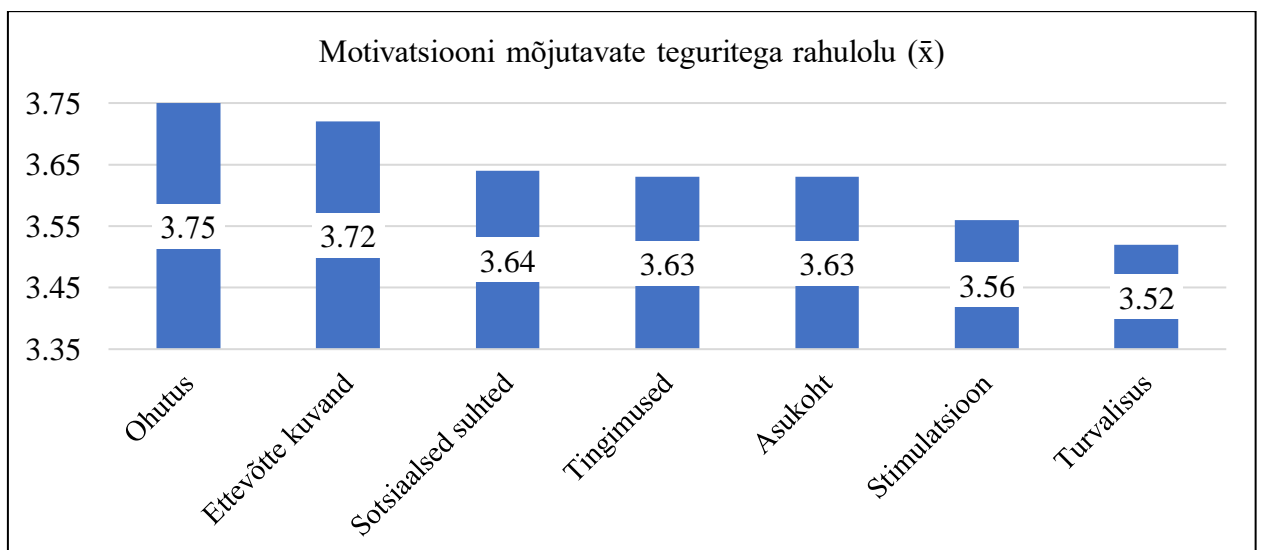
Esimese uurimisküsimuse eesmärgiks oli uurida, millised motivatsiooni mõjutavad mittemateriaalsed tegurid on töötajate jaoks kõige tähtsamad. Esitatud teguritest kõige tähtsamaks pidasid töötajad töö tingimusi, töö turvalisust ja püsivust, töö stimulatsiooni ehk töö põnevust, tasakaalu töö- ja eraelu vahel ning töö ohutust (Joonis 2). See ühtib Manzoori (2012) uurimusega, mis tõi välja, et mittemateriaalsed tegurid nagu töö tingimused, ettevõtte lojaalsus, töö olulisus ja töö ohutus mõjutavad töötajate motivatsiooni. Venemaa ettevõtete seas läbi viidud uuringu põhjal tõi Kelly (2017 viidatud Akhmetshin *et al.* 2018) välja, et mugav atmosfäär, ametlik töökoht, karjäär võimalused ning huvitavad ülesanded olid töötajate jaoks mittemateriaalsetest teguritest kõige tähtsamad.



Joonis 2. Tegurite olulisuse keskmised hinnangud  
Allikas: Autori koostatud

Harvard Professional Group'i raportis (2005 viidatud Scheers, Botha 2014) välja toodud meetmed, mis mõjutavad töötajate töörahulolu ja motivatsiooni, langesid suurel määral kokku käesoleva uuringu tulemustega. HPG raport (*Ibid.*) tõi välja, et tööandjad peaksid töötajatele võimeldama kaasaegset tehnoloogiat ning supervisiooni. Autori uuritud ettevõttes oli töötajate jaoks tähtsaim tegur töö tingimused. Käesolevast uuringust selgus, et tähtsuset teine ja kolmas tegur olid turvalisus ja stimulatsioon. HPG raportis (*Ibid.*) toodi välja, et töötajatele peaks pakkuma stabiilset ja kindlat tööd ning töö peaks olema huvitav. Töötajal võiks olla võimalus lisada tööle „enda allkiri“. (*Ibid.*) Tähtsuset neljas ja viies tegur olid käesolevas uuringus tasakaal ja ohutus. HPG raportis (*Ibid.*) toodi välja, et töökorraldus peaks olema paindlik ning töös peaks saama kasutada telekommunikatsiooni vahendeid. Käesolevas uuringus olid tähtsuset kuues ja seitsmes tegur isiklik areng ja selgus. HPG raportis (*Ibid.*) toodi välja, et töö peaks pakkuma edutamise võimalusi ning tööandja peaks pakkuma töötajale koolitusi ning teisi professionaalseid kasvuvõimalusi.

Teise uurimisküsimuse eesmärgiks oli uurida, milliste mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega ollakse kõige enam rahul. Kõige enam olid keskmise näitaja poolest töötajad rahul töö ohutusega, ettevõtte kuvandiga, sotsiaalsete suhetega töökohal, töö tingimustega ning töökoha asukohaga (Joonis 3). Herzberg, Mausner ja Snydermann (1999 viidatud Ghazanfar *et al.* 2011) väitsid, et olenevalt sellest, kas töötaja suhtumine töösse on halb või hea, kogeb ta enda ülesandeid kui ka tööpäeva vastavalt. Rahulolu ettevõtte kuvandiga on autori arvates üks alustala, mis aitab hoida kõrgel ka teisi hinnanguid motivatsiooni mõjutavate tegurite kohta.



Joonis 3. Teguritega rahulolu keskmised hinnangud  
Allikas: Autori koostatud



Kolmanda uurimisküsimuse eesmärgiks oli uurida, kuidas muutub erinevate motivatsiooni mõjutavate tegurite tähtsus ja rahulolu vanusegruppide ja ametikohtade lõikes. Paljud varasemad uurimused on toonud välja, et töötajad ei ole homogeenne populatsioon ning stiimulid ei ole kõigile ühtviisi mõjusad (e.g Gross, Friedmann 2004; Rumpel, Medcof 2006; Jensen *et al.* 2007 viidatud Galetic *et al.* 2016).

Autori poolt läbi viidud dispersioonanalüüs tõi välja, et 11-l juhul 24-st olid tegurite tähtsuse määradel erinevate ametikohtade vahel olulised erinevused ning 7-l juhul 24-st olid teguritega rahulolu määradel erinevate ametikohtade vahel olulised erinevused. Läbi viidud LSD-test tõi nende seast täpsemalt välja olulisemad kõrvalekalded.

Kontoritöötajad eristusid laotöötajatest ning klienditeenindajatest eelkõige selle poolest, et nad pidasid teistest oluliselt vähemtähtsaks tasakaalu era- ja tööelu vahel. Nende jaoks ei olnud oluline töö lihtsus. Võrreldes laotöötajatega oli neile tähtsam tunnustamine ja edutamine. Kontoritöötajad olid võrreldes teiste töötajagruppidega selgelt rohkem rahul töö intellektuaalsusega.

Klienditeenindajad eristusid teistest gruppidest selgelt selle poolest, et nad soovisid võimalikult stressivaest tööd. Võrreldes kontoritöötajatega oli neile oluliselt tähtsam, et töö oleks lihtne, nad saaksid teistele omi teadmisi edasi anda ning arendada töö käigus sotsiaalseid suhteid. Võrreldes laotöötajatega oli neile oluliselt tähtsam ettevõtte hea kuvand, töö kõrge staatus, rahulikkus ja ettevõtte hea kuvand. Võrreldes teiste gruppidega olid klienditeenindajad selgelt vähem rahul sellega, et nad ei saa töös vastu võtta iseseisvaid otsuseid. Selgelt rohkem olid nad teistega võrreldes rahul sotsiaalsete suhetega, mida töö pakub. Võrreldes kontoritöötajatega olid nad enam rahul töö lihtsusega. Võrreldes laotöötajatega olid nad selgelt rohkem rahul töö kõrge staatusega.

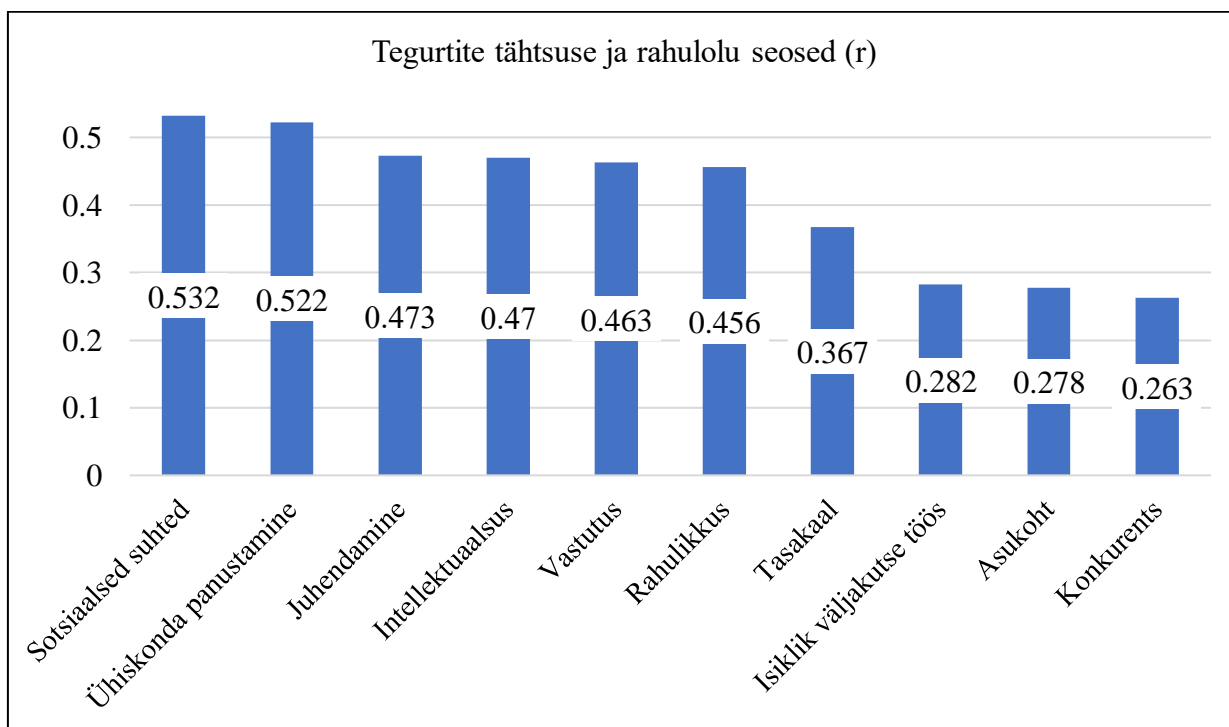
Laotöötajad eristusid teistest gruppidest eelkõige selle poolest, et neile oli kõige vähem tähtis juhtkonna poolne märkamine ja tunnustamine. Võrreldes kontoritöötajatega oli neile oluliselt tähtsam töö ohutus. Võrreldes teiste töötajagruppidega olid laotöötajad selgelt rohkem rahul töö paindlikkusega. Võrreldes kontoritöötajatega olid nad selgelt rohkem rahul, et töö võimaldab hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel. Võrreldes klienditeenindajatega olid nad rohkem rahul iseseisvusega, mida töö pakub.

Vanusegruppe võrreldes tuli välja, et vanuse kasvades muutus töö- ja eraelu vahel tasakaalu hoidmine järjest tähtsamaks ning üha tähtsam oli ka töökoha asukoht ja ligipääsetavus. Lisaks tõi korrelatsioonianalüüs välja, et vanuse kasvades soovisid töötajad üha enam teistele omi teadmisi edasi anda. Mida vanem oli ettevõtte töötaja, seda enam oli ta rahul tööandja kuvandiga,

sotsiaalsete suhetega, töö põnevusega ning töö- ja eraelu vahelise tasakaaluga. Vanuse tõustes olid töötajad järjest vähem rahul edutamise võimalustega ning juhtkonna poolse tunnustamise ja märkamisega. Lisaks tõi korrelatsioonianalüüs välja, et vanuse kasvades oli töötajatel rohkem võimalusi sotsiaalseks suhtluseks ja teistega koostööks.

Neljanda uurimisküsimuse eesmärgiks oli uurida, millised on seosed motivatsiooni mõjutavate tegurite tähtsuse ja nendega rahulolu vahel. Kõige tugevam korrelatsiooni oli sotsiaalsete suhete tähtsuse ja rahulolu vahel (Joonis 4). Selgus, et mida tähtsamad olid töötaja jaoks töökohal sotsiaalsed suhted, seda rohkem oli töötaja nendega ka rahul (Joonis 4). Rajhans (2012) on toonud välja, et organisatsioonisisese suhtluse ning töötajate motiveerituse vahel on korrelatsioon - mida rohkem töötajad omavahel suhtlevad, seda motiveeritumad nad on.

Paljudel töötajatel on tänapäeval probleeme era- ja tööelu ühildamisega või on probleemid väljaspool tööd rahuldava elukvaliteedi saavutamise (Glišovic *et al.* 2019). Pearsoni korrelatsioonianalüüs motivatsiooni mõjutavate tegurite tähtsuse ja nendega rahulolu vahel tõi välja, et mida tähtsam oli uuritavas ettevõttes töötaja jaoks tasakaal, seda rohkem oli ta töö- ja eraelulise tasakaaluga töökohal ka rahul (Joonis 4). Lisaks leiti tähtsuse ja rahulolu vahel positiivne korrelatsioon järgmiste tegurite puhul: ühiskonda panustamine, juhendamine, intellektuaalsus, vastutus, rahulikkus, isiklik väljakutse töös, asukoht, konkurents (Joonis 4).



Joonis 4. Olulised korrelatsioonid ( $p < 0,1$ ) tegurite tähtsuse ja rahulolu vahel

Allikas: Autori koostatud

Kui võrrelda, milliste tegurite puhul oli töötajate ootuste ja tegelikkuse vahel suurim lõhe, siis esikohal oli tunnustamine. Tervelt 0,95 võrra oli töötajate keskmine rahulolu madalam kui motivatsiooni mõjutava teguri tähtsus. Tasub välja tuua, et Sun (2013 viidatud Abdullah, Wan 2013) peab tunnustamist kõige võimsamaks vahendiks, mida organisatsioonides kasutatakse töötajate pühendumuse suurendamiseks.

Suured vahed tähtsuse ja rahulolu vahel olid lisaks töö- ja eraelu vahelise tasakaalu puhul (0,77), töö rahulikkuse (0,77), edutamise (0,74), töökoha paindlikkuse (0,71) ning töö selguse puhul (0,63).

Autori uurimistulemustest võib teha järelduse, et töötajate ametikoha valikud olid seoses töötajate ootustega oma tööle. Töötajad olid üldiselt tööl ametikohtadel, mis nende ootustele töökoha suhtes enim vastasid. Näiteks just klienditeenindajate jaoks oli sotsiaalne suhtlus oluliselt tähtsam kui teistele töötajate gruppidele ning nad olid sellega ka kõige rohkem rahul. Teise näitena toob autor välja, et tasakaal töö- ja eraelu vahel oli kontoritöötajatele kõige vähem tähtis, kontoritöötajad olid tasakaaluga ka kõige vähem rahul. Niisamuti oli kontoritöötajatele võrreldes teistega töö rahulikkus vähem oluline ning töö stressirikkus kõrgeim.

Võttes arvesse käesoleva töö tulemusi, võiks antud töös uuritud jaekaubandusettevõtte pöörata esmajärjekorras rohkem tähelepanu töötajate tunnustamisele. Sun (2013 viidatud Abdullah, Wan 2013) tõi välja kolm eeldust, mis on vajalikud efektiivseks tunnustamiseks. Esiteks, tunnustamisega peab juhtkond tegelema pidevalt. Teiseks, tunnustamine peab olema kindla tulemuse eest. Kolmandaks, tunnustamine peab toimuma vahetult pärast tunnustamisväärset sooritust. (*Ibid.*) Tööandja peaks töötama välja kriteeriumid soorituse hindamise, mis on töötajate jaoks selged ning arusaadavad.

Lisaks võiks ettevõtte parandada klienditeenindajate ning kontoritöötajate töökoha paindlikkust, klienditeenindajate iseseisvust ja autonoomsust oma töös ning kontoritöötajate tasakaalu era- ja tööelu vahel. Organisatsioonid, kes on võtnud kasutusele paindlikud töövormid, on saanud endale ka motiveeritumad töötajad, kelle produktiivsus on suurenenud (Glišovic *et al.* 2019). On olemas kasvav hulk populaarseid alternatiive klassikalisele töögraafikule – näiteks paindlikud töötunnid, kontsentreeritud 4-päevane töönael või kaugtöötamise võimaldamine. Need aitavad töötajal hoida fookust tööl, tegemata kompromisse eraelu kvaliteedi arvelt, mis viib kindlasti suurema töömotiveerituseni. (*Ibid.*) Mida enam on töötajal autonoomiat, seda kõrgema kvaliteediga on tema töö (Eurofound 2015 viidatud Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium 2017).

Kui tööandja peaks otsustama paindlikuma töökorralduse kasuks, oleks mõistlik kehtestada kord, kus töötaja peab tööl olema kindla ajaraami sees. Näiteks eeldusel, et töötaja on tööl kindla aja, võib ta end tööle sisse ja välja registreerida endale sobival ajal. (Jones, Jones 2011 viidatud Ahmad *et al.* 2011)

Kindlasti on oluline mittemateriaalset motiveerimist planeerides arvestada sellega, et töötajate gruppide soovid võivad olla erinevad ning mitte kõik stiimulid ei pruugi kõigile võrdselt efektiivselt mõjuda. Sõltuvalt töötajate erinevast demograafilisest karakteristikast, nende kultuurist, kvalifikatsioonist, vanusest, varasemast töökogemusest jne, võivad mittemateriaalsete hüvede eelistused märkimisväärselt erineda (Galetic *et al.* 2016).

Bakalaureusetöö uuringu käigus selgus, et küsitlusele vastas 13 laotöötajat (18,8%), 20 kontoritöötajat (29%) ning 36 klienditeenindajat (52,2%). Kuna valimid on väikesed, on võimalik, et suurema valimi korral oleksid tulemused mõnevõrra teistsugused. Kaupluses jagati ankeet 58-le inimesele, küsitlusele vastas 36 inimest. See teeb vastamismääraks kaupluses 61,1%. Kontoris jagati ankeet 32-le inimesele, küsitlusele vastas 20 inimest. See teeb vastamismääraks 62,5%. Laos jagati ankeet 28 inimesele, küsitlusele vastas 13 inimest. See teeb vastamismääraks 46,4%. Kuna laotöötajatest vastasid küsitlusele vähem kui pooled, et saa teha üldistusi kõikide laotöötajate suhtes.

## KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada, kui tähtsaks peavad jaekaubandusettevõtte töötajad erinevaid mittemateriaalseid motivatsiooni mõjutavaid tegureid ning milline on nendega rahulolu erinevates struktuursetes gruppides. Lisaks sooviti välja selgitada, milline on seos erinevate motivatsiooni mõjutavate tegurite tähtsuse ja nendega rahulolu vahel. Lõppeesmärgi saavutamiseks oli vajalik küsitlusuuringu läbiviimine lao- ja kontoritöötajate ning klienditeenindajate seas.

Leiti, et kõige tähtsamaks pidasid töötajad töö tingimusi, töökoha püsivust, põnevust, tasakaalu töö- ja eraelu vahel ning töö ohutust. Tulemustest selgus, et kõige enam ollakse rahul töö ohutusega, ettevõtte kuvandiga, sotsiaalsete suhetega töökohal, töö tingimustega ning töökoha asukohaga.

Võrreldes tähtsust ja rahulolu mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega erinevates vanuselistes gruppides selgus, et mida vanemad on töötajad, seda tähtsam oli nende jaoks tasakaal töö- ja eraelu vahel ning seda tähtsam oli töötajate jaoks võimalus oma teadmisi teistele edasi anda. Lisaks selgus, et mida vanemad olid töötajad, seda enam olid nad rahul töö- ja eraelu vahelise tasakaaluga, ettevõtte kuvandiga ning sotsiaalsete suhetega töökohal. Tasub märkida, et mida vanemad olid töötajad, seda vähem olid nad rahul ettevõtte poolt pakutavate võimalustega edutamiseks.

Autor võrdles erinevate ametikohtade vahel motivatsiooni mõjutavate tegurite tähtsust. Selgus, et klienditeenindajad ja laotöötajad pidasid võrreldes kontoritöötajatega era- ja tööelu vahelist tasakaalu oluliselt tähtsamaks. Klienditeenindajate jaoks oli teistest oluliselt tähtsam, et töö oleks rahulik ja ei ole oleks stressirikas. Klienditeenindajate jaoks oli võrreldes kontoritöötajaga oluliselt tähtsam teistele oma teadmiste edasi andmine, sotsiaalsed suhted töökohal ning töö lihtsus. Võrreldes laotöötajatega oli klienditeenindajatele oluliselt tähtsam töö kõrge staatus ja ettevõtte hea kuvand. Kontoritöötajate jaoks olid võrreldes laotöötajatega edutada saamise võimalused oluliselt tähtsamad. Seevastu oli laotöötajate jaoks võrreldes kontoritöötajatega töö ohutus oluliselt tähtsam. Nii klienditeenindajate kui ka kontoritöötajate jaoks oli võrreldes laotöötajatega oluliselt tähtsam tööandja poolne tunnustamine.

Autor võrdles erinevate ametikohtade vahel motivatsiooni mõjutavate teguritega rahulolu. Selgus, et laotöötajad olid võrreldes klienditeenindajate ja kontoritöötajatega oluliselt rohkem rahul oma töö paindlikkusega. Klienditeenindajad olid võrreldes kontori- ja laotöötajatega oluliselt rohkem rahul töökohal olevate sotsiaalsete suhetega. Võrreldes laotöötajatega olid klienditeenindajad oluliselt rohkem rahul töö kõrge staatusega. Kontoritöötajad olid võrreldes laotöötajate ja klienditeenindajatega rohkem rahul, et saavad oma töös rakendada mõtlemist ja analüüsisivõimet. Kontori- ja laotöötajad olid võrreldes klienditeenindajatega oluliselt rohkem rahul, et saavad oma töös vastu võtta iseseisvaid otsuseid.

Lisaks võrdles autor motivatsiooni mõjutavate tegurite tähtsuse ja nendega rahulolu vahelisi seoseid. Selgus, et mida tähtsamad olid töötajate jaoks tasakaal era- ja tööelu vahel, sotsiaalsed suhted töökohal, ühiskonda panustamine, töö intellektuaalsus, rahulikkus, teistele oma teadmiste edasi andmine, vastutuse kandmine, töö kõrge staatus ja töö lihtsus, seda enam nad nende teguritega rahul olid.

Autor võrdles erinevate tegurite tähtsuse ja nendega rahulolu keskmiste tulemuste vahel olevat vahet. Suurim lõhe oli töötajate tunnustamise tähtsuse ja tunnustamisega rahulolu vahel. Tervelt 0,95 ühiku võrra oli töötajate keskmine rahulolu madalam kui selle motivatsiooni mõjutava teguri tähtsus. Suured vahed tähtsuse ja rahulolu vahel olid lisaks töö- ja eraelu vahelise tasakaalu, töö rahulikkuse puhul, edutamise puhul, töökoha paindlikkuse ning töö selguse puhul.

Võttes arvesse käesoleva töö tulemusi, võiks uuritud jaekaubandusettevõtte pöörata esmajärjekorras rohkem tähelepanu mittemateriaalsele tunnustamisele ning parandada kontoritöötajate ja klienditeenindajate töökoha paindlikkust, klienditeenindajate iseseisvust töös ja kontoritöötajate tasakaalu era- ja tööelu vahel.

Kindlasti on oluline mittemateriaalset motiveerimist planeerides lähtuda sellest, et töötajate gruppide soovid võivad olla erinevad ning mitte kõik stiimulid ei pruugi kõigile võrdselt efektiivselt mõjuda.

## **SUMMARY**

### **NON-MATERIAL FACTORS AND SATISFACTION WITH THEM IN MOTIVATING EMPLOYEES BASED ON RETAIL COMPANY**

Anti Haugas

Reducing employee turnover and keeping employees satisfied is a challenge for employers in both stable and unstable economic environments. Furthermore, Estonia has experienced the largest structural labor shortage in many sectors in recent years. In difficult financial times, non-monetary incentives may be the most appropriate tool for keeping employees in work. Bringing qualified employees in the company and retaining them is the key to the employer's success.

The aim of this Bachelor's thesis was to find out how important the employees of the retail company value various factors which influence non-material motivation and how satisfied they are with them in different structural groups. In addition, the author wanted to find out the relationship between the importance of various factors influencing motivation and satisfaction with them. In order to achieve the final goal, it was necessary to conduct a survey among warehouse employees, office employees and customer service staff. In addition, the author performed variance and correlation analyses.

Employees were found to give the highest priority to working conditions, job security, stimulation of a work, work-life balance and job safety. The results showed that people were the most satisfied with job safety, organizational image, social interaction, working conditions and the location of the workplace.

Comparing importance and satisfaction with the factors in different age groups, it was found that the older the employees are, the more important the work-life balance was for them and the more important it was for employees to be able to pass on their expertise to others. In addition, it was found that the older the employees, the more satisfied they were with work-life balance, the image of the organization and the social relations in the workplace. It is worth noting that the older the employees, the less satisfied they were with the opportunities for promotion.

When the author compared the importance of the factors influencing the motivation between the different positions, it became clear that the customer service and warehouse employees valued the work-life balance significantly more highly important than the office employees. Compared to other structural groups, it was much more important for the customer service representatives that the work is calm and not too stressful. Comparing office workers to the customer service representatives, passing on their expertise, social relations in the workplace and ease of work were significantly more important for the latter. Comparing warehouse employees to the customer service representatives, high status of work and the good image of the company were significantly more important for the latter. Promotion opportunities were significantly more important for the office workers compared to the warehouse workers. In contrast, safety was significantly more important for the warehouse workers compared to the office workers. For both customer service representatives and office workers, employer recognition was significantly more important than for the warehouse workers.

Comparing the factors influencing the motivation between different positions, it was found that the warehouse employees were significantly more satisfied with the flexibility of their work compared to the customer service and office employees. Compared to the office and warehouse employees, customer service representatives were significantly more satisfied with the social relationships in the workplace. Compared to the warehouse employees, customer service representatives were significantly more satisfied with the high status of their work. Compared to the warehouse workers and customer service staff, office workers were more satisfied that they could apply thinking and analysis skills in their work. Office and warehouse employees were significantly more satisfied that they could make independent decisions in their work compared to the customer service representatives.

In addition, the author compared the relationships between the importance of factors influencing motivation and satisfaction with those factors. It turned out that the more employees valued work-life balance, social interaction, contribution to society, job intellectuality, tranquillity, passing on their expertise to others, responsibility, high job status and effortlessness, the more they were satisfied with these factors.

The author compared the difference between the importance of different factors and the average results of satisfaction with them. The biggest gap (0,95) was between the importance of employee recognition and satisfaction with recognition. There were also large differences between



importance and satisfaction in terms of work-life balance, tranquillity, promotion, job flexibility and clarity.

In the light of the results of this survey, the surveyed retailer could focus more on intangible recognition and improve the job flexibility of office workers and customer service staff, the independence of customer service staff and the work-life balance of office workers.

When planning intangible motivation it is important to take into account that the wishes of groups of employees may be different and not all incentives may be equally effective for everyone.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abdullah A. A., Wan H. L. (2013) Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2 (4), 1085-1088.
- Ahmad R., Idris M. T. M., Hashim M. H. (2013) A Study of Flexible Working Hours and Motivation. *Asian Social Science*, 9 (3), 208.
- Akhmetshin E., Morozov I., Pavlyuk A., Yumashev A., Yumasheva N., Gubarkov S. (2018) Motivation of Personnel in an Innovative Business Climate. *European Research Studies Journal*, 21 (1), 357-360.
- Buttenberg K. (2013) The Impact of Employee Branding on Employee Performance. *New Challenge of Economic and Business Development – 2013*, 115-117.
- Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium (2017) Eesti tööelu-uuring 2015. L., Kaldmäe (toim), *Sotsiaalministeeriumi toimetised nr 1/2017* (8-104). Tallinn: Analüüsi ja statistika osakond. 6-110.
- Furnham, A., Eracleousm A., Chamorro-Premuzic, T. (2009) Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (8), 770.
- Galetic, L., Klindic, M., Nukic, I. S. (2016) Work experience related differences in non-financial rewards preferences, 1-3.
- Ghazanfar, F., Chuanmin, S., Khan M. M., Bashir, M. (2011) A Study of Relationship between Satisfaction with Compensation and Work Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (1), 121-123.
- Glišovic M. A., Jerotijevic G., Jerotijevic Z. (2019) Modern Approaches to Employee Motivation. *Ekonomika*, 65 (2), 122-128.
- Grynko, T., Krupskyi, O., Koshevyi, M., Maximchuk, O. (2016) Tangible and intangible rewards in service industries: problems and prospects. *Journal of Applied Economic Sciences*, 1-6.
- Jungert T., Broeck A. V. D., Schreurs B. (2018) How Colleagues Can Support Each Others Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation. *Applied Psychology, January 2018*, 3.
- Kvaloy O., Schöttner A. (2014) Incentives to motivate. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 116, 27-38.

- Langfred C. W., Moyer N.A. (2004) Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 935.
- Maharjan S. (2012) Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers. *Administration and Management Review*, 24 (2), 47.
- Manzoor Q. (2012) Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3 (3), 36-40.
- Morrell D. L. (2011) Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review 2011*, 318-321.
- Moynihan D. P., Pandey S. K. (2007) Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*, November 2007, 2-17.
- Rajhans K. (2012) Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review* 2 (2), 81-82.
- Rizwan, M., Tariq, M., Hassan, R., Sultan, A. (2014) A Comparative Analysis of the Factors Effecting the Employee Motivation and Employee Performance in Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4 (3), 36.
- Scheers L., Botha J. (2014) Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 9 (1), 100-109.
- Silverman M. (2004) Non Financial Recognition – The Most Effective of Rewards? *Institute for Employment Studies*. UK, 2-7.
- Sycheva I. N., Voronkova O. Yu., Kovaleva I. V., Kuzina A. F., Bannikov S. A., Titova S. V. (2019) Motivation in Personnel Management of a Trading Enterprise. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7 (1), 571-576.

# LISAD

## Lisa 1. Uuringu küsimustik

Lugupeetud vastaja!

Käesoleva küsitluse eesmärk on kindlaks teha Tradehouse OÜ töötajate hinnang mittemateriaalsetele motivatsiooni mõjutavatele teguritele.

Küsimustik on analüüsimisel anonüümne. Küsimustike täitmine võtab aega umbes 5 minutit.

Lisaküsimuste korral võtke minuga palun ühendust e-posti teel [antihaugas@gmail.com](mailto:antihaugas@gmail.com).

Anti Haugas

**Allpool on välja toodud 24 erinevat tööga seotud tegurit. Palun hinnake, kui tähtis on Teie jaoks töös iga tegur, tõmmates ringi ümber numbrile, mis Teie hinnanguga kõige enam kokku läheb. Küsimustele vastates palun kasutage alljärgnevat skaalat:**

**1 – ei nõustu üldse / 2 – pigem ei nõustu / 3 – pigem nõustun / 4 – nõustun täielikult.**

1	TASAKAAL – minu jaoks on tähtis, et saan hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	1	2	3	4
2	SELGUS – minu jaoks on tähtis, et minu töös on selgelt defineeritud rollid ning vastutus	1	2	3	4
3	TINGIMUSED – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik teha kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	1	2	3	4
4	KONKURENTS – minu jaoks on tähtis, et töö pakub mulle võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	1	2	3	4
5	ÜHISKONDA PANUSTAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul töötada kõrgema eesmärgi nimel	1	2	3	4
6	LIHTSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistevav ja teostatav ning ei nõua liigset pingutamist	1	2	3	4

7	PAINDLIKKUS – minu jaoks on tähtis, et saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt mu isiklikele vajadustele	1	2	3	4
8	ISESEISVUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teha iseseisvaid otsuseid	1	2	3	4
9	INTELLEKTUAALSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsimist	1	2	3	4
10	ASUKOHT – minu jaoks on tähtis, et töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	1	2	3	4
11	ETTEVÕTTE KUVAND – minu jaoks on tähtis töötada ettevõttes, mis on laialdaselt tuntud ning austatud	1	2	3	4
12	ISIKLIK ARENG – minu jaoks on tähtis, et töö pakub võimalusi isiklikuks arenguks	1	2	3	4
13	ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – minu jaoks on tähtis, et töö pakub mulle võimalusi kasutada isiklike oskusi, haridust ja väljaõpet	1	2	3	4
14	VASTUTUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul kanda vastutust ning olla mõjukas	1	2	3	4
15	EDUTAMINE – minu jaoks on tähtis, et tööandja pakub võimalusi edutamiseks	1	2	3	4
16	TUNNUSTUS – minu jaoks on tähtis, et juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	1	2	3	4
17	OHUTUS – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	1	2	3	4
18	TURVALISUS – minu jaoks on tähtis, et töö on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	1	2	3	4
19	SOTSIAALSED SUHTED – minu jaoks on tähtis, et töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	1	2	3	4
20	STAATUS – minu jaoks on tähtis, et töö on ühiskonnas tunnustatud kui „kõrge staatusega“ töökoht	1	2	3	4
21	STIMULATSIOON – minu jaoks on tähtis, et töö on minu jaoks põnev	1	2	3	4
22	JUHENDAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	1	2	3	4
23	RAHULIKKUS – minu jaoks on tähtis, et töö ole liialt stressirikas	1	2	3	4
24	MITMEKESISUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teha erinevaid ülesandeid ja tegevusi	1	2	3	4

Allpool on välja toodud 24 erinevat tööga seotud tegurit. Palun hinnake, kui rahul olete oma töökohal tabelis toodud teguritega. Küsimustele vastates palun kasutage alljärgnevat skaalat:

1 – ei nõustu üldse / 2 – pigem ei nõustu / 3 – pigem nõustun / 4 – nõustun täielikult.

25	TASAKAAL – minu töö võimaldab mul hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	1	2	3	4
26	SELGUS – minu töös on selgelt defineeritud rollid ning vastutus	1	2	3	4
27	TINGIMUSED – ma saan töötada kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	1	2	3	4
28	KONKURENTS – minu töö pakub mulle võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	1	2	3	4
29	ÜHISKONDA PANUSTAMINE – minu töö võimaldab mul töötada kõrgema eesmärgi nimel	1	2	3	4
30	LIHTSUS – minu töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistevav ja teostav ning ei nõua liigset pingutamist	1	2	3	4
31	PAINDLIKKUS – ma saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt isiklikele vajadustele	1	2	3	4
32	ISESEISVUS – ma saan vastu võtta oma töös iseseisvalt otsuseid	1	2	3	4
33	INTELLEKTUAALSUS – minu töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsivõimet	1	2	3	4
34	ASUKOHT – minu töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	1	2	3	4
35	ETTEVÕTTE KUVAND – minu tööandja on tuntud ning austatud	1	2	3	4
36	ISIKLIK ARENG – minu töö pakub võimalusi isiklikuks arenguks	1	2	3	4
37	ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – saan kasutada oma töös kõiki oma oskusi, haridust ja väljaõpet	1	2	3	4
38	VASTUTUS – ma saan oma töös kanda vastutust ning olla mõjukas	1	2	3	4
39	EDUTAMINE – minu töös on võimalused edutamiseks	1	2	3	4
40	TUNNUSTUS – juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	1	2	3	4

41	OHUTUS – minu tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	1	2	3	4
42	TURVALISUS – minu töökoht on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	1	2	3	4
43	SOTSIAALSED SUHTED – minu töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	1	2	3	4
44	STAATUS – minu töö on ühiskonnas „kõrge staatusega“	1	2	3	4
45	STIMULATSIOON – minu töö on minu jaoks põnev	1	2	3	4
46	JUHENDAMINE – minu töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	1	2	3	4
47	RAHULIKKUS – minu töö ei ole liialt stressirikas	1	2	3	4
48	MITMEKESISUS – minu töö võimaldab mul täita erinevaid ülesandeid ja tegevusi	1	2	3	4

**49. Mis on Teie ametikoht? Palun tõmmake ring ümber õigele vastusele.**

1. klienditeenindaja kaupluses
2. kontoritöötaja
3. laotöötaja

**50. Mis on Teie vanus? Palun tõmmake ring ümber õigele vastusele.**

1. 18-25
2. 26-35
3. 36-45
4. 46-55
5. 55 ja vanem

**Suur tänu Teile vastamast!**

**Lisa 2. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite olulisuse kirjeldav statistika kahanevas järjekorras**

Väide	N	Mo	s	$\bar{x}$
TINGIMUSED – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik teha kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	69	4	0,33	3,91
TURVALISUS – minu jaoks on tähtis, et töö on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	68	4	0,37	3,88
STIMULATSIOON – minu jaoks on tähtis, et töö on minu jaoks põnev	69	4	0,34	3,87
TASAKAAL – minu jaoks on tähtis, et saan hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	69	4	0,43	3,86
OHUTUS – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	69	4	0,47	3,84
ISIKLIK ARENG – minu jaoks on tähtis, et töö pakub võimalusi isiklikuks arenguks	69	4	0,46	3,77
SELGUS – minu jaoks on tähtis, et minu töös on selgelt defineeritud rollid ning vastutus	69	4	0,47	3,74
TUNNUSTUS – minu jaoks on tähtis, et juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	69	4	0,53	3,74
ASUKOHT – minu jaoks on tähtis, et töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	69	4	0,46	3,70
EDUTAMINE – minu jaoks on tähtis, et tööandja pakub võimalusi edutamiseks	69	4	0,56	3,68
SOTSIAALSED SUHTED – minu jaoks on tähtis, et töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	69	4	0,62	3,61
MITMEKESISUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teha erinevaid ülesandeid ja tegevusi	69	4	0,63	3,55
ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – minu jaoks on tähtis, et töö pakub mulle võimalusi kasutada isiklike oskusi, haridust ja väljaõpet	69	4	0,65	3,55
ÜHISKONDA PANUSTAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul töötada kõrgema eesmärgi nimel	69	4	0,61	3,52
INTELLEKTUAALSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsimist	69	4	0,66	3,48
RAHULIKKUS – minu jaoks on tähtis, et töö ole liialt stressirikas	69	4	0,67	3,38
PAINDLIKKUS – minu jaoks on tähtis, et saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt mu isiklikele vajadustele	69	4	0,71	3,38



## Lisa 2 järg

ISESEISVUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teha iseseisvaid otsuseid	69	3	0,62	3,38
JUHENDAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	69	3	0,81	3,14
KONKURENTS – minu jaoks on tähtis, et töö pakub mulle võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	69	3	0,92	3,13
ETTEVÕTTE KUVAND – minu jaoks on tähtis töötada ettevõttes, mis on laialdaselt tuntud ning austatud	69	4	0,94	3,09
VASTUTUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul kanda vastutust ning olla mõjukas	68	3	0,72	3,07
STAATUS – minu jaoks on tähtis, et töö on ühiskonnas tunnustatud kui „kõrge staatusega“ töökoht	69	3	0,88	2,80
LIHTSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistevav ja teostatav ning ei nõua liigset pingutamist	69	2	0,80	2,36

Allikas: autori koostatud

**Lisa 3. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite olulisuse kirjeldav statistika ametikohade lõikes**

Väide	$\bar{x}$	$\bar{x}$ (kliendi-teenindaja)	$\bar{x}$ (kontori-töötaja)	$\bar{x}$ (laotöötaja)
TINGIMUSED – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik teha kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	3,91	3,92	3,92	3,90
TURVALISUS – minu jaoks on tähtis, et töö on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	3,88	3,94	3,85	3,80
STIMULATSIOON – minu jaoks on tähtis, et töö on minu jaoks põnev	3,87	3,89	3,92	3,80
TASAKAAL – minu jaoks on tähtis, et saan hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	3,86	3,97	3,54	3,85
OHUTUS – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	3,84	3,83	3,62	4,00
ISIKLIK ARENG – minu jaoks on tähtis, et töö pakub võimalusi isiklikuks arenguks	3,77	3,78	3,85	3,70
SELGUS – minu jaoks on tähtis, et minu töös on selgelt defineeritud rollid ning vastutus	3,74	3,69	3,69	3,85
TUNNUSTUS – minu jaoks on tähtis, et juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	3,74	3,81	3,92	3,50
ASUKOHT – minu jaoks on tähtis, et töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	3,70	3,67	3,69	3,75
EDUTAMINE – minu jaoks on tähtis, et tööandja pakub võimalusi edutamiseks	3,68	3,72	3,92	3,45
SOTSIAALSED SUHTED – minu jaoks on tähtis, et töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	3,61	3,75	3,31	3,55
MITMEKESISUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teha erinevaid ülesandeid ja tegevusi	3,55	3,67	3,46	3,40
ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – minu jaoks on tähtis, et töö pakub mulle võimalusi kasutada isiklike oskusi, haridust ja väljaõpet	3,55	3,67	3,46	3,40
ÜHISKONDA PANUSTAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul töötada kõrgema eesmärgi nimel	3,52	3,50	3,69	3,45
INTELLEKTUAALSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsimist	3,48	3,44	3,62	3,45

### Lisa 3 järg

RAHULIKKUS – minu jaoks on tähtis, et töö ei ole liialt stressirikas	3,38	3,61	2,92	3,25
PAINDLIKKUS – minu jaoks on tähtis, et saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt mu isiklikele vajadustele	3,38	3,56	3,15	3,20
ISESEISVUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teha iseseisvaid otsuseid	3,38	3,28	3,54	3,45
JUHENDAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	3,14	3,42	2,54	3,05
KONKURENTS – minu jaoks on tähtis, et töö pakub mulle võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	3,13	3,03	3,31	3,20
ETTEVÕTTE KUVAND – minu jaoks on tähtis töötada ettevõttes, mis on laialdaselt tuntud ning austatud	3,09	3,33	2,92	2,75
VASTUTUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul kanda vastutust ning olla mõjukas	3,07	3,09	3,23	2,95
STAATUS – minu jaoks on tähtis, et töö on ühiskonnas tunnustatud kui „kõrge staatusega“ töökoht	2,80	3,06	2,54	2,50
LIHTSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistevav ja teostatav ning ei nõua liigset pingutamist	2,36	2,64	1,77	2,25

Allikas: autori koostatud

**Lisa 4. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite olulisuse kirjeldav statistika vanusegruppide lõikes**

Väide	$\bar{x}$	$\bar{x}$ (vanus 18-25)	$\bar{x}$ (vanus 26-35)	$\bar{x}$ (vanus 36-45)	$\bar{x}$ (vanus 46-55)
TINGIMUSED – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik teha kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	3,91	3,86	3,97	3,83	4,00
TURVALISUS – minu jaoks on tähtis, et töö on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	3,88	3,86	3,90	3,83	4,00
STIMULATSIOON – minu jaoks on tähtis, et töö on minu jaoks põnev	3,87	3,93	3,81	3,89	4,00
TASAKAAL – minu jaoks on tähtis, et saan hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	3,86	3,50	3,91	4,00	4,00
OHUTUS – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	3,84	3,79	3,88	3,78	4,00
ISIKLIK ARENG – minu jaoks on tähtis, et töö pakub võimalusi isiklikuks arenguks	3,77	3,64	3,78	3,89	3,60
SELGUS – minu jaoks on tähtis, et minu töös on selgelt defineeritud rollid ning vastutus	3,74	3,79	3,72	3,78	3,60
TUNNUSTUS – minu jaoks on tähtis, et juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	3,74	3,64	3,88	3,82	3,20
ASUKOHT – minu jaoks on tähtis, et töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	3,70	3,64	3,69	3,72	3,80
EDUTAMINE – minu jaoks on tähtis, et tööandja pakub võimalusi edutamiseks	3,68	3,64	3,72	3,83	3,00
SOTSIAALSED SUHTED – minu jaoks on tähtis, et töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	3,61	3,50	3,59	3,72	3,60
MITMEKESISUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teha erinevaid ülesandeid ja tegevusi	3,55	3,43	3,53	3,72	3,40
ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – minu jaoks on tähtis, et töö pakub mulle võimalusi kasutada isiklikke oskusi, haridust ja väljaõpet	3,55	3,43	3,59	3,78	2,80

## Lisa 4 järg

ÜHISKONDA PANUSTAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul töötada kõrgema eesmärgi nimel	3,52	3,36	3,50	3,72	3,40
INTELLEKTUAALSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsimist	3,48	3,43	3,47	3,61	3,20
RAHULIKKUS – minu jaoks on tähtis, et töö ole liialt stressirikas	3,38	3,29	3,44	3,39	3,20
PAINDLIKKUS – minu jaoks on tähtis, et saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt mu isiklikele vajadustele	3,38	3,21	3,44	3,56	2,80
ISESEISVUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teha iseseisvaid otsuseid	3,38	3,29	3,38	3,39	3,60
JUHENDAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	3,14	2,93	2,97	3,56	3,40
KONKURENTS – minu jaoks on tähtis, et töö pakub mulle võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	3,13	2,86	3,13	3,39	3,00
ETTEVÖTTE KUVAND – minu jaoks on tähtis töötada ettevõttes, mis on laialdaselt tuntud ning austatud	3,09	2,79	3,19	3,17	3,00
VASTUTUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul kanda vastutust ning olla mõjukas	3,07	3,14	3,06	3,18	2,60
STAATUS – minu jaoks on tähtis, et töö on ühiskonnas tunnustatud kui „kõrge staatusega“ töökoht	2,80	2,71	2,72	3,06	2,60
LIHTSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistev ja teostatav ning ei nõua liigset pingutamist	2,36	2,43	2,50	2,06	2,40

Allikas: autori koostatud

**Lisa 5. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega rahulolu kirjeldav statistika kahanevas järjekorras**

Väide	N	Mo	s	$\bar{x}$
OHUTUS – minu tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	65	4	0,47	3,75
ETTEVÕTTE KUVAND – minu tööandja on tuntud ning austatud	64	4	0,45	3,72
SOTSIAALSED SUHTED – minu töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	66	4	0,54	3,64
TINGIMUSED – ma saan töötada kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	64	4	0,58	3,63
ASUKOHT – minu töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	64	4	0,60	3,63
STIMULATSIOON – minu töö on minu jaoks põnev	66	4	0,56	3,56
TURVALISUS – minu töökoht on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	64	4	0,59	3,52
MITMEKESISUS – minu töö võimaldab mul täita erinevaid ülesandeid ja tegevusi	66	4	0,68	3,44
INTELLEKTUAALSUS – minu töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsivõimet	64	4	0,66	3,39
ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – saan kasutada oma töös kõiki oma oskusi, haridust ja väljaõpet	65	4	0,74	3,28
ISIKLIK ARENG – minu töö pakub võimalusi isiklikuks arenguks	64	3	0,70	3,22
JUHENDAMINE – minu töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	66	3	0,78	3,18
SELGUS – minu töös on selgelt defineeritud rollid ning vastutus	64	3	0,78	3,11
TASAKAAL – minu töö võimaldab mul hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	64	4	0,89	3,09
ÜHISKONDA PANUSTAMINE – minu töö võimaldab mul töötada kõrgema eesmärgi nimel	63	4	0,92	3,05
VASTUTUS – ma saan oma töös kanda vastutust ning olla mõjukas	63	3	0,73	3,02
KONKURENTS – minu töö pakub mulle võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	64	3	0,78	3,00
ISESEISVUS – ma saan vastu võtta oma töös iseseisvalt otsuseid	64	3	0,76	2,97

## Lisa 5 järg

EDUTAMINE – minu töös on võimalused edutamiseks	65	3	0,86	2,94
STAATUS – minu töö on ühiskonnas „kõrge staatusega“	64	2	0,77	2,81
TUNNUSTUS – juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	63	3	0,79	2,79
PAINDLIKKUS – ma saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt isiklikele vajadustele	64	2	0,96	2,67
RAHULIKKUS – minu töö ei ole liialt stressirikas	66	2	0,84	2,61
LIHTSUS – minu töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistevav ja teostav ning ei nõua liigset pingutamist	64	3	0,83	2,44

Allikas: autori koostatud

**Lisa 6. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega rahulolu kirjeldav statistika ametikohade lõikes**

Väide	$\bar{x}$	$\bar{x}$ (kliendi-teenindaja)	$\bar{x}$ (kontori-töötaja)	$\bar{x}$ (laotöötaja)
OHUTUS – minu tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	3,75	3,82	3,73	3,65
ETTEVÖTTE KUVAND – minu tööandja on tuntud ning austatud	3,72	3,76	3,64	3,68
SOTSIAALSED SUHTED – minu töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	3,64	3,83	3,27	3,50
TINGIMUSED – ma saan töötada kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	3,63	3,62	3,64	3,63
ASUKOHT – minu töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	3,63	3,62	3,55	3,68
STIMULATSIOON – minu töö on minu jaoks põnev	3,56	3,54	3,73	3,50
TURVALISUS – minu töökoht on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	3,52	3,64	3,36	3,40
MITMEKESISUS – minu töö võimaldab mul täita erinevaid ülesandeid ja tegevusi	3,44	3,31	3,64	3,55
INTELLEKTUAALSUS – minu töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsivõimet	3,39	3,32	3,82	3,26
ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – saan kasutada oma töös kõiki oma oskusi, haridust ja väljaõpet	3,28	3,26	3,36	3,25
ISIKLIK ARENG – minu töö pakub võimalusi isiklikuks arenguks	3,22	3,12	3,36	3,32
JUHENDAMINE – minu töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	3,18	3,34	3,00	3,00
SELGUS – minu töös on selgelt defineeritud rollid ning vastutus	3,11	3,12	2,91	3,21
TASAKAAL – minu töö võimaldab mul hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	3,09	3,03	2,73	3,42
ÜHISKONDA PANUSTAMINE – minu töö võimaldab mul töötada kõrgema eesmärgi nimel	3,05	3,15	2,82	3,00
VASTUTUS – ma saan oma töös kanda vastutust ning olla mõjukas	3,02	2,97	3,27	2,95
KONKURENTS – minu töö pakub mulle võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	3,00	2,88	3,18	3,11



## Lisa 6 järg

ISESEISVUS – ma saan vastu võtta oma töös iseseisvalt otsuseid	2,97	2,65	3,36	3,32
EDUTAMINE – minu töös on võimalused edutamiseks	2,94	2,85	3,18	2,95
STAATUS – minu töö on ühiskonnas „kõrge staatusega“	2,81	2,94	3,00	2,50
TUNNUSTUS – juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	2,79	2,76	2,80	2,85
PAINDLIKKUS – ma saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt isiklikele vajadustele	2,67	2,47	2,45	3,16
RAHULIKKUS – minu töö ei ole liialt stressirikas	2,61	2,69	2,36	2,60
LIHTSUS – minu töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistevav ja teostav ning ei nõua liigset pingutamist	2,44	2,68	1,73	2,42

Allikas: autori koostatud

**Lisa 7. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega rahulolu kirjeldav statistika vanusegruppide lõikes**

Väide	$\bar{x}$	$\bar{x}$ (vanus 18-25)	$\bar{x}$ (vanus 26-35)	$\bar{x}$ (vanus 36-45)	$\bar{x}$ (vanus 46-55)
ETTEVÕTTE KUVAND – minu tööandja on tuntud ning austatud	3,72	3,57	3,69	3,82	4,00
TINGIMUSED – ma saan töötada kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	3,63	3,79	3,66	3,35	4,00
OHUTUS – minu tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	3,75	3,86	3,73	3,71	3,75
SOTSIAALSED SUHTED – minu töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	3,64	3,36	3,60	3,83	4,00
ASUKOHT – minu töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	3,63	3,79	3,59	3,53	3,65
STIMULATSIOON – minu töö on minu jaoks põnev	3,56	3,50	3,50	3,61	4,00
TURVALISUS – minu töökoht on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	3,52	3,36	3,57	3,53	3,67
MITMEKESISUS – minu töö võimaldab mul täita erinevaid ülesandeid ja tegevusi	3,44	3,71	3,37	3,28	3,75
INTELLEKTUAALSUS – minu töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsivõimet	3,39	3,29	3,34	3,59	3,25
ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – saan kasutada oma töös kõiki oma oskusi, haridust ja väljaõpet	3,28	3,07	3,33	3,35	3,25
ISIKLIK ARENG – minu töö pakub võimalusi isiklikuks arenguks	3,22	3,36	3,28	3,06	3,00
JUHENDAMINE – minu töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	3,18	2,86	3,23	3,33	3,25
SELGUS – minu töös on selgelt defineeritud rollid ning vastutus	3,11	2,93	3,21	3,06	3,25
TASAKAAL – minu töö võimaldab mul hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	3,09	2,86	2,97	3,29	4,00
ÜHISKONDA PANUSTAMINE – minu töö võimaldab mul töötada kõrgema eesmärgi nimel	3,05	2,79	3,14	3,06	3,25
VASTUTUS – ma saan oma töös kanda vastutust ning olla mõjukas	3,02	3,21	2,97	3,06	2,33

## Lisa 7 järg

KONKURENTS – minu töö pakub mulle võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	3,00	3,07	3,10	2,76	3,00
ISESEISVUS – ma saan vastu võtta oma töös iseseisvalt otsuseid	2,97	3,07	3,03	2,65	3,50
EDUTAMINE – minu töös on võimalused edutamiseks	2,94	3,29	3,03	2,71	2,00
STAATUS – minu töö on ühiskonnas „kõrge staatusega“	2,81	2,93	2,73	2,82	3,00
TUNNUSTUS – juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	2,79	2,93	2,93	2,59	2,25
PAINDLIKKUS – ma saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt isiklikele vajadustele	2,67	3,14	2,55	2,29	3,50
RAHULIKKUS – minu töö ei ole liialt stressirikas	2,61	2,57	2,80	2,33	2,50
LIHTSUS – minu töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistevav ja teostav ning ei nõua liigset pingutamist	2,44	2,64	2,55	2,06	2,50

Allikas: autori koostatud

**Lisa 8. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite olulisuse sagedusjaotus (%)**

Väide	Ei nõustu	Nõustun
TASAKAAL – minu jaoks on tähtis, et saan hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	2,9%	97,1%
SELGUS – minu jaoks on tähtis, et minu töös on selgelt defineeritud rollid ning vastutus	1,5%	98,6%
TINGIMUSED – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik teha kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	1,5%	98,6%
KONKURENTS – minu jaoks on tähtis, et töö pakub mulle võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	18,8%	81,2%
ÜHISKONDA PANUSTAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul töötada kõrgema eesmärgi nimel	5,8%	94,2%
LIHTSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistev ja teostatav ning ei nõua liigset pingutamist	58,0%	42,0%
PAINDLIKKUS – minu jaoks on tähtis, et saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt mu isiklikele vajadustele	7,3%	92,8%
ISESEISVUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teha iseseisvaid otsuseid	7,3%	92,8%
INTELLEKTUAALSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsimist	5,8%	94,2%
ASUKOHT – minu jaoks on tähtis, et töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	0,0%	100,0%
ETTEVÕTTE KUVAND – minu jaoks on tähtis töötada ettevõttes, mis on laialdaselt tuntud ning austatud	27,5%	72,5%
ISIKLIK ARENG – minu jaoks on tähtis, et töö pakub võimalusi isiklikuks arenguks	1,5%	98,6%
ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – minu jaoks on tähtis, et töö pakub mulle võimalusi kasutada isiklike oskusi, haridust ja väljaõpet	8,7%	91,3%
VASTUTUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul kanda vastutust ning olla mõjukas	22,1%	77,9%
EDUTAMINE – minu jaoks on tähtis, et tööandja pakub võimalusi edutamiseks	4,4%	95,7%
TUNNUSTUS – minu jaoks on tähtis, et juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	4,4%	95,7%
OHUTUS – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	4,4%	95,7%
TURVALISUS – minu jaoks on tähtis, et töö on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	1,5%	98,5%

## Lisa 8 järg

SOTSIAALSED SUHTED – minu jaoks on tähtis, et töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	4,4%	95,7%
STAATUS – minu jaoks on tähtis, et töö on ühiskonnas tunnustatud kui „kõrge staatusega“ töökoht	39,1%	60,9%
STIMULATSIOON – minu jaoks on tähtis, et töö on minu jaoks põnev	0,0%	100,0%
JUHENDAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	20,3%	79,7%
RAHULIKKUS – minu jaoks on tähtis, et töö ole liialt stressirikas	10,1%	89,9%
MITMEKESISUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teha erinevaid ülesandeid ja tegevusi	7,3%	92,8%

Allikas: autori koostatud

**Lisa 9. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega rahulolu sagedusjaotus (%)**

Väide	Ei nõustu	Nõustun
TASAKAAL – minu töö võimaldab mul hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	25,0%	75,0%
SELGUS – minu töös on selgelt defineeritud rollid ning vastutus	21,9%	78,1%
TINGIMUSED – ma saan töötada kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	4,7%	95,3%
KONKURENTS – minu töö pakub mulle võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	26,6%	73,4%
ÜHISKONDA PANUSTAMINE – minu töö võimaldab mul töötada kõrgema eesmärgi nimel	27,0%	73,0%
LIHTSUS – minu töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistevav ja teostav ning ei nõua liigset pingutamist	46,9%	53,1%
PAINDLIKKUS – ma saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt isiklikele vajadustele	45,3%	54,7%
ISESEISVUS – ma saan vastu võtta oma töös iseseisvalt otsuseid	26,6%	73,4%
INTELLEKTUAALSUS – minu töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsivõimet	9,4%	90,6%
ASUKOHT – minu töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	6,3%	93,8%
ETTEVÕTTE KUVAND – minu tööandja on tuntud ning austatud	0,0%	100,0%
ISIKLIK ARENG – minu töö pakub võimalusi isiklikuks arenguks	15,6%	84,4%
ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – saan kasutada oma töös kõiki oma oskusi, haridust ja väljaõpet	16,9%	83,1%
VASTUTUS – ma saan oma töös kanda vastutust ning olla mõjukas	22,2%	77,8%
EDUTAMINE – minu töös on võimalused edutamiseks	30,8%	69,2%
TUNNUSTUS – juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	30,2%	69,8%
OHUTUS – minu tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	1,5%	98,5%
TURVALISUS – minu töökoht on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	4,7%	95,3%
SOTSIAALSED SUHTED – minu töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	3,0%	97,0%

## Lisa 9 järg

STAATUS – minu töö on ühiskonnas „kõrge staatusega“	40,6%	59,4%
STIMULATSIOON – minu töö on minu jaoks põnev	3,0%	97,0%
JUHENDAMINE – minu töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	19,7%	80,3%
RAHULIKKUS – minu töö ei ole liialt stressirikas	47,0%	53,0%
MITMEKESISUS – minu töö võimaldab mul täita erinevaid ülesandeid ja tegevusi	7,6%	92,4%

Allikas: autori koostatud

**Lisa 10. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite olulisuse seosed vanusega**

Väide	r- väärtus
TASAKAAL – minu jaoks on tähtis, et saan hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	0,363**
SELGUS – minu jaoks on tähtis, et minu töös on selgelt defineeritud rollid ning vastutus	-0,049
TINGIMUSED – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik teha kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	0,011
KONKURENTS – minu jaoks on tähtis, et töö pakub mulle võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	0,135
ÜHISKONDA PANUSTAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul töötada kõrgema eesmärgi nimel	0,133
LIHTSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistevav ja teostatav ning ei nõua liigset pingutamist	-0,131
PAINDLIKKUS – minu jaoks on tähtis, et saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt mu isiklikele vajadustele	-0,007
ISESEISVUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teha iseseisvaid otsuseid	0,104
INTELLEKTUAALSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsimist	0,008
ASUKOHT – minu jaoks on tähtis, et töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	0,084
ETTEVÕTTE KUVAND – minu jaoks on tähtis töötada ettevõttes, mis on laialdaselt tuntud ning austatud	0,088
ISIKLIK ARENG – minu jaoks on tähtis, et töö pakub võimalusi isiklikuks arenguks	0,085
ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – minu jaoks on tähtis, et töö pakub mulle võimalusi kasutada isiklike oskusi, haridust ja väljaõpet	-0,045
VASTUTUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul kanda vastutust ning olla mõjukas	-0,097
EDUTAMINE – minu jaoks on tähtis, et tööandja pakub võimalusi edutamiseks	-0,110
TUNNUSTUS – minu jaoks on tähtis, et juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	-0,141
OHUTUS – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	0,045
TURVALISUS – minu jaoks on tähtis, et töö on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	0,031



## Lisa 10 järg

SOTSIAALSED SUHTED – minu jaoks on tähtis, et töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	0,096
STAATUS – minu jaoks on tähtis, et töö on ühiskonnas tunnustatud kui „kõrge staatusega“ töökoht	0,075
STIMULATSIOON – minu jaoks on tähtis, et töö on minu jaoks põnev	0,042
JUHENDAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	0,277*
RAHULIKKUS – minu jaoks on tähtis, et töö ole liialt stressirikas	-0,007
MITMEKESISUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teha erinevaid ülesandeid ja tegevusi	0,090

Allikas: autori koostatud

Märkused:

\* - korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,1$ .

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

## Lisa 11. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate teguritega rahulolu seosed vanusega

Väide	r- väärtus
TASAKAAL – minu töö võimaldab mul hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	0,296*
SELGUS – minu töös on selgelt defineeritud rollid ning vastutus	0,067
TINGIMUSED – ma saan töötada kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	-0,126
KONKURENTS – minu töö pakub mulle võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	-0,121
ÜHISKONDA PANUSTAMINE – minu töö võimaldab mul töötada kõrgema eesmärgi nimel	0,112
LIHTSUS – minu töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistevav ja teostav ning ei nõua liigset pingutamist	-0,198
PAINDLIKKUS – ma saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt isiklikele vajadustele	-0,125
ISESEISVUS – ma saan vastu võtta oma töös iseseisvalt otsuseid	-0,066
INTELLEKTUAALSUS – minu töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsivõimet	0,106
ASUKOHT – minu töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	-0,089
ETTEVÕTTE KUVAND – minu tööandja on tuntud ning austatud	0,252*
ISIKLIK ARENG – minu töö pakub võimalusi isiklikuks arenguks	-0,171
ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – saan kasutada oma töös kõiki oma oskusi, haridust ja väljaõpet	0,099
VASTUTUS – ma saan oma töös kanda vastutust ning olla mõjukas	-0,167
EDUTAMINE – minu töös on võimalused edutamiseks	-0,352**
TUNNUSTUS – juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	-0,234
OHUTUS – minu tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	-0,091
TURVALISUS – minu töökoht on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	0,111
SOTSIAALSED SUHTED – minu töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	0,349**

## Lisa 11 järg

STAATUS – minu töö on ühiskonnas „kõrge staatusega“	-0,008
STIMULATSIOON – minu töö on minu jaoks põnev	0,173
JUHENDAMINE – minu töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	0,183
RAHULIKKUS – minu töö ei ole liialt stressirikas	-0,115
MITMEKESISUS – minu töö võimaldab mul täita erinevaid ülesandeid ja tegevusi	-0,115

Allikas: autori koostatud

Märkused:

\* - korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,1$ .

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

**Lisa 12. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutatavate tegurite keskmise olulisuse võrdlus ametikohtade lõikes**

Väide	p- väärtus	F- väärtus
TASAKAAL – minu jaoks on tähtis, et saan hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	0,006**	5,517
SELGUS – minu jaoks on tähtis, et minu töös on selgelt defineeritud rollid ning vastutus	0,470	0,764
TINGIMUSED – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik teha kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	0,977	0,023
KONKURENTS – minu jaoks on tähtis, et töö pakub mulle võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	0,601	0,513
ÜHISKONDA PANUSTAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul töötada kõrgema eesmärgi nimel	0,518	0,665
LIHTSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistevav ja teostatav ning ei nõua liigset pingutamist	0,002**	6,878
PAINDLIKKUS – minu jaoks on tähtis, et saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt mu isiklikele vajadustele	0,089*	2,515
ISESEISVUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teha iseseisvaid otsuseid	0,359	1,039
INTELLEKTUAALSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsimist	0,710	0,344
ASUKOHT – minu jaoks on tähtis, et töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	0,817	0,203
ETTEVÕTTE KUVAND – minu jaoks on tähtis töötada ettevõttes, mis on laialdaselt tuntud ning austatud	0,062*	2,900
ISIKLIK ARENG – minu jaoks on tähtis, et töö pakub võimalusi isiklikuks arenguks	0,665	0,410
ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – minu jaoks on tähtis, et töö pakub mulle võimalusi kasutada isiklike oskusi, haridust ja väljaõpet	0,300	1,226
VASTUTUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul kanda vastutust ning olla mõjukas	0,550	0,604
EDUTAMINE – minu jaoks on tähtis, et tööandja pakub võimalusi edutamiseks	0,044**	3,267
TUNNUSTUS – minu jaoks on tähtis, et juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	0,044**	3,274
OHUTUS – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	0,072*	2,742
TURVALISUS – minu jaoks on tähtis, et töö on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	0,359	1,040

## Lisa 12 järg

SOTSIAALSED SUHTED – minu jaoks on tähtis, et töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	0,078*	2,651
STAATUS – minu jaoks on tähtis, et töö on ühiskonnas tunnustatud kui „kõrge staatusega“ töökoht	0,037**	3,456
STIMULATSIOON – minu jaoks on tähtis, et töö on minu jaoks põnev	0,534	0,634
JUHENDAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	0,002**	6,809
RAHULIKKUS – minu jaoks on tähtis, et töö ole liialt stressirikas	0,003**	6,507
MITMEKESISUS – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teha erinevaid ülesandeid ja tegevusi	0,274	1,321

Allikas: autori koostatud

Märkused:

\* - dispersioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,1$ .

\*\* - dispersioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,05$ .

**Lisa 13. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite rahulolu võrdlus ametikohtade lõikes**

Väide	p- väärts	F- väärts
TASAKAAL – minu töö võimaldab mul hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	0,096*	2,434
SELGUS – minu töös on selgelt defineeritud rollid ning vastutus	0,599	0,518
TINGIMUSED – ma saan töötada kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	0,994	0,006
KONKURENTS – minu töö pakub mulle võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	0,427	0,862
ÜHISKONDA PANUSTAMINE – minu töö võimaldab mul töötada kõrgema eesmärgi nimel	0,571	0,566
LIHTSUS – minu töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistevav ja teostav ning ei nõua liigset pingutamist	0,003**	6,306
PAINDLIKKUS – ma saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt isiklikele vajadustele	0,029**	3,765
ISESEISVUS – ma saan vastu võtta oma töös iseseisvalt otsuseid	0,001**	8,074
INTELLEKTUAALSUS – minu töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsivõimet	0,055*	3,046
ASUKOHT – minu töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	0,832	0,184
ETTEVÕTTE KUVAND – minu tööandja on tuntud ning austatud	0,669	0,404
ISIKLIK ARENG – minu töö pakub võimalusi isiklikuks arenguks	0,470	0,765
ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – saan kasutada oma töös kõiki oma oskusi, haridust ja väljaõpet	0,913	0,091
VASTUTUS – ma saan oma töös kanda vastutust ning olla mõjukas	0,443	0,826
EDUTAMINE – minu töös on võimalused edutamiseks	0,553	0,597
TUNNUSTUS – juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	0,920	0,084
OHUTUS – minu tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	0,420	0,881
TURVALISUS – minu töökoht on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	0,241	1,457
SOTSIAALSED SUHTED – minu töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	0,004**	6,083

## Lisa 13 järg

STAATUS – minu töö on ühiskonnas „kõrge staatusega“	0,090*	2,511
STIMULATSIOON – minu töö on minu jaoks põnev	0,542	0,618
JUHENDAMINE – minu töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	0,209	1,607
RAHULIKKUS – minu töö ei ole liialt stressirikas	0,547	0,610
MITMEKESISUS – minu töö võimaldab mul täita erinevaid ülesandeid ja tegevusi	0,274	1,323

Allikas: autori koostatud

Märkused:

\* - dispersioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,1$ .

\*\* - dispersioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,05$ .

## Lisa 14. Mittemateriaalsete motivatsiooni mõjutavate tegurite olulisuse ja rahulolu seosed

Väide	Tähtsuse $\bar{x}$	Rahulolu $\bar{x}$	Vahe	r- väärtus
TINGIMUSED – töötaja saab töötada kaasaegsete vahenditega füüsiliselt mugavates tingimustes	3,91	3,63	0,28	0,06
TURVALISUS – töökoht on püsiv ning tööandja jaoks vajalik	3,88	3,52	0,36	0,219
STIMULATSIOON – töö on töötaja jaoks põnev	3,87	3,56	0,31	0,208
TASAKAAL – töö võimaldab töötajal hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	3,86	3,09	0,77	0,367**
OHUTUS – tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	3,84	3,75	0,09	0,067
ISIKLIK ARENG – töö pakub töötajale võimalusi isiklikuks arenguks	3,77	3,22	0,55	0,053
TUNNUSTUS – juhtkond märkab ja tunnustab töötaja töösaavutusi	3,74	2,79	0,95	-0,019
SELGUS – töötajal on töös selgelt defineeritud rollid ning vastutus	3,74	3,11	0,63	0,162
ASUKOHT – töökoht asub heas asukohas ning on lihtsasti ligipääsetav	3,70	3,63	0,07	0,278*
EDUTAMINE – töökohal on võimalused edutamiseks	3,68	2,94	0,74	0,152
SOTSIAALSED SUHTED – töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	3,61	3,64	-0,03	0,532**
ISIKLIK VÄLJAKUTSE TÖÖS – töötaja saab kasutada töös kõiki oma oskusi, haridust ja väljaõpet	3,55	3,28	0,27	0,282*
MITMEKESISUS – töö võimaldab töötajal täita erinevaid ülesandeid ja tegevusi	3,55	3,44	0,11	0,175
ÜHISKONDA PANUSTAMINE – töö võimaldab töötajal töötada kõrgema eesmärgi nimel	3,52	3,05	0,47	0,522**
INTELLEKTUAALSUS – töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsivõimet	3,48	3,39	0,09	0,470**
RAHULIKKUS – töö ei ole liialt stressirikas	3,38	2,61	0,77	0,456**
PAINDLIKKUS – saab töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt töötaja isiklikele vajadustele	3,38	2,67	0,71	-0,07



## Lisa 14 järg

ISESEISVUS – töötaja saab oma töös iseseisvalt otsuseid vastu võtta	3,38	2,97	0,41	0,192
JUHENDAMINE – töö võimaldab töötajal teistele omi teadmisi edasi anda	3,14	3,18	-0,04	0,473**
KONKURENTS –töö pakub töötajale võimalust tõestada oma panust võrreldes teiste töötajatega	3,13	3,00	0,13	0,263*
ETTEVÕTTE KUVAND – tööandja on tuntud ning austatud	3,09	3,72	-0,63	0,079
VASTUTUS – töötaja saab oma töös kanda vastutust ning olla mõjukas	3,07	3,02	0,05	0,463**
STAATUS – töötaja töö on ühiskonnas „kõrge staatusega“	2,80	2,81	-0,01	0,426**
LIHTSUS –töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistevav ja teostav ning ei nõua liigset pingutamist	2,36	2,44	-0,08	0,602**

Allikas: autori koostatud

Märkused:

\* - korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,1$ .

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

## Lisa 15. Fisheri LSD Post-Hoc testi tulemused

Sõltuv muutuja	Ametikoht (I)	Ametikoht (J)	Keskmine erinevus	p-väärtus
TASAKAAL – minu jaoks on tähtis, et saan hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	klienditeenindaja	kontoritöötaja	0,434	0,001
	kontoritöötaja	laotöötaja	-0,312	0,034
LIHTSUS – minu jaoks on tähtis, et töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistev ja teostatav ning ei nõua liigset pingutamist	klienditeenindaja	kontoritöötaja	0,870	0,001
ETTEVÕTTE KUVAND – minu jaoks on tähtis töötada ettevõttes, mis on laialdaselt tuntud ning austatud	klienditeenindaja	laotöötaja	0,583	0,025
EDUTAMINE – minu jaoks on tähtis, et tööandja pakub võimalusi edutamiseks	kontoritöötaja	laotöötaja	0,473	0,016
TUNNUSTUS – minu jaoks on tähtis, et juhtkond märkab ja tunnustab minu töösaavutusi	klienditeenindaja	laotöötaja	0,306	0,037
	kontoritöötaja	laotöötaja	0,423	0,024
OHUTUS – minu jaoks on tähtis, et tööd on võimalik läbi viia ohutus ja turvalises keskkonnas	kontoritöötaja	laotöötaja	-0,385	0,022
SOTSIAALSED SUHTED – minu jaoks on tähtis, et töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	klienditeenindaja	kontoritöötaja	0,442	0,028
STAATUS – minu jaoks on tähtis, et töö on ühiskonnas tunnustatud kui „kõrge staatusega“ töökoht	klienditeenindaja	laotöötaja	0,556	0,023
JUHENDAMINE – minu jaoks on tähtis, et töö võimaldab mul teistele oma teadmisi edasi anda	klienditeenindaja	kontoritöötaja	0,878	0,001
RAHULIKKUS – minu jaoks on tähtis, et töö ole liialt stressirikas	klienditeenindaja	kontoritöötaja	0,688	0,001
		laotöötaja	0,361	0,040
TASAKAAL – minu töö võimaldab mul hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel	kontoritöötaja	laotöötaja	-0,694	0,039
LIHTSUS – minu töö on võrdlemisi kerge, lihtsasti mõistev ja teostatav ning ei nõua liigset pingutamist	klienditeenindaja	laotöötaja	0,949	0,001
	kontoritöötaja	laotöötaja	-0,694	0,021
PAINDLIKKUS – ma saan töötada paindliku ajagraafikuga vastavalt isiklikele vajadustele	klienditeenindaja	laotöötaja	-0,687	0,012
	kontoritöötaja	laotöötaja	-0,703	0,048
ISESEISVUS – ma saan vastu võtta oma töös iseseisvalt otsuseid	klienditeenindaja	kontoritöötaja	-0,717	0,004
		laotöötaja	-0,669	0,001
INTELLEKTUAALSUS – minu töö on väljakutseid esitav ning vajab mõtlemist ja analüüsivõimet	klienditeenindaja	kontoritöötaja	-0,495	0,029
	kontoritöötaja	laotöötaja	0,555	0,025

## Lisa 15 järg

SOTSIAALSED SUHTED – minu töö pakub häid võimalusi teistega suhtlemiseks ning koostööks	klienditeenindaja	kontoritöötaja	0,556	0,002
		laotöötaja	0,329	0,024
STAATUS – minu töö on ühiskonnas „kõrge staatusega“	klienditeenindaja	laotöötaja	0,439	0,045

Allikas: autori koostatud

Märkus:

\* - keskmiste erinevus on oluline usaldusnivool  $p < 0,05$ .

## Lisa 16. Lihtlitsents

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

Mina, Anti Haugas:

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Mittemateriaalsed tegurid ja nendega rahulolu töötajate motiveerimisel jaekaubandusettevõtte näitel“, mille juhendaja on Tiiu Kamdron,

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

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

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

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

---

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