

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Phil-Benjamin Paju

TÖÖTAJAJD MOTIVEERIVAD VÄLISED MOTIVAATORID KONTORITÖÖ JA
FÜÜSILISE TÖÖ NÄITEL EESTI PALGAINFO AGENTUURI ANDMETEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2026

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	5
1. Töötajate motivatsiooni kirjeldavate teooriate selgitamine ja nende omavaheline analüüs, tuginedes välistele motivaatoritele.....	8
1.1. Motivatsiooni kirjeldamine tuginedes enesemääratlemise teooriale	8
1.2. Enesemääratlemise teooria võrdlus teiste vajadusteooriatega väliste motivaatorite kontekstis	12
1.3. Väliste motivaatorite võrdlus varasemate empiiriliste uuringute põhjal ja kontoring füüsilise töö olemuse erinevused	17
2. Töötajaid motiveerivate väliste motivaatorite analüüs kontoritöö ja füüsilise töö lõikes Palgainfo Agentuuri uuringu põhjal.....	22
2.1. Uuringumetoodika kirjeldus	22
2.2. Töötajate motivatsiooni analüüs sõltuvalt väliste motivaatorite pakkumisest ja kasutamisest	26
2.3. Kontoritöö ja füüsilise töö erinevuste analüüs sõltuvalt soodustuste pakkumisest ja kasutamisest	36
Kokkuvõte.....	42
Viidatud allikad.....	45
Lisa A Ülevaade kõigist uuritud motivaatoritest	49
Lisa B Esimene vahelehekül, kus on võimalik näha kõiki motivaatoreid vastavalt valitud valdkondadele	50
Lisa C Teine vahelehekül, kus on võimalik detailsemalt analüüsida üksikut motivaatorit valitud valdkondade lõikes.	50
Lisa D Kolmas vahelehekül, kus on võimalik vaadelda kuidas valdkondade lõikes motivatsioon erineb sõltuvalt kindla motivaatori pakkumisest ja kasutamisest.	51
Lisa E Töötajate, kes kasutavad tabelis väljatoodud motivaatoreid, koguarv, p-väärtus, keskmine, mediaan ja standardhälve motivaatorite lõikes.....	52
Lisa F Töötajate, kellele pakutakse, aga kes ei kasuta tabelis väljatoodud motivaatoreid, koguarv, p-väärtus, keskmine, mediaan ja standardhälve motivaatorite lõikes.....	56

Lisa G Töötajate, kellele ei pakuta tabelis väljatoodud motivaatoreid, koguarv, p-väärtus, keskmine, mediaan ja standardhälve motivaatorite lõikes.....	60
Lisa H Vastajate ametikohtade jaotus kahte erialavaldkonda.....	64
Lisa I Statistiliselt olulised erinevused kontoritöötajate motivaatorites põhikategooriate lõikes ja keskmised motivatsioonid kolme grupi lõikes.....	66
Lisa J Statistiliselt olulised erinevused füüsilise töö tegijate motivaatorites põhikategooriate lõikes ja keskmised motivatsioonid kolme grupi lõikes	68
Summary	70

Sissejuhatus

Tööandjad pakuvad järjest enam töötajatele mitmesuguseid soodustusi ehk motivaatoreid, kuid tegelikkuses ei teata, millised neist päriselt töötajaid motiveerivad. Praktikast tähendab see seda, et tööandjad kulutavad ressursse motivaatorite peale, mis ei pruugi tõsta töötajate motivatsioonitaset. Mõnel juhul võivad motivaatorid tuua kaasa hoopis vastupidiselt tulemuse, näiteks tekitada ebaõigluse tunnet või süvendada töötajates rahulolematust (Herzberg, 1968; Adams, 1963).

Probleem on struktuurilt universaalne, sest igas organisatsioonis tuleb tasakaalustada kulusid, õiglust ja töötajate motivatsiooni. Ühtset lahendust on siiski raske leida, sest see on kontekstispetsiifiline ja sõltub suuresti töökohast, töö iseloomust, töötaja staažist ja üldisest tööturust (Alriyami et al., 2024; Colquitt et al., 2001). Kõige parem lahendus tööandja jaoks oleks see, kui ta saaks luua töötajatele sellise keskkonna, kus töötaja mõistab otsest seost ja väärtust tehtavas töös ning see oleks tema peamine motivaator. Edaspidi nimetatakse selliseid motivaatoreid sisemisteks motivaatoriteks. Kahjuks on reaalsuses sellisel viisil töötaja motiveerimine väga keerukas, sest iga töötaja tajub töökeskkonda erinevalt ja tööandjal on keeruline pakkuda ühtset lahendust, mis sobiks kõigile. Seetõttu valivad tööandjad pigem erinevaid motivaatoreid, mis ei ole otseselt tehtava tööga seotud. Kuid neid motivaatoreid pakutakse sageli juhuslikult. Selle asemel võiksid tööandjad langetada teadlikud otsused ehk uurida millised motivaatorid erinevates valdkondades avaldavad kõige suuremat erinevust töötajate motivatsioonile.

Selle bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, millised tööandja pakutavad välised motivaatorid on töötaja jaoks motiveerivad kontoritöö ja füüsilise töö näitel tuginedes Eesti Palgainfo Agentuuri andmetele. Need kaks valdkonda valiti seetõttu, et nende töökeskkond ja igapäevased ülesanded on olemuslikult erinevad (Bakker & Demerouti, 2017). Tulenevalt töö iseloomust erinevad ka töötajate reaalsed võimalused motivaatorite kasumiseks. Näiteks on füüsilise töö puhul paindlikku tööaja või kaugtöö võimalused sageli piiratumad kui kontoritöös. Seetõttu on tööandjal keeruline pakkuda kõikidele töötajatele ühesuguseid motivaatoreid. Nende gruppide võrdlemine aitab mõista, kuidas pakkuda erineva tööiseloomuga töötajatele neid motiveerivaid motivaatoreid. Fookus on tööandja vaates välistel motivaatoritel, mitte töö sisu ümberkujundamisel ega teistel sisemistel motivatsiooni allikatel, sest väliseid motivaatoreid on tööandjal kergem kontrollida. Kuid mõistmaks paremini väliste motivaatorite rolli motivatsioonis, tuleb mõista ka sisemist motivatsiooni ja sisemisi motivaatoreid. Motivatsiooni selgitamiseks tugineb autor enesemääratlemise teooriale, mis võimaldab süsteemselt analüüsida, kuidas töötaja motivatsioon erineb sõltuvalt tööandja

pakutavatest välistest motivaatoritest. Seda selgitatakse läbi kolme psühholoogilise baasvajaduse – kuuluvustunde, iseseisvuse ja pädevuse (Ryan & Deci, 2000a). Esimeses peatükis võrreldakse enesemääratlemise teooriat ka teiste vajadusteooriatega nagu Maslow vajaduste hierarhia, Herzbergi kahe-faktori teooria ja Adamsi võrdsusteooria. Vajaduste ja vajadusteooriate valiku põhjendust käsitletakse esimeses alapeatükis. Lisaks uuritakse, kas kontoritöös ja füüsilise töö valdkondades esinevad erinevused töötajatele pakutavate motivaatorite eelistuste osas.

Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded, kus iga uurimisülesande jaoks on loodud eraldi alapeatükk:

- Põhjendada kolme psühholoogilise baasvajaduse valiku sobivust enesemääratlemise teooria raamistikus ning selgitada, kuidas motivatsioon erineb sõltuvalt välistest motivaatoritest.
- Võrrelda enesemääratlemise teooriat teiste vajadusteooriatega (Maslow vajaduste hierarhia, Herzbergi kahe faktori teooria ja Adamsi võrdsusteooria) väliste motivaatorite käsitlemise osas.
- Uurida varasemalt läbiviidud empiiriliste uuringute põhjal, kuidas erineb töötajate motivatsioon sõltuvalt välistest motivaatoritest ja kas need erinevad kontoritöötajate ning füüsilise töö tegijate seas.
- Analüüsida Palgainfo Agentuuri 2024. aasta sügise uuringu andmeid, et tuvastada, milliste väliste motivaatorite pakkumise ja kasutamise puhul on motivatsioon kõige kõrgem.
- Võrrelda kontoritöö ja füüsilise töö valdkonna töötajate erinevusi motivatsioonis sõltuvalt pakutavatest ning kasutatavatest välistest motivaatoritest. Tulemuste põhjal tehakse järeldused tuginedes teooriale.

Töö koosneb kahest peatükist, millest esimene peatükk on teoreetiline osa ja teine peatükk empiiriline osa. Teoreetiline osa jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis selgitab autor, kuidas enesemääratlemise teooria abil saab mõista töötajate motivatsiooni. Selleks tuginetakse kolmele baasvajadusele, mille valikut selgitatakse alapeatükis. Lisaks kirjeldatakse, kuidas nii sisemine kui ka väline motivatsioon erinevad sõltuvalt sisemistest ja välistest motivaatoritest. Peale mida luuakse tabel, mis sisaldavad baasvajadusi nii toetavaid kui pärssivaid tegureid ja motivaatoreid. Lisaks käsitletakse teooria kriitikat. Teises alapeatükis võrreldakse enesemääratlemise teooriat kolme klassikalise vajadusteooriaga, et mõista, kuidas erinevad teooriad käsitlevad väliseid motivaatoreid, samuti tuuakse välja iga teooria kriitika

tuginedes varasemale kirjandusele. Koostatakse tabel, mis koondab iga teooria välised motivaatorid ja analüüsitakse teooriate vahelisi erinevusi. Kolmandas alapeatükis uuritakse, kuidas on motivatsioon erinenud sõltuvalt motivaatorite pakkumisest ja kasutamisest tuginedes varasemalt Euroopas ja Eestiga sarnases kultuuriruumides läbiviidud empiirilistele uuringutele. Seejuures analüüsitakse ka kontoritöö ja füüsilise töö eripärasid ning nendest tulenevaid erinevusi töötaja motivatsioonis sõltuvalt motivaatori pakkumisest.

Empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist, kus esimene osa kirjeldab autor uuringu metoodikat ja andmete puhastamist, teises alapeatükis viiakse läbi esmane analüüsi, kus vaadeldakse, millised motivaatorid on kõige motiveerivamad ja milliseid kasutavad töötajad kõige rohkem. Kolmandas alapeatükis võrreldakse omavahel kontoritöö ja füüsilise töö grupe. Autor tugineb Palgainfo agentuuri 2024. aasta sügise andmetele, mis sisaldavad üle 6000 vastaja infot erinevates sektorites ja piirkondades töötavate inimeste kohta. Empiirilises osas selgitab autor uurimismetoodikat, andmete kogumise protsessi, valimi moodustamist, andmeanalüüsi meetodeid. Samuti kirjeldab, kuidas kavatakse võrrelda kontoritöötajate ja füüsilise töö valdkonna töötajate erinevusi motivatsioonis sõltuvalt välistest motivaatoritest, sidudes tulemusi teooriaga ning tuues välja olulisemad järeldused.

Käesoleva töö tulemused aitavad tööandjal mõista, millised välised motivaatorid on kontoritöötajate ja füüsilise töö tegijate jaoks kõige motiveerivamad ja võimaldavad optimeerida motivaatorite pakkumist ning suurendada töötajate motivatsiooni.

Autor tänab kõiki, kellel oli oluline roll selle bakalaureusetöö valmistamisel. Eriti tänab autor Kadri Seederit tänu kellele saadi kasutada Palgainfo Agentuuri andmeid ja kõiki küsitlusele vastajad. Samuti tänab autor enda juhendajat Anne Aidlat, kes oli kogu töö kirjutamise protsessi ajal alati toeks ja suureks abiks.

Käesolevas töös on kasutatud tehisintellekti andmete töötlemiseks vajamineva koodi kirjutamisel ja rakenduse loomisel. Lisaks kasutas autor tehisintellekti, et otsida teooria jaoks asjakohaseid allikaid ja teha nendest lühikokkuvõtted, et saada parem ülevaade, mille kohta uuring tehti ja kas see on väärtuslik selle bakalaureusetöö jaoks. Viimaks kasutas autor tehisintellekti resümee tõlkimiseks.

Märksõnad: Töötajate motivatsioon, välised motivaatorid, enesemääratlemise teooria, kontoritöötajate motivatsioon, füüsilise töö tegijate motivatsioon.

1. Töötajate motivatsiooni kirjeldavate teooriate selgitamine ja nende omavaheline analüüs, tuginedes välistele motivaatoritele

1.1. Motivatsiooni kirjeldamine tuginedes enesemääratlemise teooriale

Esimeses alapeatükis selgitab autor, kas ja kuidas on võimalik töötajaid motiveerida. Selle selgitamiseks tuginetakse ühele paljudest vajadusteooriatest – enesemääratlemise teooriale. Alapeatükis selgitatakse teooria valikut ja kirjeldatakse selle sisu ning raamistikku.

Töö keskseks teoreetiliseks raamistikuks on valitud enesemääratlemise teooria (*Self-Determination theory, SDT*), sest see võimaldab süsteemselt analüüsida, kuidas töötajate motivatsioon ja üldine heaolu erineb sõltuvalt tööandja pakutavatest motivaatoritest (Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2000b). Enesemääratlemise teooria selgitab, kuidas töötajate motivatsioon ja töösooritus erinevad sõltuvalt väliste motivaatorite nagu preemiad, kaugtöö võimalus ja spordikompensatsioonid, pakkumisest ja kasutamisest. (Pedersen et al., 2017; McAnally & Hagger, 2024). Enesemääratlemise teooriat on laialdaselt testitud töökeskkonna kontekstis ja see võimaldab eristada sisemise ja välise motivatsiooni erinevaid vorme. (Van den Broeck et al., 2016) Selles alapeatükis analüüsitakse, kuidas kirjeldavad enesemääratlemise teooria autorid Ryan ja Deci (2000a) välist ning sisemist motivatsiooni ja kuidas motivatsioon erineb sõltuvalt motivaatorite pakkumisest ja kasutamisest. Kontsentreerituma analüüsi tegemiseks tuginetakse kolmele psühholoogilisele baasvajadusele – kuuluvustundele, iseseisvusele ja pädevusele. Eelnimetatud baasvajadused on valitud, sest need on varasemates uuringutes korduvalt esile tõusnud kui olulised vajadused, mille rahuldamine aitab inimestel integreeruda ühiskonda, olla psühholoogiliselt terved ja õnnelikud ning soodustavad inimestes loomulikku kasvu ja arenemise soovi (Van den Broeck et al., 2016; Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci 2000b; Gagne & Deci, 2005). Teisisõnu, nende baasvajaduste rahuldamise korral tõuseb suure tõenäosusega töötajate efektiivsus ja motiveerituse tase ka töökeskkonnas. Parema ülevaate saamiseks, kuidas eelnimetatud baasvajaduste rahuldamine erineb sõltuvalt positiivsete motivaatorite ja negatiivsete tegurite esinemisest, luuakse alapeatükis tabel 1. Edaspidi nimetatakse motivaatoriteks tööandja poolt pakutavaid soodustusi. Teguriteks on töökeskkond või muud asjaolud, millest tulenevalt töötaja motivatsioon erineb, kuid need ei ole otseselt soodustused. Teguriteks võivad olla näiteks ignoreerimine, üldine töökeskkond või suhted kolleegidega. Siinkohal on oluline ka mainida, et töötaja sisemist motivatsiooni võib sageli erineda sõltuvalt välistest motivaatoritest ja samuti esineb erinevusi välises motivatsioonis sõltuvalt sisemistest teguritest. (Gagne & Deci, 2005).

Varasemates empiirilistes uuringutes on korduvalt esile tulnud asjaolu, et motivatsiooni kujundavad suuresti kolm psühholoogilist vajadust (Ryan & Deci, 2000a). Esimene neist on kuuluvusvajadus, mida iseloomustab inimese soov olla vajalik ja kuuluda mõnda sotsiaalsesse gruppi või kollektiivi. Teiseks vajaduseks on iseseisvus, mis on rahuldatud, kui inimene kogeb kuidas teda usaldatakse ning puudub üleliigne kontroll. Kolmas vajadus on pädevus, kus inimene tunneb, et tal on ülesannete täitmiseks olemas vajaminevad oskused ja teadmised. (Ryan & Deci, 2000b)

Liikudes baasvajaduste selgitamisest edasi motivatsiooni selgitamise juurde, keskendutakse sisemisele ja välisele motivatsioonile. Sisemine motivatsioon ajendab inimest tegutsema isiklikust huvist või tegevusest saadava naudingu tõttu. Seega ei ole inimene sisemiselt motiveeritud, et pingutada preemia või auhinna saamise nimel, kui nendeni jõudmise protsess ei ole kooskõlas tema väärtuste või huvidega. (Ryan & Deci, 2000a) Enesemääratlemise teooria kohaselt saab töötajat motiveerida siis, kui eelnevalt nimetatud kolm psühholoogilist vajadust on rahuldatud. Vaadeldes ainult sisemisi motivaatoreid ja tuginedes varasemalt läbiviidud uuringutele tuleb korduvalt esile, et töötaja kuuluvustunnet rahuldab tähenduslike suhete loomine ning nende hoidmine. Iseseisvust rahuldavad motivaatorid nagu ülesannete vabatahtlik tegemine ja isikliku arengu tajumine. Pädevust rahuldavateks motivaatoriteks on hakkama saamise tunne ja enda premeerimine. (Ryan & Deci, 2000a)

Väline motivatsioon jaguneb omakorda neljaks erinevaks motivatsiooniliigiks – väline regulatsioon, introjektsioon ehk tingimuslik enesehinnang, identifitseerimine ja integreeritud regulatsioon (Ryan & Deci, 2000a; Gagne & Deci, 2005). Välise regulatsiooni korral kujundab töötaja käitumist täielikult väline kontroll. Tegutsetakse ainult karistuse vältimise või tasu saamise eesmärgil. Seega survestavad inimest välised regulatsioonid. (Ryan & Deci, 2000a; Gagne & Deci, 2005) Sellises olukorras on töötaja, kes peab ülemuse käsu tõttu ülesande enne esmaspäeva lõpetama. Teda sunnitakse erandkorras nädalavahetusel töötama, sest vastasel juhul järgneb karistus. Uuringud on näidanud, et selline tugev väline tasudele või karistustele toetumine võib pikas plaanis vähendada töötaja sisemist motivatsiooni (Deci, Koestner & Ryan, 1999).

Introjektsiooni ehk tingimusliku enesehinnangu korral on töötaja surve küll sisemine, kuid see on ajendatud välistest teguritest. Teisisõnu töötaja pingutab, sest ei taha tunda süütunnet tegemata töö pärast või pingutab just eesmärgil saada tunnustust (Gagne & Deci, 2005). Tingimuslik enesehinnang tuleb näiteks esile olukorras, kus müügiagent teeb oma

päevanormile lisaks kümme müügikõnet, et tunda ennast teistest väärtuslikuma töötajana ja saada tunnustust.

Identifitseerimise puhul võtab töötaja tööandja loodud regulatsioonid omaks, sest mõistab nende väärtust ja kasu tulevikus (Ryan & Deci, 2000a; Gagne & Deci, 2005). Seda illustreerib olukord, kus töötaja loeb koolitusel jagatud soovituslikke materjale ja erialakirjandust, sest peab seda oluliseks ning mõistab, et nendest saadud teadmised aitavad tal saavutada tulevikueesmärke.

Integreeritud regulatsiooni korral on töötaja väärtused ja hoiakud kooskõlas töökoha väärtustega ning töötaja tegutseb ilma sisemiste konfliktideta. Tööd tehakse siiski eraldiseisva välise eesmärgi saavutamise nimel ehk tegutsemine ei ole veel ajendatud töötaja sisemisest motivatsioonist. (Ryan & Deci, 2000a) Sellises olukorras on õppejõud, kes täiendab regulaarselt loengute materjale, sest tema jaoks on see oluline osa õpetajaks olemisel ja ajakohased materjalid aitavad tudengitel omandada tulevikuks vajalikke teadmisi.

Enne enesemääratlemise teooria loomist oli arusaam, et välised motivaatorid ei suuda inimest panna sellisel määral tegutsema, nagu sisemine motivatsioon. Seega ei keskendunud niivõrd palju välise motivatsiooni uurimisele. Ryan & Deci (2000a) löid enesemääratlemise teooria, kus selgitati, et tegelikkuses on väline motivatsioon palju rohkemat, kui varasemalt on arvatud, tuues esile mitmed erinevad välise motivatsiooni liigid, mida eelnevalt kirjeldati. (Ryan & Deci, 2000a; DeCharms, 1968)

Kuid enesemääratlemise teorial on ka puuduseid. Nimelt üheks keskseks puuduseks peetakse psühholoogiliste baasvajaduste mõõtmise keerukust ja mõõtmisvahendite varieeruvust uuringutes, mis teeb tulemuste omavahelise võrdlemise ja üldistamise keeruliseks (Guo & Chelliah, 2024; Wang et al., 2024). Selline probleem avaldub enim kuuluvusvajaduse puhul. Mitmed uuringud näitavad järjepidevalt, et iseseisvus ja pädevus on statistiliselt olulised, kuid kuuluvustunde toetamisel ei ilmne sageli samaväärset olulisust. See viitab sellele, et kuuluvustunnet võib olla keeruline praktikas kujundada või on seda töökeskkonnas keeruline mõõta. (Wang et al., 2024)

Teiseks kritiseeritakse enesemääratlemise teorias sisemise ja välise motivatsiooni piiride hägusust päriselus. Kuigi teooria käsitleb motivatsiooni alates sisemiselt motiveeritud töötajast kuni kontrollitud motivatsioonini, on tööolukordades motivatsioon tihti segavorm, kus põimuvad erinevad motivatsiooniliigid. See nähtus võib kajastuda näiteks siis, kui lisaks huvipakkuvale tööle motiveerib töötajat ka tunnustus. Seetõttu on praktikas motivatsiooniliike keeruline eristada. Samuti ei ole alati üheselt mõistetav, millist motivatsiooniliiki konkreetne töötaja kindlal ajahetkel kogeb. (Guo & Chelliah, 2024)

Olukorras, kus töötaja tajub, et tööandja toetab ja rahuldab eelnevalt nimetatud baasvajadusi, jääb töötaja motivatsioonitase kas samale tasemele või suureneb. Nende põhivajaduste rahuldamine sõltub nii sisemistest kui ka välistest motivaatoritest ja teguritest. Lihtsamaks ülevaateks on loodud tabel 1, mis kirjeldab, millised sisemised ja välsed motivaatorid toetavad igat inimese psühholoogilist baasvajadust nii positiivselt kui ka negatiivselt. Tabelis võrreldakse nii positiivseid kui ka negatiivseid motivaatoreid ja tegureid, et saada parem ülevaade, kuidas esmapilgul positiivsed motivaatorid või tegurid võivad tegelikkuses viia negatiivsete tagajärgedeni ehk motivatsiooni vähendada. Üheks selliseks näiteks on tabelis toodud materiaalsed preemiad, mida paljud tööandjad jagavad, kuid mitmete uuringute kohaselt võib see inimese motivatsiooni hoopis vähendada. Selline tulemus oleneb sellest, kuidas tööandjad preemiat põhjendavad. Kui tööandja premeerib ainult siis, kui seatud tulemus on saavutatud, siis võib see motivatsiooni vähendada. Kuid põhjendades preemiat sellega, et töötaja on enda oskuseid arendanud ja töötab efektiivsemalt, siis on see töötaja silmis positiivsem ja motiveerivam (Deci, Koestner & Ryan, 1999; Van den Broeck, 2016; McAnally & Hagger, 2024).

Tabel 1

Töötaja motivatsiooni tõstvad ja langetavad tegurid ning motivaatorid

Põhivajadus	Kuuluvusvajadus	Iseseisvus	Pädevus
Välist motivatsiooni tõstvad tegurid	Toetav ja hooliv suhe. Gruppi kuulumine, turvalisus, väikesed esmased rühmad, sagedased positiivsed kontaktid.	Valikuvabadus, iseseisvust toetav juhtimisstiil, ülesannetes väärtuste mõistmine, juhi toetuse kogemine, kaugtöö, preemiad, edutamine.	Proovilepanevad ülesanded, positiivne tagasiside tehtud töö eest, mahategevatest hinnangutest vaba keskkond, paindlik tööaeg.
Välist motivatsiooni langetavad tegurid	Ignoreerimine, hoolimatu ja külm suhtumine, liigne kontroll, seotuse tunde puudumine, füüsiliselt teiste töötajatega mittekokkupuutumine, kaugtöö.	Materiaalsed preemiad, ähvardavad kommentaarid, tähtaegade rõhutamine, direktiivid, eesmärgi saavutamise pinged, peale surutud eesmärgid, kontrolliv juhtkond, dominantne keskkond, preemiad.	Negatiivne tagasiside soorituse kohta, alandav keskkond, üle jõu käivad ülesanded, tulemusega seotud preemiad, konkurentsipinge, pidev järelevalve ja hindamine, paindlik tööaeg.

Põhivajadus	Kuuluvusvajadus	Iseseisvus	Pädevus
Sisemist motivatsiooni tõstvad tegurid	Soov aidata ja hoolida teistest. Soovitakse jagada enda ideid ja mõtteid. Täenduslike suhete loomine ja hoidmine, huvipõhine osalus gruppides.	Ülesannete vabatahtlik tegemine, isikliku arengu tajumine, ülesannete sidumine isiklike väärtustega.	Hakkama saamise tunne, iseseisvuse kogemine, arengule suunatud eesmärgid, enda premeerimine, oma alas meisterlikkuse kogemine.
Sisemist motivatsiooni langetavad tegurid	Tunne, et tegevused ei ole valikulised ega omaksvõetud, sisemine konflikt eesmärkide ja tegevuste vahel.	Tunne, et tegevus ei ole vabatahtlik (läbikukkumise hirm), välise preemia või staatuse omaksvõtmine, õpitud abitus, madal enesekindlus, otsustusvõimetus.	Madal enesehinnang, perfektsionism, hirm ebaõnnestumise ees, rahuolematuse oma oskuste ja saavutustega.

Allikas: autori koostatud Ryan & Deci (2000a), Ryan & Deci (2000b), Ryan et al (1999), Ryan & Deci (2020), Ryan et al (2017), Harter (1978), Charms (1968) ja Reis (2018), McAnally & Hagger, 2024 põhjal.

Töös tuginetakse enesemääratlemise teooriale ja kolmele baasvajadusele – kuuluvustundele, iseseisvusele ja pädevusele – mis on olulised motivatsiooni kujunemisel ja kujundamisel. Motivatsioon jaguneb sisemiseks ja väliseks motivatsiooniks ning on motivaatoreid ja tegureid, mis võivad seda nii tõsta kui ka langetada. See võib väliste motivaatorite puhul sõltuda sellest, kuidas tööandja erinevate motivaatorite, näiteks rahaliste preemiate, pakkumise põhjust sõnastab ja kuidas töötaja seda tajub. Töötaja on sisemiselt motiveeritud siis, kui tal on tegevuse vastu isiklik huvi või tegutseb sellest saadava naudinguga tõttu.

1.2. Enesemääratlemise teooria võrdlus teiste vajadusteooriatega väliste motivaatorite kontekstis

Esimese alapeatüki alguses märkis autor, et motivatsiooni on proovitud selgitada mitmete vajadusteooriate kaudu. Selles alapeatükis võrreldakse enesemääratlemise teooriat teiste sarnaste teooriatega, et saada ülevaade, miks enesemääratlemise teooria on valitud töö keskseks teooriaks. Põhjuseks, et töös keskendutakse peamiselt välistele motivaatoritele, käsitletakse edaspidises analüüsis peamiselt selliseid motivaatoreid. Seega toimub

teooriatevaheline võrdlus vaadeldes väliseid motivaatoreid ja keskendudes nende defineerimisele. Autor valis kolm klassikalist teooriat, mis avavad motivatsiooni erinevast vaatenurgast. Esimeseks teooriaks on Maslow vajaduste hierarhia, kus vajadused on jaotatud hierarhiana, mille kohaselt välised motivaatorid on alumistel astmetel ja sisemised motivaatorid ülemistel (Maslow, 1943). Kõik astmed on seotud motiveerimisega, kuid need on jaotatud hierarhiliselt. Seda teooriat on vajalik võrrelda enesemääratlemise teooriaga, sest mõlemad selgitavad motivatsiooni läbi inimese baasvajaduste rahuldamise. Oluline on vaadelda, kas nende teooriate vahel on mõningaid vastukajasid.

Järgmiseks võrreldakse enesemääratlemise teooriat Herzbergi kahe faktori teooriaga, kus välised ja sisemised motivaatorid on jaotatud kaheks täiesti erinevaks kategooriaks. Herzberg väidab, et ainult sisemised motivaatorid saavad motivatsiooni suurendada ja väliste motivaatorite puudumisel motivatsioon lihtsalt väheneb ja tekib rahulolematust. Teisisõnu vaatleb Herzberg kahte erinevat skaalat, millest üks on rahulolu ja teine rahulolematust. (Herzberg, 1968) Sarnaselt Herzbergile (1968) eristab ka enesemääratlemise teooria sisemisi ja väliseid motivaatoreid. Siinkohal on oluline võrrelda, kas teooriad hindavad sisemisi ja väliseid motivaatoreid erinevalt ja kas esineb motivaatoreid, mis ühes teoorias on kajastatud sisemisena, aga teises teoorias välisena.

Kolmandaks võrreldakse enesemääratlemise teooriat Adamsi võrdsusteooriaga, mille kohaselt võrdleb töötaja enda panuse ja väljundi suhet teiste töötajate omaga. Panus on näiteks pingutused töö ja oskuste omamine ning väljund on palk või ametipositsioon. Olukorras, kus teise töötaja sisend on väiksem kuid väljund suurem, võib töötaja võrreldes teistega tajuda ebaõiglust ja tema motivatsioon langeb. (Adams, 1963) Adamsi võrdsusteooria keskendub välistele motivaatoritele, mille tõttu on seda oluline võrrelda enesemääratlemise teooriaga, et mõista paremini, kuidas erineb töötajate õigluste tajumine sõltuvalt välistest motivaatoritest ja millised on tagajärjed ebaõigluste tajumisel. Peale teooriate omavahelist võrdlust luuakse ülevaatlik tabel 2, mis koondab iga teooria välised motivaatorid. Teise alapeatüki lõpus analüüsitakse teooriate vahelisi erinevusi väliste motivaatorite suhtes.

Esmalt võrreldakse enesemääratlemise teooriat Maslow vajaduste hierarhiaga, kus välised motivaatorid on asetunud kahele alumisele tasemele. Motiveerivateks vajadusteks on füsioloogilised vajadused ja turvalisus (Maslow, 1943). Füsioloogilised vajadused on homöostaas, seksuaalsed ihad, uni, söök ja jook (Maslow, 1943). Kui inimese esmased ehk füsioloogilised vajadused on rahuldatud, siis liigub inimene justkui vajaduste hierarhias järgmisele tasemele, kus ilmneb uus vajadus. Selleks on vajadus turvalisuse järele, mis on

samuti üheks oluliseks väliseks motivaatoriks (Maslow, 1943). Maslow (1943, lk 376) kirjeldab inimese vajadust turvalisusele kui “turvalisust otsiv mehhanism”, mis tähendab, et inimene on valmis peaaegu kõike tegema, et tunda end turvaliselt. Tänapäeval võib turvalisuseks olla tuttav keskkond, turvaline kodu või tervisekindlustus.

Kuid Maslow hierarhiat on mitmed teadlased ka kritiseerinud. Peamine põhjus on Maslow poolt kirjeldatud vajaduste kindel järjekord ja astmelt astmele liikumine. Tegelikult ei pruugi vajadused niimoodi liikuda ja samaaegselt võib inimesel olla mitu vajadust, mida tuleb rahuldada. (Hofstede, 1984; Adler, 1977) Töökeskkonnas võib töötaja kogeda korraga nii turvalisuse puudust, kui ka vajadust kuuluvuse või arengu järele. Seetõttu võib anda vajaduste hierarhia edasi liiga lihtsustatud mudeli, justkui oleks madalamate vajaduste täitmine alati eeltingimus kõrgemate vajaduste tekkimiseks. Võrreldes enesemääratlemise teooriat Maslow vajaduste hierarhiaga on märgata, kuidas Maslow keskendub inimese elus püsivuse vajadustele ja kirjeldab, kuidas selliste tegurite rahuldamise vajadus paneb inimesed tegutsema. Enesemääratlemise teooria aga selgitab baasvajaduste rahuldamist töökeskkonnas, kus eeldatakse, et inimese füsioloogilised vajadused on juba rahuldatud (Maslow, 1943; Ryan & Deci 2000a). Koht, kus saab paralleelsele tõmmata Maslow vajaduste hierarhiaga, on teine tase ehk turvalisus, sest turvalisus on väline motivaator, mis enesemääratlemise teooria kohaselt võib suurendada töötajas kuuluvustunnet ja tõsta seeläbi tema motivatsiooni (Maslow, 1943; Ryan & Deci 2000a).

Teiseks võrdluseks on Herzbergi kahe-faktori teooria, kus sisemisi motivaatoreid nimetatakse motivatsiooniks ja väliseid motivaatoreid hügieenifaktoriteks (Herzberg, 1968). Herzberg nimetab hügieenifaktoriteks järgmised tegurid ja motivaatorid: ettevõtte poliitika ja administratsioon, järelvalve (*supervision*), suhted otsese juhiga, töötingimused, palk, suhted kolleegidega, isiklik elu, suhted alluvatega, staatus ja turvalisus (Herzberg, 1968).

Selline Herzbergi (1968) jaotus on saanud ka kriitikat, sest tegelikult ei ole üheselt selge, millised motivaatorid on sisemised ja millised välised. Töökohtades võivad samad motivaatorid erinevates olukordades toimida erinevalt. Näiteks Gallagher ja Einhorn (1976) toovad välja, et palk, staatus või suhted võivad mõne töötaja jaoks olla seotud saavutuse ja enesehinnanguga, mitte ainult rahulolematuse ärahoidmiseega.

Võrreldes eelnimetatud motivaatoreid enesemääratlemise teooriaga, siis on märgata, et Herzberg (1968) on analüüsinud kindlat loetelu välistest motivaatoritest ehk hügieenifaktoritest. Ainuke erinevus on see, et kahe-faktori teooria kohaselt ei motiveeri eelnimetatud motivaatorite rahuldamine töötajaid, vaid nende puudumine tekitab töötajates hoopis rahuolematust (Herzberg, 1968). Erinevalt Herzbergist (1968) selgitab

enesemääratlemise teooria, milliste psühholoogiliste baasvajaduste kaudu erinevad motivaatorid töötaja motivatsiooni kujundavad. Teooria kohaselt sõltub motivatsioon sellest, kas töökeskkond toetab või takistab töötaja baasvajaduste rahuldamist. (Ryan & Deci, 2000a; vt tabel 1)

Kolmandaks võrdleb autor enesemääratlemise teooriat Adamsi (1963) võrdsusteooriaga, mille kohaselt töötaja võrdleb oma tajutud panust ehk sisendit töösse ja sealt saadud tasusid ehk väljundit teiste töötajate omadega (Adams, 1963). Olukorras, kus töötaja tajub peale sellist võrdlemist ebavõrdsust, tekib temas pinge, mis motiveerib ebavõrdsust vähendama (Adams, 1963). Adamsi teooria kohaselt on väljund see, mida inimene saab vastutasuks oma panusele. Väljundid võivad olla nii rahalised kui ka mitterahalised. Rahaliste hüvede alla kuuluvad näiteks palk ja lisatasud, mitterahaliste hüvede alla aga tööstaatus ja teatud privileegid nagu eraldi kontor või tööauto. Erinevate privileegide alla kuuluvad näiteks ametikohaga seotud hüved, mis võivad hõlmata paremat töökeskkonda või täiendavaid mugavusi. (Adams, 1963) Võrdsusteoorias tekib motivatsioon sotsiaalse võrdsuse ja ebaõigluse tajumise kaudu (Adams, 1963). Siinkohal on oluline, et juht arvestaks nii Adamsi võrdsusteooria kui ka enesemääratlemise teooriaga, sest kui ettevõtte loob motivatsioonitõusu soodustava keskkonna, kuid töötajad tajuvad üksteise vahel ebavõrdsust, siis tekitab see pingeid ja motivatsioon võib hoopis langeda (Adams, 1963; Ryan & Deci 2000a). Selline olukord võib tekkida ka vastupidises olukorras, kus töötajatel on küll võrdsed tingimused ja tasudesüsteemid, kuid ignoreerimise või valikuvabaduse puudumise tajumisel võib motivatsioon siiski langeda (Ryan & Deci, 2000a; vt tabel 1).

Iga teooria kesksete väliste motivaatorite ülevaateks on loodud tabel (vt tabel 2), kus on teooriate kaupa välja toodud motivaatorid, mis avaldavad statistiliselt olulist erinevust inimese motivatsioonis. Siinkohal tuleb märkida, et kuna eelnevalt on loodud tabel 1 võrdlemaks enesemääratlemise teooria nii sisemisi kui ka väliseid tegureid ja motivaatoreid, on järgnevas tabelis (tabel 2) toodud esile vaid välised motivaatorid, mis toetavad inimese psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamisele. Laiem tegurite ja motivaatorite loetelu on tabelis 1.

Tabel 2

Teooria nimetus koos väliste motivaatoritega

Teooria	Välised motivaatorid
Enesemääratlemise teooria	Paindlik tööaeg, kaugtöö võimalus, preemiad, spordi kompensatsioon, tasuta söök ja jook tööl, firmaüritused.
Vajaduste hierarhia	Füsioloogilised vajadused ehk homöostaas, seksuaalsed ihad, uni, söök ja jook. Kui need on täidetud, siis vajadus turvalisuse järele.
Kahe faktori teooria	Hügieenifaktorid ehk ettevõtte poliitika ja administratsioon, järelvalve, suhted otsese juhiga, töötingimused, palk, suhted kolleegidega, isiklik elu, suhted alluvatega, staatus ja turvalisus.
Võrdsuse teooria	Väljundid ehk palk, töökohasisesed tasud, suuremast tööstaažist tulenevad tasud, lisahüved, tööstaatus ja erinevad staatuse sümbolid, mitmesugused ametlikud ja mitteametlikud privileegid.

Allikas: Autori koostatud Maslow (1943), Herzberg (1968), Adams (1963) ja tabel 1 põhjal.

Huvitav erinevus, mis tuleb esile võrreldes enesemääratlemise teooriat teiste eelnevalt mainitud teooriatega on see, et Herzberg peab suhteid kolleegidega hügieenifaktoriks ehk motivaatoriks, mille olemasolu ei tõsta töötaja motivatsiooni. Samal ajal kui enesemääratlemise teooria selgitab, et selline motivaator võib just töötaja motivatsiooni tõsta. Sarnane paralleel on ka turvalisusega. Maslow toob esile, et selle puudumise korral hakkab inimene pingutama, et see vajadus oleks rahuldatud (Maslow, 1943). Töötaja turvatunnet mõjutavad nii füüsilised kui ka vaimsed aspektid. Näiteks olukorras, kus töötajal ei ole kolleegidega pingelisi suhteid, on tema turvatunne selles osas rahuldatud, kuid see ei tõsta tingimata tema motivatsiooni (Herzberg, 1968). Samuti võib turvatunne olla seotud laiemalt tervise hoidmisega ja kindlusega, et kui töötaja vajab lisaravikindlustust või hambaravi, aitab tööandja seda osaliselt kompenseerida. Töökoha kontekstis võib see tähendada ka seda, et kui inimene ei tunne ennast seal turvaliselt, võib ta töölt lahkuda. Vastupidiselt Herzbergile (1968) väidab enesemääratlemise teooria, et olukorras, kus inimene tunneb end turvaliselt,

aitab see rahuldada tema kuuluvustunde vajadust (vt tabel 1) ja seekaudu tõsta tema motivatsiooni tööl pingutada ning jääda sinna pikemaks ajaks (Ryan & Deci, 2000a).

Mõistmaks paremini, kuidas töötajate motivatsioon erineb sõltuvalt välistest motivaatoritest, analüüsitakse järgmises alapeatükis varasemalt läbi viidud uuringuid, toetudes seejuures enesemääratlemise teooriale, mille on autor valinud töö keskseks teooriaks.

1.3. Väliste motivaatorite võrdlus varasemate empiiriliste uuringute põhjal ja kontoring füüsilise töö olemuse erinevused

Kolmandas alapeatükis asub autor analüüsima töötajate motivatsiooni erinevusi sõltuvalt välistest motivaatoritest, tuginedes varasemalt läbiviidud uuringutele. Lisaks pööratakse selles alapeatükis tähelepanu ka töö olemusest tulenevatele erinevustele, kus võrreldakse omavahel kontoritööd füüsilise tööga. Kuna erinevaid väliseid motivaatoreid ehk soodustusi on organisatsioonides kasutusel väga laialdaselt ja nende kõigi käsitlemine ületaks bakalaureusetöö mahu, siis valib autor neli varasema kirjanduse põhjal uuritud motivaatorit. Nendest motivaatoritest tulenevaid erinevusi motivatsioonis analüüsitakse varem läbi viidud uuringute alusel. Seetõttu keskendutakse alapeatükis välistele motivaatoritele nagu paindlik tööaeg, kaugtöö, spordikompensatsioon ja mitmed mitterahalised motivaatorid nagu telefon ja sõiduauto isiklikeks sõitudeks.

Nende nelja motivaatori valik ei ole juhuslik, vaid need toovad esile töötajate motivatsiooni erinevused sõltuvalt töö iseloomust. Näiteks on seoses Covid-19 pandeemiaga toimunud tööturul suured muutused ning paindlikku tööaega ja kaugtööd on hakatud pidama paljudes valdkondades loomulikuks ootuseks. Ometi on need motivaatorid mingites sektorites piiratud. Kaugtöö ja paindliku tööaja võimalus on sageli kättesaadav kontoritöötajatele, samas kui füüsilise töö iseloom ei võimalda enamasti sarnast paindlikkust realselt kasutada. Lisaks paindlikkusele peegeldab kontoritöö ja füüsilise töö spetsiifikat hästi spordikompensatsiooni eelistamine. Tõenäoliselt ei kõneta sporditoetus füüsilise töö tegijaid, kelle töö nõuab juba füüsilist pingutust, kuid kontoritöötajate jaoks võib see motivaator olla oluline, sest nende töö ei nõua igapäevaselt aktiivset liikumist ega füüsilist pingutust.

Esimeseks analüüsitavaks väliseks motivaatoriks on paindlik tööaeg, mis annab töötajale võimaluse ise valida sobilik aeg enda tööülesannete täitmiseks. McAnally ja Hagger (2024) on varasemaid uuringuid analüüsides jõudnud järeldusele, et paindlik tööaeg on oluline praktika, mis võib tõsta töötajates iseseisvuse tunnet ja seeläbi ka motivatsiooni. Sarnasele järeldusele on tulnud ka Kaspercuk et al. (2025), kelle uurimusest selgus, et töötaja töö- ja eraelu tasakaalu toetab kõige rohkem paindlik töögraafik. Mida paremaks

pidasid töötajad enda töö- ja eraelu tasakaalu, seda kõrgem oli ka töötajate motivatsioon. See tähendab, et kui tööandja võimaldab töötajal tööd teha temale sobiva graafiku järgi, on töötaja rohkem motiveeritud tööd tegema. Kui töötaja on motiveeritud tööd tegema, siis tõuseb ka tema efektiivsus ja pühendumus, mis tähendab, et tõuseb ka töö kvaliteet. Kuid McAnally ja Hagger (2024) arvates on paindlikul tööajal ka negatiivne pool, mida toetab ka Lippe et al., (2024) läbiviidud uuring. Nimelt, kui töötajal puudub tugi ja vajalik väljaõpe, võib ta kogeda iseseisvuse vajaduse rahuldamise asemel hoopis frustratsiooni. Selle peamiseks põhjuseks on ajaplaneerimise oskus. Kui töötaja oskab enda aega planeerida nii, et kõik vajalikud ülesanded saavad tehtud, siis tunneb töötaja ennast paremini, kui olukorras, kus enda arvates parima ajaplaneerimise tagajärjel ülesanded jäävad tegemata või lükkuvad viimasele hetkele. Sellisel juhul võib töötajas tekkida frustratsioon ja iseseisvuse vajadus jääb rahuldamata. Teisisõnu motivatsioon ei pruugi tõusta.

Lippe et al.(2024) uuringust tuli välja oluline asjaolu, mis võib määrata, kui suurt erinevust töötaja motivatsioonile avaldavad tööandja poolt pakutavad motivaatorid. Uuringu tulemustest tuli esile, et madalama sotsiaalmajandusliku staatusega töötajad tajuvad paindlikku tööaega endale vähem kättesaadavamana ja kasutavad seda seega vähem, kui kõrgema sotsiaalmajandusliku staatusega töötajad. Huvitav on selle juures see, et nende rühmade vahel ei ilmnenud peaaegu mingeid erinevusi töömotivatsioonis. Sellest võib justkui järeldada, et paindlik tööaeg ei avalda statistiliselt olulist erinevust töötaja motivatsioonis. Paindliku tööaja kasutamine ei toonud kaasa erinevusi erirühmade töösoorituses, pühendumust ega töö-eraelu konflikti. See võib viidata sellele, et ebavõrdne hüve kasutamine ei tulene niivõrd paindliku tööaja olemusest, kuivõrd selle tajutud kättesaadavusest ja reaalsest kasutamisest. See tähendab, et madalama sotsiaalmajandusliku staatusega töötajad võivad küll töötada organisatsioonides, kus paindliku tööaja võimalus on formaalselt olemas, kuid nad ei taju, et see oleks neile samavõrd kättesaadav kui kõrgema sotsiaalmajandusliku staatusega töötajatel. Lippe et al., (2024) uuring ei tõesta otseselt, et madala sotsiaalmajandusliku staatusega töötajad peavad seda võimalust ainult staažikamatele töötajatele mõeldud hüveks, kuid tulemused viitavad, et nad ei saa piisavalt tugevat signaali, et see motivaator kehtiks ka neile. Teisisõnu, kui tööandja pakub oma töötajatele mingit hüve, siis peab ta tagama, et kõik töötajad mõistaksid, et see on neile kättesaadav ja selle kasutamine on sobiv (Lippe et al., 2024).

Järgmiseks analüüsitavaks motivaatoriks on kaugtöö võimalus. Seda välist motivaatorit on uurinud Stenling et al., (2025), kelle peamine eesmärk oli mõista paremini, kuivõrd erineb töötaja motivatsioon sõltuvalt kaugtöö tegemisest ja kuidas see on seotud

töötaja individuaalse sooritusega. Selle paremaks mõõdetavuseks rakendati enesemääratlemise teooriat, mis seob kaugtöö ja töösoorituse omavahel juhtimiskäitumise kaudu. Teisisõnu selles uuringus pöörati tähelepanu sellele kuidas töötajad tajuvad kaugtöö võimaluse kasutamist. Uuringu tulemustest tuli esile, et kaugtöö kasutamine võib kaudselt tõsta töötaja sisemist motivatsiooni, vajadusi toetava juhtimise kaudu. Seda selgitatakse asjaoluga, et kaugtöö tingimused ajendavad juhte rakendama vajadusi toetavaid juhtimispraktikaid. Näiteks eeldab kaugtöö töötajate usaldamist, mis on otseseks eelduseks töötaja iseseisvuse vajaduse rahuldamisele ja selle kaudu sisemise motivatsiooni kasvule. (Stenling et al., 2025) Sarnase järelduseni jõudsid ka Gandrita et al. (2025), kelle uuringu tulemusena leiti, et kaugtöö toetab töötaja iseseisvuse vajadust ja seeläbi võib tõsta ka motivatsiooni. Uuringust tuli korduvalt esile mõte, et mida paindlikum on töökeskkond, seda produktiivsemad on töötajad. Kuid McAnally ja Hagger (2024) ning Ferrera et al., (2022) leidsid, et kaugtööl võib olla ka negatiivne efekt. Kaugtööd tehes võib töötajas väheneda tunne, et ta on seotud oma töökoha ja organisatsiooniga. Selline olukord võib pärssida töötaja töösooritust ja seeläbi ka motivatsiooni. Lisaks on kaugtöö puhul olulisel kohal töötaja kodused töötingimused. Kui need ei ole sobilikud vastavale tööle, võivad need põhjustada töötajatele füüsilisi vigastusi. Samuti võib töötajal kaduda selge tööpäeva lõppemise raamistik, mis võib põhjustada ületöötamist ja vähendada töö- ning eraelu tasakaalu. Üldiselt kirjeldavad Ferrera et al. (2022) töötaja motivatsiooni erinevusi sõltuvalt kaugtöö kasutamisest selliselt, et see võib teatud töötajate motivatsiooni langetada, sest nad ei suuda kodus või mujal väljaspool kontorit teha tööd nii produktiivselt, kui nad teeksid seda kontoris. Seetõttu on nad motiveeritud rohkem kontoris tööd tegema. Teised tunnevad end just rohkem motiveerituna, kui neile antakse vabadus valida, kus tööd teha. Seega ei ole selle motivaatori puhul ühte universaalselt õiget lahendust.

Järgmiseks analüüsitakse töötajate motivatsiooni erinevusi sõltuvalt sporditegemise motivaatorite pakkumisest ja kasutamisest, tuginedes kahele erinevale lähenemisele – finantsstiimulitele ja psühholoogilisele toele. Vitzthum et al. (2024) keskendus oma analüüsis finantsilistele stiimulitele nagu preemiad ja kompensatsioonid, samas kui Pedersen et al. (2018) uuring käsitleb sotsiaalse ja psühholoogilise toe pakkumist. Mõlema motivaatori peamine eesmärk on tõsta töötajate füüsilist aktiivsust, mis parandab töötaja üldist heaolu ja seeläbi vähendab haiguspäevade arvu. Vitzthum et al. (2024) selgitavad, et finantsilised motivaatorid nagu treeningute tasumised või rahalised preemiad teatud arvu sammude täitumisest, annavad töötajate aktiivsusele küll lühiajaliselt positiivse tõuke, kuid nende pikaajaline tulemuslikkus on ebaselge. Siinkohal on oluline mõista, kas füüsiline aktiivsus

avaldab statistiliselt olulist erinevust ka töötajate motivatsioonile tööülesannete täitmisel. Brailovskaia et al. (2024) uuringust selgus, et ainult füüsilise aktiivsuse suurendamisest töömotivatsiooni tõstmiseks ei piisa. Nende uuringu tulemused näitasid, et statistiliselt oluline erinevus töötaja motivatsioonile ilmnis siis, kui aktiivsuse suurendamine oli kombineeritud teiste käitumuslike muutustega, nagu näiteks tööväliste segajate vähendamisega. Seega tuginedes eelnevalt nimetatud uuringutele saab väita, et kuigi spordikompensatsioonid ja füüsilist aktiivsust soodustava keskkonna loomine võivad töötajate heaolu ja tervist toetada, ei leitud otsest olulist seost spordikompensatsioonide pakkumise ja töömotivatsiooni vahel.

Viimaseks motivaatoriks, mida selles alapeatükis uuritakse, on mitmesugused mitterahalised motivaatorid. Manger (2026) analüüsis aastatel 2006-2022 kogutud paneelandmeid, keskendudes töötajate pingutustele sõltuvalt viie mitterahalise motivaatori pakkumisest. Analüüsitud motivaatorid olid toidutoetused, firmaauto, telefon, arvutid isiklikuks kasutamiseks ja kuluhüvitised. Töötajate pingutusi mõõdeti tegelike ja lepingus kokkulepitud tundide vahena, et leida lisatöö suurus. Tulemusi analüüsid selgus, et kõige suurema statistiliselt olulise erinevusega motivaatoriks osutus firmaauto isiklikuks tarbeks kasutamine. Selle motivaatori kasutajate lisatöö maht, mida tehti vabatahtlikult, kasvas keskmiselt 52 minutit nädalas. Märkimisväärne erinevus töötajate motivatsioonis oli ka kuluhüvitiste motivaatori puhul, mille tulemusena suurenes lisatöö maht keskmiselt 37 minutit nädalas ja töötelefon, mille puhul tõusis tööaega 25 minuti võrra. Statistiliselt olulist seost ei leitud pakutud toidutoetustega. Uuringust selgus, et motivaatorite toime oli valdkonniti erinev. Kõige tugevam seos ilmnis ehitus-, tootmis- ja kaubandussektoris, samas kui võrdlusgrupis ehk teenindussektoris puudus statistiliselt oluline seos. Sarnase uuringu on läbi viinud ka Kasperczuk (2025), kelle uuring keskendus motivaatorite rollile töö- ja eraelu tasakaalu loomises. Analüüsi tulemusena motiveerisid töötajaid peale paindlikku tööaja kõige rohkem firmaauto ja eratervishoid. Seega, kui Manger (2026) seostab oma uuringus mitterahalisi motivaatoreid töötajate otsese lisapanusega, siis Kasperczuki (2025) töö rõhutab, et töötajad väärtustavad enim motivaatoreid, mis pakuvad neile paindlikkust ja praktilist tuge eraelu korraldamisel.

Eelnevalt analüüsitud uuringutest tuleb esile, et tööandja pakutavad motivaatorid motiveerivad töötajaid erinevalt, sõltuvalt nende erialavaldkonnast, mistõttu ei ole kõik motivaatorid universaalsed. Nii Lippe et al. (2024) tähelepanekud motivaatorite tajutud kättesaadavusest kui ka Mangeri (2026) väljatoodud valdkondlikud erinevused viitavad vajadusele, et töötajate motivatsiooni erinevuste korral tuleb arvestada ka nende erialavaldkonnaga. Selleks, et saada terviklikum ülevaade töötajate motivatsiooni erinevustest

sõltuvalt eelnevalt uuritud motivaatoritest, peab autor vajalikuks analüüsida ja võrrelda omavahel kahte erinevat töötajate gruppi. See tähendab, et autor jaotab töötajad kahte gruppi, milleks on kontoritöötajad ja füüsilise töö tegijad. Selle eesmärgiks on teada saada, kas töötajate motivatsioonis on erinevusi sõltuvalt nende töö iseloomust ja erialavaldkonnast.

Varasemast kirjandusest tuleb esile, et need kaks gruppi tajuvad erinevalt töökeskkonna aspekte ja pakutavaid hüvesid ehk motivaatoreid. Hu, Kaplan ja Dalal (2010) uuringust selgub, et kontoritöötajad ja füüsilise töö tegijad mõistavad palga ja töö iseloomuga seotud rahulolu erinevalt. Kuna kontoritöö on tihti mitmekesisem, tajuvad ka selle töötajad erinevaid motivaatoreid mitmekülgselt. See tähendab, et kui kontoritöötajatele pakkuda näiteks lisakoolitusi, siis võivad nad mõista, et neid töökõrvalt teha on pingeline, kuid nende tegemisel on positiivne efekt enda arengule. Füüsilise töö tegijate jaoks on tööülesanded tihti rutiinsemad ja seetõttu hindavad nad ka motivaatoreid teistmoodi. (Hu et al., 2010) Siinkohal on oluline veel mõista töö olemust Bakkeri ja Demerouti loodud JD-R mudeli ehk nõudmisteressurside mudeli (ingl. *Job Demands-Resources*) kohaselt. JD-R mudel kirjeldab, et igal tööl on spetsiifilised nõudmised, mis võivad viia kurnatuse ja läbipõlemiseni. Samuti on igal tööl ka ressursid, mis motiveerivad ja aitavad töö nõudmistega toime tulla. See tähendab, et kuna erinevatel töödel –näiteks kontoritöötajatel ja füüsilise töö tegijatel – on erinevad nõudmised, siis on ka vajalikud ressursid töö iseloomust sõltuvad. (Bakker & Demerout, 2017). Kuna just tööandja pakutavad hüved toimivad töötajate jaoks kui välised motivaatorid, siis võib sellest järeldada, et organisatsioonis ega erialavaldkondade lõikes ei tohiks pakkuda kõikidele töötajatele täpselt samu lahendusi. Näiteks spordikompensatsioon ja firmaauto isiklikuks kasutamiseks võivad nende kahe grupi vahel erineda oluliselt. Kuid siinkohal on oluline, et töötajad ei tajuks ebavõrdsust, kui tööandja pakub ühele grupile ühte motivaatorit ja teisele grupile teist, sest ebavõrdsuse tajumine võib hoopis demotiveerida töötajat. (Adams, 1963)

Lisaks sellele, kuidas töötajad tajuvad erinevaid motivaatoreid, on olulisel kohal ka asjaolu, et mida nad reaalselt kasutada saavad. Lips-Wiersma et al. (2016) uuring rõhutab, et füüsilise töö iseloom seab töötajatele paratamatult teatud piirangud. Näiteks ei ole neil enamasti võimalik teha kaugtööd ega kasutada paindlikku tööaega. Siit tekib oluline küsimus, kas ja kuidas kompenseerivad füüsilise töö tegijad nende oluliste motivaatorite puudumist. Üks võimalik järeldus on see, et nad väärtustavad selle võrra rohkem teisi motivaatoreid nagu erialased koolitused või muud mitterahalised motivaatorid, millele kontoritöötajad ei pruugi nii suurt tähelepanu pöörata.

Seetõttu ei saa töötajate motivatsiooni erinevusi sõltuvalt välistest motivaatoritest üldistada organisatsioonis või isegi erinevate valdkondade vahel, vaid tuleb arvestada just töö

iseloomuga. Nende erinevuste mõistmiseks viib töö autor empiirilises osas läbi analüüsi, kus võrreldakse kontoritöötajate ja füüsilise töö tegijate motivatsiooni erinevusi sõltuvalt erinevate kategooriate motivaatoritest.

2. Töötajaid motiveerivate väliste motivaatorite analüüs kontoritöö ja füüsilise töö lõikes Palgainfo Agentuuri uuringu põhjal

2.1. Uuringumetoodika kirjeldus

Selles alapeatükis selgitab autor detailsemalt uurimismetoodikat ja valimit. Andmed on autor saanud Palgainfo Agentuuri 2024. aasta sügisel läbi viidud uuringust, mille täpne nimetus on „Töötajate ja töötajate tööturu- ja palgauuring sügisel 2024“. Palgainfo Agentuur on andnud autorile loa kasutada andmeid selle bakalaureusetöö raames. Uurimismetoodikaks on valitud kvantitatiivne lähenemine, mis võimaldab analüüsida suuremahulisi andmeid ja teha järeldusi kontoritöö ja füüsilise töö valdkonna töötajate motivatsiooni kohta sõltuvalt väliste motivaatorite pakkumisest ja kasutamisest. Uuringu analüüsimiseks kasutab autor statistikatarkvara RStudio. Täpsemat andmete töötlemise, analüüsimise meetodit ja valimit kirjeldatakse selles alapeatükis.

Küsitluses osales 6670 vastajat, kuid peale andmete puhastamist jäi järele 4042 vastajat. Autor ei arvesta kõiki vastajaid, sest küsimustikule vastajate vahel loositi välja mitmeid auhindu, mis võis ajendada inimesi vastama auhindade pärast. Seega on osad vastajad kiiruga küsimustiku täitnud ega ole keskendunud küsimustiku sisule. See võib muuta oluliselt analüüsi tulemusi, mille tõttu eemaldas autor sellised vastajad. Selle jaoks kasutati Rstudios funktsiooni „*careless*“, kus analüüsiti 5-palli skaalal individuaalsete vastajate vastuseid. See on formaat, kus vastajal on väide ja ta saab sellele vastata skaalal ühest viieni. „*Careless*“ funktsiooniga saab analüüsida, kui mitu korda järjest on vastaja märkinud sama vastuse erinevatel 5-palli skaaladel. Küsimustikust eemaldati vastajad, kes vastasid 20-le või rohkemale küsimusele samamoodi. Lisaks vaadeldi ka vastuste varieeruvust ja kui see oli väiksem kui 0,8, mis tähendab, et vastaja vastas peaaegu kõigile küsimustele samamoodi ja tema vastused varieerusid väga vähe 5-palli skaalal, siis need vastajad eemaldati. Lisaks sellele eemaldati küsimustikust ka vastajad, kes olid oma positsioonilt ainult vabatahtlikud. Sellised vastajad eemaldati, sest see bakalaureusetöö keskendub töötaja motiveerimisele. Viimaks jäeti sisse ainult need vastajad, kes töötavad Eestis. Eemaldati need, kes töötavad mitmes erinevas riigis ja need kelle töö asukohta ei olnud märgitud. Nende eemaldamise põhjus oli selles, et töö autor soovib keskenduda Eestis olevate töötajate motiveerivatele motivaatoritele. Kui jätta sisse ka välismaised kohad, siis see võib mõjutada oluliselt töö

tulemusi ja anda ekslikke tulemusi. Peale andmete puhastamist eemaldati kokku 2628 vastajat ehk algsest 6670-st vastusest jäi alles 4042 vastust.

Autor on loonud tabeli 3, kus on valimi sotsiaal-demograafiliste näitajate ülevaade ja nende võrdlus Eesti statistikaameti andmetega aasta 2024 kohta. Eesti statistikaametist võeti andmed Eesti tööhõive kohta, et saada teada, kui suur osakaal Eestis töötavatest inimestest on mehed ja kui suur osakaal naised. Lisaks võeti andmed Eestis töötavate inimeste hariduse kohta kolmes grupis (Põhiharidus või madalam, keskharidus sh kutseharidusega, kõrgharidus). Viimaks võeti andmed Eestis töötavatest inimestest vanuste lõikes, täpsemad vanusegrupid on välja toodud tabelis 3. Tabel on loodud valimi kvaliteedi hindamiseks. Võrreldes valimit statistikaameti andmetega selgub, et naised ja kõrgharidusega vastajad on ülesindatud, samas kui mehed ja põhi- ning keskharidusega vastajad on alaesindatud. Naiste ja kõrgharidusega inimeste ülesindatus valimis võib olla tingitud mitmest asjaolust. Küsimustikele vastavad sageli aktiivsemalt naised kui mehed (Lallukka et al., 2020). Samuti võivad veebipõhistes küsitlustes olla enam esindatud kontoritöötajad, kellel on töö iseloomu tõttu parem ligipääs arvutile ja seega suurem võimalus küsimustikule vastata. Eestis töötavad kontoriametites sagedamini kõrgharidusega inimesed ja kõrgharidusega naiste osakaal on suurem kui meeste osakaal, mis võib omakorda mõjutada valimi koosseisu. Vanusegrupid on valimis seevastu ühtlaselt jagunenud ja nende vahel suuri erinevusi ei esine. Arvestades, et valimi suurust ($N = 4042$) ja vanusegruppide ühtlast jaotust, saab väita, et andmed on piisavalt kvaliteetsed analüüsi läbiviimiseks, kuid tulemuste tõlgendamisel peab arvestama, et neid ei saa sama hästi üldistada nt meessoost mittekõrgharidusega inimestele.

Tabel 3

Uuringus osalenud inimeste sotsiaal-demograafilised tunnused absoluutväärtuses ja protsentuaalselt võrrelduna statistikaameti andmetega

Näitaja	Vastanute arv	Vastanute osakaal (%)	Eesti tööhõive osakaal Statistikaameti (%)
Mees	1337	36	49,8
Naine	2414	64	50,2
Põhiharidus (või madalam)	85	2	10
Keskharidus (sh kutseharidus peale keskharidust)	1410	36	46,9
Kõrgharidus	2409	62	43,1
16-24 aastased	87	2	7
25-34 aastased	706	18	20
35-44 aastased	1136	29	25
45-54 aastased	990	25,8	23
55-64 aastased	819	21	18
65-74 aastased	164	4	6,3
75 ja vanemad	8	0,2	0,7

Allikas: Autori koostatud 2024 Palgainfo Agentuuri uuringu ja Statistikaameti tabelite

TT3300 ja TT0119 põhjal

Andmete analüüsimiseks ja visualiseerimiseks arendati AI abiga välja interaktiivne rakendus, kasutades R programmeerimiskeelt ja Shiny raamistikku. Rakenduse arendamisel kasutati mitmeid olulisi R pakette nagu „shiny“, mille abil saab teha rakenduse, kus andmeid mugavamalt näha. Samuti „ggplot2“ graafiliste visuaalide genereerimiseks, „dplyr“ andmete töötlemiseks ja ümberkujundamiseks, „readxl“ Exceli failide lugemiseks, „tidyr“ andmete ümberkujundamiseks, „DT“ interaktiivsete tabelite loomiseks ning „writexl“ tulemuste eksportimiseks Exceli formaati. Rakenduse sisu ja ülesehitus on sarnane tavalisele Shiny mudelile, kus kasutajaliides ja serveriloogika on selgelt eraldatud, võimaldades paindlikku arendust.

Motivatsiooni mõõtmiseks on määratud sõltuvaks muutujaks töötajate motivatsioon, mida mõõdetakse väite kaudu „Olen motiveeritud oma tööd hästi tegema“. Selle jaoks kasutati viie-palli skaalat, kus vastused teisendati numbrilisteks väärtusteks järgmiselt: „Üldse ei nõustu“ on väärtusega 1, „Pigem ei nõustu“ on väärtusega 2, „Nii ja naa“ väärtusega 3, „Pigem nõustun“ väärtusega 4 ja „Nõustun täiesti“ väärtusega 5. See teisendus võimaldas rakendada kvantitatiivseid statistilisi meetodeid ja arvutada keskmisi, mediaane ja

standardhälbeid. Sõltumatuid muutujaid on küsitluses hinnatud eraldi väidete kaudu ehk vastajad on märkinud iga soodustuse kohta, mida uuringus on küsitud (vt lisa A) ühe vastusevariandi kolmest. Vastusevariandid olid: „Tööandja ei paku seda; „Tööandja pakub, aga ei ole kasutanud“; „Olen kasutanud“.

Kokku analüüsi 41 erinevat soodustust, mis olid jaotatud kaheksasse põhikategooriasse: (1) rahalised preemiad, toetused ja kingitused; (2) erialase arengu ja haridusega seotud soodustused; (3) spordiga seotud soodustused; (4) terviseiga seotud soodustused; (5) toitlustusega seotud soodustused; (6) ühisürituste, puhkuse ja vaba ajaga seotud soodustused; (7) transpordiga seotud soodustused; (8) töökorraldusega seotud hüved. Kõik soodustused on eraldi välja toodud lisades tabelina (vt lisa A). Lisaks motivaatoritele jaotab autor hilisemas analüüsis kõik vastajad kahte erialavaldkonda (kontoritöötajad ja füüsilise töö tegijad) saamaks parem ülevaade, kuidas töötajate motivatsioon erineb sõltuvalt erialavaldkonna eripäradest. Täpsem jaotuse selgitus on alapeatükis 2.3.

Statistilise analüüsi meetodiks valiti Kruskal-Wallise test, mis on mitteparameetiline alternatiiv ANOVA testile ja sobib paremini küsimustiku vastuste analüüsiks. See test võimaldab võrrelda rohkem kui kahe grupi keskmisi ja on robustne normaaljaotuse eelduse rikkumise suhtes. Iga motivaatori puhul võrreldi kolme kasutajagruppi: need, kelle tööandja ei paku motivaatorit; need, kelle tööandja pakub motivaatorit, kuid nad kasuta seda; need, kes kasutavad motivaatorit. Testi tulemuste tõlgendamisel kasutati standardseid olulisuse tasemeid, kus p-väärtus alla 0,001 märgistas väga olulist statistilist seost, p-väärtus vahemikus 0,001-0,01 olulist seost, p-väärtus vahemikus 0,01-0,05 piiripealset olulist seost ja p-väärtus üle 0,05 näitas statistiliselt mitteolulist seost.

Rakenduse kasutajaliides kujundati kolme põhilise vahelehe ümber, millest igaüks täidab kindlat analüüsi eesmärki. Esimene vahelehekül (vt lisa B) „Kõik soodustused“ pakub ülevaadet kõigist 41-st motivaatorist korraga, kuvades iga motivaatori kohta koondstatistika, sealhulgas vastajate arvu igas grupis, keskmised motivatsiooniskoorid, mediaanid, standardhälbed, Kruskal-Wallise testi Chi-square väärtuse, vabadusastmete arvu ja p-väärtuse koos olulisuse märgistusega kõigi kolme eelnimetatud grupi lõikes. Tabelit on võimalik sorteerida p-väärtuse järgi kasvavalt ja kahanevalt, mis võimaldab kiiresti tuvastada need motivaatorid, mille erinevused on statistilised olulised sõltuvalt motivaatori pakkumisest ja kasutamisest. Teine vahelehekül (vt lisa C) „Ülevaade“ võimaldab süvitsi analüüsida üksikult valitud motivaatorit, kuvades detailse statistilise kokkuvõtte gruppide lõikes ja visualiseerides andmeid karpdiagrammi abil, mis näitab motivatsiooniskoore jaotust erinevates kasutusgruppides. Kolmas vahelehekül (vt lisa D) „Erialane valdkond“ laiendab

analüüsi, võimaldades uurida, kuidas motivaatorite olulisus erinevates erialastes valdkondades varieerub ja esitab selle kohta valdkondade lõikes ülevaatliku koondtabeli.

2.2. Töötajate motivatsiooni analüüs sõltuvalt väliste motivaatorite pakkumisest ja kasutamisest

Järgnevalt analüüsib autor, kas töötajate motivatsioon on statistiliselt oluliselt erinev sõltuvalt motivaatori pakkumisest ja selle kasutamisest. Selle jaoks on loodud tabel, kus on statistiliselt oluliste erinevustega motivaatorid põhikategooriate lõikes. Selliseid motivaatoreid on kokku 24 ja neid on kõigest kaheksast põhikategooriast: rahalised preemiad, toetused ja kingitused; erialase arengu ja haridusega seotud soodustused; spordiga seotud soodustused; terviseiga seotud soodustused; toitlustusega seotud soodustused; ühisürituste, puhkuse ja vaba ajaga seotud soodustused; transpordiga seotud soodustused; töökorraldusega seotud hüved. Autor on jaganud analüüsi kolme osasse. Esimesena analüüsib autor motivaatoreid, mille puhul on oluline just nende pakkumine ja olemasolu, mitte niivõrd reaalne kasutamine töötajate poolt. Teiseks analüüsib autor motivaatorit, mille puhul on motivatsiooni tõusuks oluline, et töötaja motivaatoreid kasutaks. Kolmandaks pöörab autor tähelepanu motivaatoritele, mille statistilise olulisuse puudumine ei välista motivaatorite praktilist ega sisulist tähtsust ja põhjendab, miks need võisid osutada statistiliselt mitteolulisteks.

Tabel 4 on loodud selliselt, et motivaatorid, mille järel on üks tärn (*) tähistab seda, et kõige kõrgem ja võrdväärne motivatsioon on gruppidel, kellele pakutakse motivaatorit sõltumata selle kasutamisest. Nende kahe grupi motivatsioon on oluliselt suurem kui grupil, kellele motivaatorit ei pakuta. Sellest saab järeldada, et töötajate motiveerimiseks piisab ainult soodustuse pakkumisest. Motivaatorid, mille järel on kaks tärna (**) tähistab seda, et motivatsioon on kõrgeim grupil, kellele motivaatorit küll pakutakse, kuid kes seda ei kasuta. Sellest saab samuti järeldada, et töötajate motiveerimiseks piisab ainult soodustuse pakkumisest. Kolme tärniga (***) on märgitud motivaator, mille puhul on motivatsioon kõrgeim grupil, kes seda kasutab. Sellest saab järeldada, et kõrgema motivatsiooni saavutamiseks tuleb töötajaid innustada motivaatorit kasutama.

Täpsema ülevaate saamiseks kirjeldavast statistikast vastajate kohta, kes motivaatorit kasutavad, on autor loonud tabeli (vt lisa E), kus on välja toodud kõik motivaatorid. Nii need, mis on statistiliselt oluliselt erinevad sõltuvalt motivaatori pakkumisest ja kasutamisest kui ka need, mis ei ole statistiliselt oluliselt erinevad. Tabel annab ülevaate, milline on iga motivaatori puhul töötajate, kes seda kasutavad, motivatsioon. Lisaks on välja toodud ka

mediaan ja standardhälve, et mõista, kui palju vastused vastajate lõikes varieeruvad. Viimaks nähtub, kui palju kõigist vastajatest vastasid ühele kolmest valikust (veerg „Vastajate koguarv“) ja kui palju nendest seda motivaatorit kasutavad (veerg „Vastajad, kes kasutavad“). See annab hea ülevaate, kui suur osakaal kõigist vastajates seda kasutab ja kui populaarne see motivaator läbiviidud uuringu põhjal on ehk paljudele seda pakutakse ja paljud seda kasutavad.

Sarnase tabeli on autor loonud ülevaade saamiseks vastajatest, kellele pakutakse motivaatorit, kuid kes seda ei kasuta (vt lisa F). Ülesehituselt on tabel sama, mis eelnevalt mainitud tabel (vt lisa E). See tähendab, et ainult veerud „Vastajad, kellele pakutakse, aga ei kasuta“, „Keskmine“, „Mediaan“ ja „Standardhälve“ on erineva sisuga. Selle põhjuseks on asjaolu, et vastajate koguarv ja p-väärtus ei muutu sama motivaatori gruppide lõikes. Viimaseks lõi autor tabeli vastajate kohta, kellele ei pakuta motivaatorit (vt lisa G). Ka see tabel on ülesehituselt sama kahe eelneva tabeliga. Ainukesed veerud, mis teistest erinevad, on „Vastajad, kellele ei pakuta“, „Keskmine“, „Mediaan“ ja „Standardhälve“. Need on erinevad eelmise tabeliga samal põhjusel. Seega kasutab autor motivaatorite analüüsimiseks eelnevalt nimetatud kolme tabelit ja võrdleb nendes tabelites välja toodud tulemuste sisu.

Tabelist 4 tuleb esile, et suurema osa statistiliselt oluliste erinevustega motivaatorite puhul piisab motivatsiooni tõusuks ainult nende pakkumisest. See tähendab, et erinevus motivaatorit kasutava grupi ja grupi, kellele pakutakse, aga kes seda ei kasuta, vahel on praktiliselt olematu. Oluline on, et nende kahe grupi motivatsioon on aga oluliselt suurem, kui grupil, kellele motivaatorit ei pakuta. Seega kahe esimese grupi motivatsioonitase on võrdne, kuid suurem grupist, kellele motivaatorit üldse ei pakuta. Sellised motivaatorid on tabelis märgitud ühe tärniga ja need moodustavad suurema osa tabelis välja toodud motivaatoritest. Tabelis on neli põhikategooriat, mis koosnevad ainult sellistest motivaatoritest. Nendeks on „Erialase arengu ja haridusega seotud soodustused“, „Toitlustusega seotud soodustused“, „Transpordiga seotud soodustused“ ja „Töökorraldusega seotud hüved“. Lisaks nendele on üksikud motivaatorid ka teistest põhikategooriatest. Nendeks on spordiüritustel osalemise kulude hüvitamine teatud summa piires, vaimse tervise toetamine, tasuta tervisliku toidu pakkumine, lisapuhkus keskmise palga säilitamisega ja tasuta või soodustingimustel firma sümboolikaga vaba aja riietus.

Tabel 4

Vastajatelt küsitud motivaatorid põhikategooriate lõikes

Kategooria	Motivaator
Rahalised preemiad, toetused ja kingitused	Toetused isiklike sündmuste puhul (nt sünni-, matuse-, juubeli-, kooliminekuetused jms)** Tööjuubeli preemia või kingitus** Preemiad riiklike pühade puhul, nt jõulupreemia vms**
Erialase arengu ja haridusega seotud soodustused	Tasemehariduse kulude katmine või hüvitamine* Lisaoskusi (nt võõrkeeled, arvutikasutamine) arendavate koolituste kulude katmine* Erialaste täiendkoolituste kulude katmine*
Spordiga seotud soodustused	Tasuta sportimisvõimalused omal valikul (nt Stebby)** Spordiüritustel osalemise kulude hüvitamine teatud summa piires*
Tervisega seotud soodustused	Esimestel haiguspäevadel keskmise palga täielik või osaline säilitamine** Tööandja tervisekindlustus lisaks kohustuslikule ravikindlustusele** Vaimse tervise toetamine (nt nõustamise kulude katmine vms)*
Toitlustusega seotud soodustused	Tasuta tervisliku toidu pakkumine (nt värsked puu- ja köögiviljad vms)*
Ühisürituste, puhkuse ja vaba ajaga seotud soodustused	Ühisüritused, sh koos töötajate peredega*** Lisapuhkus keskmise palga säilitamisega (nt talvepuhkus vms)* Vajadusel vaba(d) päevad keskmise palga säilitamisega** Tasuta või soodustingimustel firma sümboolika vaba aja riietus*
Transpordiga seotud soodustused	Isiklikuks otstarbeks ametiauto kasutamise võimaldamine* Kütusekulude hüvitamine* Töökoha lähedal majutus- või ööbimisvõimaluse pakkumine*
Töökorraldusega seotud hüved	Paindlik tööaeg* Kodus töötamise võimalus* Ergonoomiline kodukontori sisustus* Paindlikku töötamist toetavad mobiilsed töövahendid* Sidekulude (telefon, internet) hüvitamine*

Märkused. * motivaator, mille puhul piisab pakkumisest (kasutab/ei kasuta pole põhimõttelist erinevust) ** motivaator, mille puhul kõrgeim grupp, kellele pakutakse *** motivaator, mille puhul on kõrgeim grupp, kes kasutab

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri 2024 aasta uuringu andmete põhjal

Töötajad, kes soovivad ennast arendada ja karjääriredelil edasi liikuda, kasutavad rohkem motivaatorit tasemehariduse kulude katmine või hüvitamine, kuid mõnele töötajale ei pruugi selline motivaator üldse huvi pakkuda. Samuti meeldib osadele töötajatele kanda

tööandja sümboolikaga vaba aja riideid ja selle motivaatori olemasolu ning kasutamine on nende jaoks oluline. Teisalt on teine hulk töötajaid, kes väärtustavad tööandjat väga, kuid selle sümboolikaga vaba aja riiete kandmine ei ole nende jaoks oluline ning seda ei soovita teha. Samamoodi on lisaoskuste (nt võõrkeeled, arvutikasutamine) ja arendavate koolituste kulude katmisega. On töötajaid, kes soovivad õppida uusi oskusi, keeli ja meetodeid, kuid kõik ei ole sellest huvitatud. Siin tuleb esile oluline asjaolu, et tööandjal tuleb anda töötajatele võimalus erinevaid motivaatoreid kasutada ja töötajale jääb valik, kas seda kasutada või mitte.

Üheks näiteks sellisest motivaatorist, mille juures on oluline just selle olemasolu, on vaimse tervise toetamine (nt nõustamise kulude katmine vms). Grupp, kes seda soodustust kasutab, on motivatsiooniga $M = 3,97$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,90$) ja sinna kuulub 206 vastajat. Grupp, kellele seda pakutakse, aga ei kasuta, on motivatsiooniga $M = 4,02$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,83$) ja selle grupi suurus on 694 vastajat. Näha on, et soodustuse kasutajaid on mitu korda vähem kui mittekasutajaid, kuid motivatsioon on siiski samaväärne. Oluline asjaolu tuleb esile siis, kui võrrelda neid kahte gruppi nendega, kellele seda motivaatorit ei pakuta. Selle grupi motivatsioon on $M = 3,79$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,93$). Lisaks on tabelist näha, et seda motivaatorit ei pakuta suurele hulgale vastajatest ($N = 1648$). Olukorras, kus vaimse tervisega seotud teemad on ühiskonnas ja ka töökeskkonnas muutumas järjest olulisemaks, saaksid tööandjad oma töötajate motivatsiooni tõsta selle motivaatori pakkumisega. Töötajate jaoks on oluline, et olukorras, kus nad vajavad vaimse tervisega seotud nõustamist või muud tuge, toetab tööandja selle vajaduse rahuldamist.

Teiseks näiteks saab tuua isiklikuks otstarbeks ametiauto kasutamise võimaldamise motivaatori. Töötajad, kes seda motivaatorit kasutavad, on motivatsiooniga $M = 3,98$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,80$) ja neid oli vastajate seas 246. Töötajaid, kellele seda motivaatorit pakutakse, aga kes seda ei kasuta, on motivatsiooniga $M = 3,98$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,77$) ja neid oli vastajate seas 218. Kahte gruppi omavahel võrreldes tuleb esile, et töötajate motivatsioonis ei ole mingit erinevust sõltumata sellest, kas motivaatorit kasutatakse või mitte. Töötajaid, kellele motivaatorit pakutakse ($N = 464$) on peaaegu viis korda vähem, kui neid, kellele ei pakuta ($N = 2093$). Vaadates gruppi, kellele seda motivaatorit ei pakuta, on näha, et nende motivatsioon on $M = 3,84$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,93$). See viitab sellele, et töötajad, kellele motivaatorit pakutakse ja sõltumata selle kasutamisest, on märgavalt kõrgema motivatsiooniga, kui grupp, kellele motivaatorit ei pakuta. Sellest järeldub, et töötajate jaoks on juba väga oluline, see et talle pakutakse motivaatoreid, mis võivad muuta tema elu väljaspool tööd mugavamaks. Isegi, kui töötajal ei pruugi selle kindla motivaatori vastu otsest

huvi olla või puudub tal juhuluba, on see tema jaoks sama motiveeriv, kui töötaja jaoks, kes seda ka kasutab.

Veel üheks näiteks sellest kategooriast saab tuua paindliku töötaja võimaldamise motivaatori. Töötajad, kes seda motivaatorit kasutavad, on motivatsiooniga $M = 3,95$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,96$) ja neid oli vastajate seas 1543. Töötajad, kellele seda motivaatorit pakutakse, aga kes seda ei kasuta, on motivatsiooniga $M = 3,93$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,92$) ja neid oli vastajate seas 166. Kahte gruppi omavahel võrreldes tuleb esile, et kahe grupi motivatsiooni vahel ei ole praktiliselt erinevust, see on vaid 0,02 palli. Kuigi kahe grupi motivatsioon erineb minimaalselt, nähtub tulemustest siiski, et töötajad, kellele tööandja antud motivaatorit pakub, on seda laialdaselt ka kasutanud. Paindlik tööaeg annab töötajale rohkem vabadust otsustada, millal oma tööülesandeid täita. Selline valikuvabadus aitab enesemääratlemise teooria kohaselt rahuldada iseseisvuse vajadust ning tõsta seeläbi töötaja motivatsiooni (Ryan & Deci, 2000a). Järelikult on tööandjale siiski kasulik eelnimetatud motivaatorit pakkuda. Siinkohal tuleb töötajal arvestada sellega, et sellise motivaatori pakkumisel tasuks veenduda, et töötaja oskab oma aega planeerida. Alapeatükis 1.3. varasemalt uuritud empiirilistest uuringutest tuli esile, et kui töötaja küll planeerib enda meelest oma aega hästi, kuid töö ei saa õigel ajal tehtud, siis võib töötaja olla frustratsioon ja tema motivatsioon langeda (McAnally & Hagger, 2024; Lippe et al., 2024).

Sarnane muster avaldub kõigi ühe tärniga motivaatorite kohta. Mõnel juhul on realselt kasutajaid väga vähe (nt töökoha lähedal majutus- või ööbimisvõimaluse pakkumine), mõnel juhul üsna palju (nt kodus töötamise võimalus) ja mõnel juhul samaväärselt (nt ergonoomiline kodukontori sisustus). Ühisosa on aga see, et töötajad ootavad, et need motivaatorid oleks olemas ja motivatsioon on sõltumata kasutamisest samaväärne.

Järgnevalt analüüsitakse lähemalt kahe tärniga motivaatoreid. Need on motivaatorid, mille puhul on töötajate jaoks kõige tähtsam selle pakkumine, mitte niivõrd kasutamine. Seega on grupi, kellele motivaatorit pakutakse, kuid kes seda ei kasuta, motivatsioonitase kõrgem grupist, kes motivaatorit ka realselt kasutab. Näiteks põhikategoorias „Rahalised preemiad, toetused ja kingitused“ on motivaatorid, mida oma olemuselt saab kasutada vähestel elujuhtudel või mõnel korral aastas (nt sünni-, matuse-, juubeli-, kooliminekuetoetused; tööjuubeli preemia või kingitus; preemiad riiklike pühade puhul, nt jõulupreemia vms). Samuti on „Tervisega seotud soodustuste“ põhikategooria all motivaatoreid, mida läheb töötajal tavapärasest harvem vaja (esimestel haiguspäevadel

keskmise palga täielik või osaline säilitamine ja tööandja tervisekindlustus lisaks kohustuslikule ravikindlustusele).

Kuna selliseid motivaatoreid kasutavad töötajad harvem, võib tööandjal tekkida tunne, et nende olemasolu ei ole töötajate jaoks oluline, mistõttu ei peaks neid pakkuma. Siiski tuleb statistikast välja vastupidine. Eelnimetatud soodustuste olemasolu on töötaja jaoks oluline ja motiveeriv. Isegi, kui töötaja ise ei saa momendil nt sünnitoetust kasutada, siis võib seda tulevikus vaja minna või ta näeb, kuidas seda saab tema kolleeg. Selliselt võib see nii tema motivatsiooni kui ka tööandja väärtust tõsta. Seega tasub tööandjal pakutavate motivaatorite valimisel arvestada ka kõigi selles kategoorias nimetatud motivaatoritega.

Üheks selliseks motivaatoriks, mis kinnitab eeltoodut, on toetused isiklike sündmuste puhul. Grupp, kes seda motivaatorit kasutab, on motivatsiooniga $M = 3,76$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,92$) ja sinna kuulub 498 vastajat. Grupp, kellele seda pakutakse, aga ei kasuta, on motivatsiooniga $M = 3,95$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,86$) ja selle grupi suurus on 931 vastajat. Seega mittekasutajaid on peaaegu kaks korda rohkem. Siit nähtub, et paljud töötajad küll ei kasuta seda motivaatorit, aga see on nende jaoks siiski oluline, mis kajastub kõrgemast motivatsioonist ning suuremast vastajate arvust. Põhjuseks võib olla varasemalt välja toodud asjaolu, et selliseid motivaatoreid saab inimene kasutada harvem, kuid nende olemasolu on oluline puhuks, kui neid võib vaja minna. Lisaks on usutav, et töötajatel on hea meel, kui nähakse kolleegid neid soodustusi kasutamas ja selle läbi tõuseb ka töötaja enda motivatsioon.

Teiseks selliseks motivaatoriks on esimestel haiguspäevadel keskmise palga täielik või osaline säilitamine. Grupp, kes seda kasutab on motivatsiooniga $M = 3,81$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,88$) ja sinna kuulub 342 vastajat. Grupp, kellele seda pakutakse, aga kes seda ei kasuta, on motivatsiooniga $M = 4,02$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,83$) ja selle grupi suurus on 454 vastajat. Võrreldes omavahel kahte gruppi tuleb esile, et motivatsiooni erinevus on 0,16 palli, kuigi vastajate arv mõlemas grupis on peaaegu sama. See võib viidata sellele, et teatud hulk vastajaid on enamuse ajast väga hea tervise juures, mistõttu nad ei kasuta seda motivaatorit. Siiski see motiveerib neid, sest juhtudel, kui neil peaks seda vaja minema, on see võimalus olemas. Teiseks, isegi kui töötaja ei kasuta seda, näitab motivaatori pakkumine talle, et tööandja hoolib oma töötajatest ja see võib temas suurendada seotuse tunnet, mis omakorda võib motivatsiooni tõsta (Gagne & Deci, 2005).

Veel on selles kategoorias motivaatorid nagu tasuta sportimisvõimalused omal valikul (nt Stebby) ja tööandja tervisekindlustus lisaks kohustuslikule ravikindlustusele, mille kasutamine sõltub rohkem töötaja isiklikest huvidest ning eelistustest. Kõik töötajad ei soovi harrastada regulaarselt sporti või ei vaja oma hea tervise tõttu lisa tervisekindlustust. Siiski on

nt Stebby platvormi puhul positiivne see, et seal leidub laialdasem valik tervise ja heaoluga seonduvaid võimalusi ning teenuseid. See annab töötajale vabaduse valida, kas soovitakse liituda spordiklubiga, käia spaas või massaažis. Eelneva kinnituseks on ka tulemustest näha, et tegelikkuses suurem osa töötajatest kasutab ($N = 826$) sportimisvõimalusi omal valikul ja nende motivatsioon on $M = 3,88$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,88$). Need, kellele pakutakse, aga ei kasuta, on peaaegu poole vähem ($N = 484$), kuid nende motivatsioon on kõrgem $M = 3,99$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,85$), mis viitab sellele, et isegi, kui nad seda motivaatorit ei kasuta, on sellel oluline erinevus motivatsioonis. Seega olukorras, kus tööandja soovib sportimisega seonduvat motivaatorit pakkuda, tasub anda töötajale võimalikult suur valikuvabadus. Seda eriti põhjusel, et isegi kui töötajal ei ole konkreetset huvi, hindavad nad motivaatori olemasolu ja võimalust seda soovi korral kasutada. Nagu selle töö alapeatükis 1.3. mainitud, aitab töötajate füüsilise aktiivsuse ja ka vaimse tervise toetamine kaasa nende üldise heaolu parandamisele (Vitzthum et al., 2024, Pedersen et al., 2018).

Kokkuvõtvalt on selles grupis motivaatorid, mida oma olemuselt saab kasutada ainult kindlatel juhtudel, näiteks preemia või kingitus tööjuubeli puhul on väga harva saadav motivaator, samuti ka preemiad riiklike pühade puhul. Ainuke motivaator selles grupis, mida töötaja saab regulaarselt kasutada, on tasuta sportimisvõimalused omal valikul (nt Stebby). See viitab sellele, et isegi kui töötajad ei saa või ei soovi motivaatoreid regulaarselt kasutada, on nende jaoks juba motiveeriv see, kui neid pakutakse ja vajadusel saab töötaja neid kasutada. Peamine erinevus ühe ja kahe tärniga grupi vahel on see, et ühe tärniga motivaatoreid saab suuresti kasutada igal ajahetkel, kuid kahe tärniga motivaatoreid saab peamiselt kasutada ainult kindlatel juhtudel, mistõttu ongi töötajate jaoks motiveerivam see, kui neile seda motivaatorit pakutakse.

Kolmandaks analüüsib autor motivaatorit, mille puhul on oluline, et töötaja seda kasutaks. See motivaator on tabelis tähistatud kolme tärniga ja selleks on ühisüritused, sh koos töötajate peredega. Eelnimetatud motivaatori puhul on tööandja perspektiivist oluline innustada töötajaid seda kasutama, et nende motivatsiooni tõsta, sest töötajad, kes seda kasutavad on motivatsiooniga $M = 3,98$ ($Mdn = 4$, $SD = 0,84$). Need, kellele seda ei pakuta või ei kasuta on motivatsiooniga $M = 3,77$ ($Mdn = 4$). Siiski tuleb jälgida, et tööandja ei sunniks töötajat motivaatorit kasutama, sest siis võib juhtuda vastupidine efekt ja motivatsioon langeda. Selle põhjuseks on asjaolu, et ühisüritustest osavõtmise aktiivsus sõltub töötaja isiklikest eelistustest. Ühisüritustel käivad tavapäraselt töötajad, kelle jaoks on nauditav sotsialiseerumine ja kolleegidega väljaspool tööaega suhtlemine. Töötajad, kes sellistest üritustest ei huvitu, võivad motivaatori kasutamise innustamisel tunda sotsiaalset

survet, mis kokkuvõttes saab motivatsiooni hoopis vähendada. Seega tulebki analüüsi tulemusena esile, et selle motivaatori kasutamine sõltub suuresti töötaja vabaaja ja töökorralduslikest eelistustest, mistõttu on oluline, et ta saaks ise valiku teha. Sellele viitab ka enesemääratlemise teooria, et töötaja motivatsioon võib tõusta siis, kui tema iseseisvuse vajadus on rahuldatud ehk ta saab ise otsustada, kas ta kasutab motivaatorit või mitte (Ryan & Deci, 2000a). Lisaks tuleb tööandjal innustada – kuid mitte sundida – eelnimetatud motivaatoreid kasutama, sest just kasutamise korral motivatsioon tõuseb. Olukorras, kus töötaja tunneb, et teda survestatakse, ei pruugi ta ennast töökeskkonnas turvaliselt tunda. See ajendab teda Maslow (1954) vajaduste hierarhia kohaselt otsima turvalisemat keskkonda ja vähendada tema motivatsiooni tööl olla.

Viimasena pöörab autor tähelepanu motivaatoritele, mille statistilise olulisuse puudumine ei välista motivaatorite praktilist ega sisulist erinevust. Autor on jaotanud sellised motivaatorid kolme kategooriasse. Esiteks on tänapäevases töökeskkonnas teatud motivaatorite olemasolu kujunenud töötajate jaoks enesestmõistetavaks ning nende puudumine on demotiveeriv. Samuti on motivaatoreid, mis ei paku töötajatele huvi või mille järgi pole töötajatel vajadust ning mis sõltuvad tihti töötaja isiklikest eelistustest. Viimaks on väga spetsiifilisi motivaatoreid, mida töötajad ei oska tahta või on olulised vaid väga kitsale ringile töötajatest.

Järgnevalt toob autor välja sellised motivaatorid, mis on töötajate jaoks muutunud enesestmõistetavaks. Nendeks on: tasuta kohvi, tee ja joogivee pakkumine; tasuta parkimine või parkimiskulude hüvitamine; organisatsiooni toodete või teenuste saamine soodustustingimustel; toitlustus (lõunasöök vm) soodustustingimustel. Neid motivaatoreid saab kirjeldada Maslow (1954) vajaduste hierarhia abil. Nimelt, kui töötajal on teatud vajadus rahuldatud, ei ole see tema jaoks enam motiveeriv. Seega saab kujuneda olukord, kus tööl tasuta joogivee, tee ja kohvi saamine rahuldab töötaja füsioloogilisi vajadusi ja seega ei ole need enam nii motiveerivad, kui varasemalt. Lisaks võivad nimetatud motivaatorid olla töötajate jaoks hügieenifaktorid, mis tähendab, et kui tööandja neid enam ei paku, tekitab see töötajates hoopis rahulolematust (Herzberg, 1959). Kui neid motivaatoreid pakkuda, siis väheneb töötajate rahulolematust. See tähendab, et Herzbergi (1959) kahe-faktori teooria kohaselt asuvad need motivaatorid ainult rahulolematuse skaalal, mitte motivatsiooni skaalal. See võib olla ka üheks peamiseks põhjuseks, miks näiteks tasuta joogivee, tee ja kohvi pakkumine ning kasutamine ei ole statistiliselt oluliselt erinevad, kuigi seda motivaatorit pakuti ja kasutati palju (N = 1872). Tööandja jaoks tuleneb siit oluline aspekt.

Enesestmõistetavaid motivaatoreid ei saa ära jätta, sest isegi, kui need motivatsiooni ei tõsta, tekitab nende kaotamine töötajates rahulolematust.

Teises kategoorias on motivaatorid, mis on tihedamalt seotud töötajate isiklike huvide ja/või vajadustega. Seetõttu ei pruugi sellised motivaatorid osale töötajaskonnast huvi pakkuda või ei ole neil otsest vajadust nende järele. Sellisteks motivaatoriteks on: spordiga seotud kulude hüvitamine teatud summa piires; huvihariduse kulude katmine; tööl käimisega seotud transpordi korraldamine ja/või kulude hüvitamine; tasuta või soodustingimustel massaaži võimaldamine; haiguste ennetus- ja ravikulude hüvitamine (nt täiendavad tervisekontrollid, hambaravi, vaksineerimine vms); jõulupakid töötajate lastele; prillide ostmise osaline või täielik hüvitamine; tasuta sportimisvõimalused tööandja valikul (nt ujula, spordisaal, jõusaal vms); kultuuriürituste, nt teater, kontsert, kino vm tasuta piletite võimaldamine. Need motivaatorid põhinevad suuresti töötajate isiklikel eelistustel. Näiteks nendel töötajatel, kellele ei meeldi sportimine, pole suuri tervisega seotud vajadusi (prillid, ulatuslik hambaravi, tihedam vaksineerimine jne) või pole lapsi, puudub juba huvi ja vajadus mitme eelnevalt nimetatud motivaatori vastu.

Lisaks on osa pakutavatest motivaatoritest tööandja poolt piiritletud ja ei anna töötajale vabadust ise valida. Üheks selliseks näiteks on tasuta sportimisvõimalused tööandja valikul. See tähendab, et tööandja on ise valiku langetanud, millistes asutustes tööandjale sportimisvõimalusi pakutakse. Kui töötajale ei peaks valitud kohad huvi pakkuma või muul põhjusel sobima, siis ei pruugi ta seda kasutada. Siinkohal saab võrrelda varasemalt mainitud motivaatorit tasuta sportimisvõimalused omal valikul (nt Stebby) motivaatoriga, kus töötajad saavad ise vastavalt enda huvidele ja vajadustele valida. See on ka statistiliselt oluline motivaator, mis viitab sellele, et töötajate jaoks on oluline valikuvabadus ja võimalus ise otsuseid langetada (Ryan & Deci, 2000a). Tööandja perspektiivist on oluline mõista, et pakutavate motivaatorite valiku tegemisel ei ole soovitatav piirduda ainult väga kitsate ja kinnisele ringile suunatud (näiteks lapsevanemad või kultuurihuvilised) motivaatorite pakkumisega. See võib tekitada olukorra, kus paljude töötajate jaoks ei ole motivaatoreid, mis pakuks neile huvi ja seega ei leia need kasutust. Kui tööandja pakub motivaatoreid vaid kitsale grupile, siis töötajad, kes sinna gruppi ei kuulu või kellele see valdkond huvi ei paku, võivad tunda ebaõiglust, mis võib nende motivatsiooni vähendada. Olukorras, kus motivaatoriks on näiteks korvpallitreningi või ujula kuukaardi hüvitamine, saavad seda motivaatorit kasutada vaid nendest spordialadest huvitatud töötajad. Seega on oluline, et tööandja pakuks võimalikult laiahaardelisi motivaatoreid, mis võimaldavad töötajal ise

sportimisega seonduvaid teenuseid valida. Selliselt ei tekiks töötajatel ebavõrdsuse tunne ega seeläbi ka motivatsioonilangust. (Adams, 1963)

Kolmandas kategoorias on motivaatorid, mida saab kirjeldada kui väga spetsiifilised, mitte enesestmõistetavad või luksusmotivaatorid. Nendeks on puhkusetootus lisaks puhkusetasule; preemia uue töötaja soovitamisel; optsioonid soodustingimustel; tööandja tehtavad maksed töötaja pensioni III sambasse. Võrreldes neid teiste eelnevalt nimetatud motivaatoritega, kasutatakse ja pakutakse neid oluliselt vähem. Seega ei pruugi need motivaatorid olla töötajate jaoks otsustava tähtsusega näiteks töökoha valiku langetamisel. Nende motivaatorite pakkumisel tuleb tööandjal pöörata rohkem tähelepanu sellele, mis sektori ja valdkonna inimestele neid pakutakse. Ehitajate jaoks ei pruugi olla soodustingimustel optsioonid nii olulised kui näiteks pangatöötaja jaoks. Seega sõltub selliste motivaatorite kasutamise edukus töövaldkonnast ja töötajate isiklikest huvidest, mistõttu tasub läheneda nende pakkumisel isiklikumalt.

Selles alapeatükis jõuti mitme olulise järelduseni. Esiteks tuleb tööandjal hoolikalt kaaluda, kui plaanitakse mõne motivaatori pakkumine lõpetada põhjusel, et vähesed töötajad seda kasutavad. Tegelikuses motiveerib paljusid töötajaid juba see, kui motivaatorit pakutakse. Motivaatori olemasolu ja soovi korral kasutamise võimalus on töötaja jaoks oluline ja väärtuslik. Lisaks on suur hulk motivaatoreid sellised, mida ei saa pidevalt või tihti kasutada (erinevad rahalised preemiad ja toetused elusündmuste ja riigipühade puhul), kuid nende olemasolu töötajad siiski väärtustavad. Teiseks on ühisürituste motivaatori puhul oluline ka selle aktiivne kasutamine töötajate poolt, et saavutada kõrgem motivatsioon. Seetõttu tuleb töötajaid innustada ühisüritustel osalema. Siiski on oluline, et töötajat ei sunnita seda tegema, muidu võib tekkida soovitud vastupidine efekt. Viimaks on mitmeid motivaatoreid, nagu tasuta kohvi, tee ja joogivee pakkumine või tasuta parkimine, mille olemasolu ja kasutamine ei olnud statistiliselt oluline, kuid mis võivad töötajate jaoks olla juba nii enesestmõistetavad, et nende kaotamine võib tekitada hoopis rahulolematust ning seeläbi motivatsiooni vähendada. Samuti on motivaatoreid, mis on väärtuslikud vaid kitsa ringi töötajate jaoks ja sõltuvad isiklikest huvides ning eelistustest, näiteks optsioonid või tööandja tehtavad maksed töötaja pensioni III sambasse. Järelikult tasub tööandjal teha aeg-ajalt analüüsi, mis motivaatorid tema organisatsiooni töötajaid kõnetavad ja vastavalt sellele pakkumist kohandada. Lisaks arvestada töötajate vanusega, sest noori töötajaid ei pruugi tööle asudes lastega seotud motivaatorid kõnetada, kuid aja möödudes muutuvad need olulisemaks.

2.3. Kontoritöö ja füüsilise töö erinevuste analüüs sõltuvalt soodustuste pakkumisest ja kasutamisest

Selles alapeatükis jagab autor vastajad erialavaldkondade põhjal kahte gruppi – kontoritöötajad ja füüsilise töö tegijad. Eesmärk on võrrelda, kas motivatsioon erineb gruppide vahel sõltuvalt pakutavatest motivaatoritest. Alapeatükis luuakse kaks tabelit, millest ühes on füüsilise töö tegijate jaoks statistiliselt oluliselt erinevad motivaatorid ja teises tabelis kontoritöötajate jaoks statistiliselt oluliselt erinevad motivaatorid. Peale tabelite loomist võrdleb autor, millised on kahe valdkonna vahelised erinevused motivaatorite lõikes seda analüüsitakse neljas kategoorias. Esimeseks on tervise ja heaolu kategooria, millesse kuuluvate motivaatorite pakkumisel võivad töötajad tunda suuremat seotust tööandjaga, sest tööandja hoolib nende tervisest (Ryan & Deci, 2000a; Maslow 1954). Teiseks kategooriaks on töökorraldus ja töötingimused, millega seotud motivaatorite pakkumine – näiteks kaugtöö ja paindliku töötaja võimaldamine – võivad tekitada töötajates tunde, et nad on iseseisvad ja pädevad ning saavad ise otsustada oma aja üle. See võib aidata rahuldada baasvajadusi nagu pädevus ja iseseisvus. (Ryan & Deci, 2000a) Kolmandaks kategooriaks on eneseareng ja koolitused, mille motivaatorite pakkumine ja kasutamine võivad rahuldada pädevuse vajadust, sest töötajal on võimalus ennast arendada koolituste ja erialase arengu läbi (Ryan & Deci, 2000a). Viimaseks on praktiliste hüvede kategooria, millesse kuuluvad motivaatorid samuti võivad aidata rahuldada töötajate baasvajadusi. Näiteks kuuluvustunnet, sest tööandja kannab hoolt töötaja eest, premeerides teda asjade eest, mis ei ole tööga otseselt seotud (isiklikud sündmused). (Ryan & Deci, 2000a)

Motivaatorite valimisel tugineb autor Bakkeri ja Demerouti (2007) loodud JD-R mudelile. Tuginedes JD-R mudelile, on autor välja valinud neli motivaatorit, millest kaks peaksid motiveerima kontoritöötajaid ja teised kaks füüsilise töö tegijaid. Täpsem selgitus on alapeatükis. Peale motivaatorite valimist analüüsib autor, kas kahel grupil erineb motivatsioon statistiliselt oluliselt sõltuvalt motivaatorite pakkumisest ja kasutamisest.

Järgnevalt jaotab autor erialavaldkondade sisu põhjal vastajad kahte gruppi – üks grupp on kontoritöötajad, kelle töö ei vaja igapäevaselt palju liikumist ja teine grupp on füüsilise töö tegijad, kelle töö on võrdlemisi aktiivsem ning nõuab rohkem füüsilist pingutust. Detailsem jaotus on lisades (vt lisa H) Kuigi küsitluste vastustes on kokku 34 erinevat valdkonda, jättis autor välja vastajad, kes märkisid vastusevariandi „teised“ või ei valinud midagi. Põhjuseks on see, et nende vastajate täpne erialavaldkond on teadmata ja seega võivad nad vastava grupi tulemusi olulisel määral mõjutada.

Analüüsis annab autor ülevaate kontoritöötajate ja füüsilise töö tegijate tulemustest viie autori moodustatud kategooria lõikes: eneseareng ja koolitused, tervis ja heaolu, töötingimused ja töökorraldus, praktilised hüved ja muud hüved. Tulemuste koondamiseks on loodud tabelid (vt lisa I ja lisa J). Tabelid on loodud selliselt, et motivaatorid, mille järel on üks tärn (*) tähistab seda, et kõige kõrgem ja võrdväärne motivatsioon on gruppidel, kellele pakutakse motivaatorit sõltumata selle kasutamisest. Nende kahe grupi motivatsioon on oluliselt suurem kui grupil, kellele motivaatorit ei pakuta. Sellest saab järeldada, et töötajate motiveerimiseks piisab ainult soodustuse pakkumisest. Motivaatorid, mille järel on kaks täрни (***) tähistab seda, et motivatsioon on kõrgeim grupil, kellele motivaatorit küll pakutakse, kuid kes seda ei kasuta. Sellest saab samuti järeldada, et töötajate motiveerimiseks piisab ainult soodustuse pakkumisest. Kolme tärniga (***) on märgitud motivaator, mille puhul on motivatsioon kõrgeim grupil, kes seda kasutab. Sellest saab järeldada, et kõrgema motivatsiooni saavutamiseks tuleb töötajaid innustada motivaatorit kasutama. Viimaks on kontoritöötajate tabelis üks motivaator, mille puhul ei ole täрни. See tähendab seda, et kõrgeim motivatsioon on grupil, kellele motivaatorit ei pakuta. Seda võib põhjustada asjaolu, et motivaator on ajas kaotanud tähenduse ja töötajad ei eelda selle pakkumist.

Esimeses analüüsitavas kategoorias – eneseareng ja koolitused – on kontoritöötajate puhul kaks motivaatorit. Nendeks on erialaste täiendkoolituste kulude katmine ja lisaoskusi (nt võõrkeeled, arvutikasutamine) arendavate koolituste kulude katmine. Füüsilise töö tegijatel on lisaks eelnimetatud kahele motivaatorile ka tasemehariduse kulude katmise või hüvitamise motivaator. Nii kontoritöötajate kui ka füüsilise töö tegijate seas ei ole suurt erinevust nende vahel, kellele neid motivaatoreid pakutakse ja nende vahel, kellele pakutakse, aga kes neid ei kasuta. Kuid suurem erinevus on kahe eelmise grupi ja nende vahel, kellele neid motivaatoreid ei pakuta. Siit tuleb esile oluline asjaolu, et töötajate motivatsiooni tõstab juba ainult nende motivaatorite pakkumine. Need, kes seda kasutavad võivad olla matemaatiliselt vaadates natukene motiveeritumad, kuid praktiliselt on see erinevus olematu. Huvitav erinevus on veel see, et füüsilise töö tegijate jaoks on statistiliselt oluliselt erinev veel tasemehariduse kulude katmise või hüvitamise motivaator. See võib tuleneda sellest, et paljudele kontoritöötajatele piisab eelnevast kahest motivaatorist, et endas vajalikke oskuseid arendada, kui neil tekib huvi või vajadus selle järele. Füüsilise töö tegijate puhul võib töö olemusest tulenevalt olla rohkem oluline tasemeharidus, sest karjäärireedelil edasi liikumiseks tuleb saavutada kõrgem kutsetase. Selle jaoks on sageli vaja läbida mitmeid koolitusi ja eksameid. Olukorras, kus tööandja pakub sellise kulu hüvitamist, on töötajal võimalus ennast

huvi korral arendada, kuid oluline on siinkohal see, et tööandja annab töötajale valiku, kas kasutada neid motivaatoreid või mitte.

Teiseks analüüsitavaks kategooriaks on tervis ja heaolu. Kontoritöötajatel kuuluvad sinna motivaatorid nagu tasuta sportimisvõimalused omal valikul (nt Stebby), vajadusel vaba(de) päevad keskmise palga säilitamisega, vaimse tervise toetamine (nt nõustamise kulude katmine vms), lisapuhkus keskmise palga säilitamisega (nt talvepuhkus vms), spordiüritustel osalemise kulude hüvitamine teatud summa piires ja esimestel haiguspäevadel keskmise palga täielik või osaline säilitamine. Füüsilise töö tegijatel kattuvad kontoritöötajatega vaimse tervise toetamise ja vajadusel vabade päevade keskmise palga säilitamise motivaatorid. Samuti on motivaatoreid, mis ei kattu kontoritöötajatega. Nendeks on tööandja tervisekindlustus lisaks kohustulikule ravikindlustusele, tasuta tervisliku toidu pakkumine (nt värsked puu- ja köögiviljad vms) ja haiguste ennetus- ja ravikulude hüvitamine (nt täiendavad tervisekontrollid, hambaravi, vaksineerimine vms). Nii kontoritöötajate kui ka füüsilise töö tegijate puhul tuleb esile, et kõigi motivaatorite lõikes on piisav nende pakkumine töötajatele, saavutamaks kõrgem motivatsioon, sealjuures mõnel juhul on isegi kõrgeim motivatsioon juhul, kus inimesele motivaatorit pakutakse, aga ei kasuta seda (kahe tärniga motivaator). Huvitav asjaolu, mis tuleb mõlema erialavaldkonna puhul veel esile on see, et esimestel haiguspäevadel keskmise palga täieliku või osalise palga säilitamise motivaator tõstab oluliselt motivatsiooni juba siis kui seda ainult pakutakse. Grupil, kes seda motivaatorit kasutavad on väiksem motivatsioon nendest, kellele seda pakutakse, aga ei kasuta. See võib viidata sellele, et töötajad, kes on üldiselt tervemad ja ei pea seda kasutama, kuid hindavad, et neil on vajaduse korral selline võimalus olemas. See võib tekitada neis turvatunnet ja rahuldada turvalisuse vajadust ja tõsta seeläbi motivatsiooni (Maslow, 1954). Mõlema grupi töötajate seas tuleb esile, et tervise ja heaolu kategooria on nende jaoks üks olulisemaid. Kontoritöötajate jaoks on see kõige populaarsem, sinna kuulub statistiliselt olulise erinevusega motivaatoreid kokku kuus ja füüsilise töö tegijate seas on see populaarsuselt teine kategooria viie motivaatoriga. Sellest nähtub, et töötajad väärtustavad oma tervist ja nende jaoks on oluline teadmine, et nad saavad vajadusel erinevaid tervist toetavaid motivaatoreid kasutada.

Kolmandaks analüüsitavaks kategooriaks on töötingimused ja töökorraldus. Kontoritöötajatel kuuluvad sellesse kategooriasse paindlikku töötamist toetavad mobiilsed töövahendid ja paindlik tööaeg. Füüsilise töö tegijatel lisaks eelnevatele veel kodus töötamise võimalus, sidekulude (telefon, internet) hüvitamine, ergonoomiline kodukontori sisustus ja isiklikuks otstarbeks ametiauto kasutamise võimaldamine. Huvitav eripära, mis tuleb kahte

erialavaldkonda võrreldes esile on see, et füüsilise töö tegijatel on statistiliselt olulise erinevusega motivaatoreid rohkem, kui kontoritöötajatel. See võib tuleneda sellest, et kontoritöötajate jaoks on osad motivaatorid enesestmõistetavad. Kuid vaadates detailsemaid motivaatoreid tuleb esile, et kontoritöötajaid tuleb innustada kasutama paindlikku tööaega, sest sellel grupil on motivatsioon oluliselt kõrgem. Teise motivaatori ehk paindlikku töötamist toetavate mobiilsete töövahendite puhul on motivatsioon samaväärne sõltumata, kas töötajad seda kasutavad või mitte. Oluline on aga see, et tööandja seda ikkagi pakuks, sest grupp kellele ei pakuta on oluliselt väiksema motivatsiooniga. Füüsilise töö tegijate puhul piisab ainult motivaatorite pakkumisest, sest nende vahel kes kasutavad ja kes ei kasuta on motivatsioonis praktiliselt väga väikesed erinevused. Huvitav eripära, mis tuleb kahe valdkonna omavahelisest võrdlusest esile on see, et motivaatorid, mis võiks olla just kontoritöötajate jaoks olulised, on seda hoopis füüsilise töö tegijate jaoks. Näiteks ergonomiline kodukontori sisustus või kodus töötamise võimalus. Eelnevalt mainitud motivaatorid ei ole aga kontoritöötajate jaoks statistiliselt oluliselt erinevad. See võib viidata sellele, et kodus töötamise võimalus on kontoritöötajate jaoks tänapäeval juba enesestmõistetav ja need võimalused töötaja jaoks juba loodud, mistõttu ei kajastu see ka statistiliselt olulise motivaatorina.

Neljandaks analüüsitavaks kategooriaks on praktilised hüved. Mõlemalerialavaldkonnal kuulub sellesse kategooriasse kaks motivaatorit, kuid need on kõik erinevad. Kontoritöötajatel kuulub sinna kütusekulude hüvitamine ja töökohta lähedal majutus- või ööbimisvõimaluse pakkumine. Füüsilise töö tegijatel preemiad riiklike pühade puhul, nt jõulupreemia vms ja toetused isiklike sündmuste puhul (nt sünni-, matuse-, juubeli-, kooliminekuetoetused jms). Kontoritöötajate puhul on oluline innustada kasutama motivaatorit, töökohta lähedal majutus- või ööbimise hüvitamist, sest grupil, kes seda kasutab on oluliselt kõrgem motivatsioon kui gruppidel, kellele pakutakse, aga seda ei kasuta ja grupil, kellele üldse ei pakuta. Kütusekulude hüvitamise puhul ei ole suurt erinevust nende vahel, kes seda kasutavad ja kellele pakutakse, aga ei kasuta. Kuid oluline on neile seda ikkagi pakkuda, sest grupile, kellele seda motivaatorit ei pakuta on motivatsioon oluliselt väiksem. Füüsilise töö tegijad hindavad soodustuste pakkumist, mida nad ei saa küll aktiivselt kasutada, kuid eriliste juhtude puhul on neil olemas võimalus neid motivaatoreid kasutada. Siinkohal on ka oluline, et tööandja neid motivaatoreid ära ei võtaks kui esmapilgul tundub, et töötajad neid nii palju ei kasuta. Eeltoodu põhjal on näha, et füüsilise töö tegijate jaoks on olulised rahalised preemiad ja toetused, kuid kontoritöötajate jaoks mitte. Kontoritöötajad väärtustavad selliste motivaatorite pakkumist, mis on seotud töökohta jõudmise ja seal

läheduses majutumisega. Seega on kahe erialavaldkonna jaoks olulised erinevad selle kategooria motivaatorid, mistõttu on tööandjal nende pakkumisel oluline arvestada sellega, milline on töötajate töö olemus ja milliste motivaatorite puhul tuleb innustada töötajaid neid kasutama ning milliste puhul mitte.

Viimaseks analüüsitavaks kategooriaks on muud hüved. Mõlemal grupil kuulub sinna kategooriasse tasuta või soodustingimustel firma sümboolikaga vaba aja riietus, mis on füüsilise töö tegijatel ka ainuke vastavasse kategooriasse kuuluv motivaator. Füüsilise töö tegijate puhul ei ole oluline, kas töötajad kasutavad seda motivaatorit või mitte. Oluline on tööandjal seda motivaatorit neile pakkuda, sest gruppidele, kellele seda ei pakuta on oluliselt madalam motivatsioon, kui gruppidel, kellele seda pakutakse sõltumata selle kasutusest. Lisaks eelnevale on kontoritöötajatele pakutavateks motivaatoriteks veel ühisüritused, sh koos töötajate peredega ja jõulupakid töötajate lastele. Ühisürituste puhul tuleb innustada töötajaid motivaatorit kasutama ehk üritustel osalema, sest nendel on kõrgem motivatsioon, kui kahel teisel grupil. Siinkohal oluline, et tööandja ei survestaks ega sunniks töötajaid, kes pole nii sotsiaalsed, ühisüritustele minema, sest see võib tuua esile vastupidise efekti. Töötajate laste jõulupakkide motivaatori näol on tegemist motivaatoriga, kus suurim motivatsioon on grupil, kellele seda ei pakuta. See võib tuleneda asjaolust, et motivaator on ajas kaotanud tähenduse ja selle pakkumist töötajad ei eelda ega pea ka oluliseks. Kokkuvõtvalt tuleb ka selle kategooria motivaatorite pakkumisel lähtuda töö iseloomust, kuivõrd erinevad motivaatorid on statistiliselt oluliselt erinevad erialavaldkondade lõikes. Võrreldes omavahel kahte erialavaldkonda tuleb esile, et selles kategoorias on mõlema grupi jaoks on olulised rohkem välised asjad, nagu töötaja sümboolikaga vaba aja riided ja kontoritöötajate jaoks ka ühisüritused. See võib viidata sellele, et töötajate jaoks on oluline tööandja maine ja töötaja kuulumine mingisse gruppi/kollektiivi. Muidugi on ka töötajaid, kellele ei meeldi kanda tööandja sümboolikaga riideid, aga väärtustavad ikkagi selle pakkumist. Seega ongi oluline lähtuda motivaatorite pakkumisel erialavaldkonnast.

Eeltoodud analüüsi põhjal saab järeldada, et mõlema erialavaldkonna jaoks on olulised nii tervise ja heaolu kui ka enesearengu ja koolituste kategooriates olevad motivaatorid. Isegi, kui töötajad kõiki motivaatoreid ei kasuta, piisab motivatsiooni tõstmiseks juba nende olemasolust. Samuti on motivaatoreid, mille pakkumisel tuleb arvestada töö olemusega, sest motivatsiooni tõstvad motivaatorid on valdkonniti erinevad ja tabelist nähtub hästi, et füüsilise töö tegijate puhul piisab kõigi soodustuste puhul ainult pakkumisest.

See töö aitab mõista, millega ja kuidas võiks tööandja arvestada motivatsioonipaketi komplekteerimisel. Tihti piisab motivatsiooni tõusuks motivaatori pakkumisest, sest töötajatele pakub kindlust tunne, et olukorras, kus neil on vaja seda kasutada, on võimalus olemas. See käib eriti tervisega seotud motivaatorite kohta, kus töötajad hindavad juba motivaatori olemasolu. Samuti on motivaatoreid, mille kasutamine sõltub töötaja eelistustest. Järelikult tuleb töötajale anda valikuvõimalus, mille olemasolul juba motivatsioon saab tõusta. Teiseks tuleb mingi motivaatori kaotamisel esmalt kindlasti analüüsida, ega see ei ole muutunud töötajate jaoks enesestmõistetavaks ja selle kaotamine hoopis suurendaks rahulolematust. Sellisteks motivaatoriteks on näiteks tasuta jookide pakkumine ja parkimiskoha võimaldamine. Samuti kontoritöötajate puhul kaugtöö ja paindliku tööaja võimalus. Kolmandaks tasub tööandjal analüüsida, kas pakutavast motivaatorist on huvitatud suurem osa töötajaskonnast või on see liialt spetsiifiline ning töötajad ei oska selle vastu huvi tunda. Töötajatele tasub pakkuda motivaatoreid, mille raames saavad nad ise otsustada, kuidas seda kasutada (nt kindla spordialaga seotud kulude hüvitamise asemel Stebby).

Bakalaureusetöö piiranguks on asjaolu, et kogutud andmed peegeldavad töötajate eelistusi ja motivatsiooni ühel konkreetsel ajahetkel. Töötaja motivatsioon ja selle erinevus sõltuvalt motivaatori kasutamisest võib ajas muutuda ning erinevusi võib põhjustada ka üldine majandusolukord ja suuremad faktorid, mida käesolevas töös ei arvestatud. Lisaks veel asjaolu, mille autor tõi välja ka metoodikas, et valimis on ülesindatud naised ja kõrgharidusega vastajad, mis võib samuti uuringu tulemusi kallutada. Kuna uuring on läbi viidud ainult Eestis töötajate seas, ei ole need tulemused laiendatavad teistesse kultuuriruumidesse. Samuti kuna tegu on kvantitatiivse uuringuga ja vastajad täitsid küsimustiku enda hinnangul, on oht, et nende vastused on subjektiivsed. Piiranguks on veel asjaolu, et töös hinnati motivatsiooni ainult ühe väite põhjal, mis suurendab juhuslikkust tulemustes. Viimaks on võimalus, et kõik vastajad tegelikkuses ei pruugi olla teadlikud kõigist neile pakutavatest motivaatoritest. See võib samuti mõjutada analüüsi tulemusi, sest suurendab motivaatorite osakaalu, mida vastajatele ei pakuta, kuigi reaalsuses ei pruugi see nii olla.

Kokkuvõte

Bakalaureusetöös kasutas autor töötajaid motiveerivate motivaatorite selgitamiseks enesemääratlemise teooria raamistikku, mille paremaks analüüsiks tugineti kolmele psühholoogilisele baasvajadusele. Tuginedes varasematele uuringutele tõusis esile asjaolu, et kolme psühholoogilise baasvajaduse rahuldamise korral võib tõusta töötaja motivatsioon töökeskkonnas. Enesemääratlemise teooria on saanud kriitikat, sest selle kirjeldamiseks kasutatud baasvajaduste rahuldamist on keeruline mõõta. Peamiseks põhjuseks on see, et uuringutes ei ole kasutatud ühtseid mõõtmisvahendeid ja see teeb uuringute omavahelise võrdlemise keeruliseks (Guo & Chelliah, 2024; Wang et al., 2024). Parema ülevaate saamiseks sellest, millised motivaatorid ja tegurid tõstavad ning langetavad töötaja motivatsiooni, koostas autor ülevaatliku tabeli, kuhu koondati mitmete varasemate uuringute tulemused.

Järgnevalt võrreldi enesemääratlemise teooriat teiste tuntud vajadusteooriatega, et saada parem ülevaade, kui hästi sobib enesemääratlemise teooria töö keskseks teooriaks ja kirjeldamaks töötajate motivatsiooni erinevusi sõltuvalt välistest motivaatoritest. Peamised järeldused milleni jõuti, olid järgmised: Maslow vajaduste hierarhia loob selge ja lihtsa pildi vajadustest ja nende rahuldamisest. Mitmed teadlased on kritiseerinud hierarhiat väites, et tegelikkuses ei pruugi vajadused avalduda nii kindlas järjekorras ega liikuda astmelt astmele ning mitmed vajadused võivad olla samaaegselt olulised (Hofstede, 1984; Adler, 1977). Herzberg eristab selgelt hügieenifaktoreid ja motiveerijaid, kuid teooria kindlate tegurite ja motivaatorite piiritlemise üle on palju arutelu ja kriitikat, sest tegelikult ei ole üheselt selge, millised on hügieenifaktorid ja millised motiveerivad tegurid. Töökohtades võivad samad motivaatorid erinevates olukordades toimida erinevalt. Gallagher ja Einhorn (1976) selgitavad, et palk ja staatus võivad mõne töötaja jaoks olla seotud saavutuse ja enesehinnanguga, mis teeb neist motiveerijad, mitte hügieenifaktorid. Adamsi võrdsusteooria, kus töötaja võrdleb oma tajutud panust ehk sisendit töösse ja sealt saadud tasusid ehk väljundit teiste töötajate omaga. Kui sellise võrdluse järel tekib olukord, kus töötaja tajub ebavõrdsust, tekib temas pinge, mis motiveerib sellist ebavõrdsust vähendama. (Adams, 1963)

Varasemaid empiirilisi uuringuid käsitlevas alapeatükis analüüsis autor töötajate motivatsiooni erinevusi sõltuvalt välistest motivaatorite pakkumisest ja kasutamisest. Detailsemalt uuriti, töötajate motivatsioonis erinevusi sõltuvalt motivaatori kasutamisest. Autor valis neljaks motivaatoriks paindliku tööaja, kaugtöö, spordikompensatsiooni ja mitterahalised motivaatorid Tähelepanu pöörati ka töö olemusest tulenevatele erinevustele,

kus võrreldi omavahel kontoritööd füüsilise tööga. Tulenevalt JD-R mudelist on erinevate valdkondade töötajatel spetsiifilised nõudmised, mis võivad viia kurnatuse ja läbipõlemiseni. Samuti on igal tööil ka ressursid, mis motiveerivad ja aitavad töö nõudmistega toime tulla. See tähendab, et kuna erinevatel töödel –näiteks kontoritöötajatel ja füüsilise töö tegijatel – on erinevad nõudmised, siis on ka vajalikud ressursid töö iseloomust sõltuvad (Bakker & Demerouti, 2017).

Empiirilises osas selgitab autor detailsemalt uurimismetoodikat ja valimit. Andmed on autor saanud Palgainfo Agentuuri 2024. aasta sügisel läbi viidud uuringust. Peale esmast andmete puhastus jäi valimi suuruseks 4042. Uurimismetoodikaks on valitud kvantitatiivne lähenemine, mis võimaldab analüüsida suuremahulisi andmeid ja teha järeldusi kontoritöö ja füüsilise töö valdkonna töötajate motivatsiooni kohta sõltuvalt väliste motivaatorite pakkumisest ja kasutamisest. Erinevuste väljaselgitamiseks viidi läbi Kruskal-Wallis H test.

Läbiviidud analüüsi tulemusena jõuti mitme olulise järelduseni. Esiteks selgus, et tööandjatel ei tasu teha ennatlikke otsuseid motivaatorite pakkumise lõpetamisel ainult seetõttu, et nende aktiivseid kasutajaid on vähe. Töötaja motivatsiooni tõstmiseks piisab sageli teadmisest, et motivaatorit pakutakse ja soovi korral on tal võimalik seda kasutada. See on iseloomulik motivaatoritele, mida ei ole võimalik aktiivselt kasutada, näiteks erinevad rahalised preemiad nagu toetused isiklike sündmuste või riigipühade puhul. Samas on ka mitmeid motivaatoreid, mille olemasolu ei pruugi uuringu põhjal avaldada töötajate motivatsioonile statistiliselt olulist erinevust, kuid on muutunud niivõrd enesestmõistetavaks, et nende kaotamine tekitaks töötajate seas tõenäoliselt rahuolematust. Sellisteks motivaatoriteks on näiteks tasuta kohvi, tee ja joogivee pakkumine ning parkimisvõimalus töökohas. Lisaks tuli esile, et ühisürituste motivaatori puhul on oluline, et tööandja innustaks seda kasutama, et see avaldaks töötaja motivatsioonis erinevust. Seetõttu on oluline töötajaid kaasata ja innustada, kuid siinkohal tuleb meeles pidada, et neid ei tohi sundida, sest siis võib töötaja motivatsioonis tekkida vastupidine efekt ja see langeda.

Analüüsi teises osas jagas autor kõik vastajad kaheks grupiks sõltuvalt nende erialavaldkonnast. Esimene grupp on kontoritöötajad ja teine füüsilise töö tegijad. Analüüsi tulemustest tuli esile, et hoolimata töö iseloomu erinevustest on mõlema grupi jaoks tähtsad tervise ja heaoluga seotud motivaatorid. Sellised motivaatorid olid kontoritöötajate seas kõige populaarsemad ja füüsilise töö tegijate puhul populaarsuselt teisel kohal. Peamine erinevus, mis tuli kahe erialavaldkonna vahel esile oli selles, kuidas töötajate motivatsioon erines sõltuvalt selle kasutamisest ja pakkumisest. Füüsilise töö tegijate seas motiveeris töötajaid oluliselt juba see, kui neile motivaatoreid pakuti, sõltumata sellest, kas töötajad seda

kasutasid või mitte. Kontoritöötajate seas tuli esile, et ainult pakkumisest alati ei piisa. Nende seas esines mitmeid motivaatoreid, mille puhul tuleb töötajaid innustada neid kasutama.

Sellisteks motivaatoriteks on paindlik tööaeg, kus töötaja saab ise valida, millistel hetkedel ta enda tööd teeb, teiseks eelnevalt mainitud ühisüritused ja kolmandaks töökoha lähedal asuva majutus- või ööbimisvõimaluse pakkumine. Seega tuleb just kontoritöötajate seas innustada tööandjal töötajaid motivaatoreid rohkem kasutama, kuid seejuures ei tohi neid sundida ega tekitada neis survet millestki osa võtma, sest see võib olla demotiveeriv.

Valdkonna edasi uurimise võimaluseks oleks pikemaajaline uuring Eestis, mis jälgiks spetsiifiliselt kontoritöötajate ja füüsilise töö tegijate motivatsiooni erinevuste muutusi ajas, sõltuvalt motivaatorite kasutamisest ja pakkumisest. Samuti oleks tulevikus asjakohane võrrelda eri vanuses töötajate erinevusi motivatsioonis sõltuvalt motivaatoritest, sest uue põlvkonna sisenemine tööturule võib muuta seniseid tulemusi.

Viidatud allikad

1. Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
2. Adler, S. (1977). Maslow's Need Hierarchy and the Adjustment of Immigrants. *The International Migration Review, 11*(4), 444-451. <https://doi.org/10.2307/2545398>
3. Alriyami, H.M., Alneyadi, K., Alnuaimi, H., & Kampouris, I. (2024). Employees trust, perceived justice, on task performance: Mediating and moderating role of autonomy and organizational culture. *International Journal of Industrial Ergonomics, 104*, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2024.103647>
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
5. Brailovskaia, J., Siegel, J., Precht, L.-M., Friedrichs, S., Schillack, H., & Margraf, J. (2024). Less smartphone and more physical activity for a better work satisfaction, motivation, work-life balance, and mental health: An experimental intervention study. *Acta Psychologica, 250*, 104494. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104494>
6. Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Porter, C. O. L. H., Wesson, M.J., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
7. De Charms, R. (1983). *Personal Causation The Internal Affective Determinants of Behaviour*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
8. Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin, 125*(6), 627-668. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.627
9. Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organization: The State of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour, 4*, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
10. Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the role of remote working on employees' performance and well-being: An evidence-based systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(19), 12373. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373>

11. Gagne, M., & Deci, E.L. (2005). Self-Determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
12. Gallagher, W.E., Jr., & Einhorn, H.J. (1976). Motivation Theory and Job Design. *The Journal of Business*, 49(3), 358-373. <https://www.jstor.org/stable/2352560>
13. Gandrita, D. M., Gandrita, A., & Rosado, D. P. (2025). Remote work and employee attitudes: The role of reward allocation in European SMEs. *Administrative Sciences*, 15(12), 467. <https://doi.org/10.3390/admsci15120467>
14. Guo, L., & Chelliah, S. (2024). The Impact of self-determination theory on work motivation: A critical review. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 16(4s), 1916-1936.
15. Harter, S. (1978). Effectance Motivation Reconsidered Toward a Developmental Model. *Human Development*, 21(1), 34-64. <https://www.jstor.org/stable/26764380>
16. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 5-16. PMID:12545925
17. Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *The Academy of Management Review*, 9(3), 389-398. <https://doi.org/10.2307/258280>
18. Hu, X., & Kaplan, S. (2010). An examination of blue- versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 317–325. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.014>
19. Kasperczuk, A., Cwiąkała, M., Górka, E., Ręcajński, P., Mrzygłód, P., Frasunkiewicz, M., Darcńska-Głębocka, A., Piwnik, J., & Gardocki, G. (2025). The role of work-life-balance in effective business management. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 215. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.215.9>
20. Lallukka, T., Pietiläinen, O., Jäppinen, S., Laaksonen, M., Lahti, J., & Rahkonen, O. (2020). Factors associated with health survey response among young employees: a register-based study using online, mailed and telephone interview data collection methods. *BMC Public Health*, 20, 184. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8241-8>
21. Lips-Wiersma, M., Wright, S., & Dik, B. (2016). Meaningful work: differences among blue-, pink-, and white-collar occupations. *Career Development International*, 21(5), 1–18. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2016-0052>
22. Manger, H. (2026). Benefits and employees' work effort: an empirical analysis of non-monetary incentives. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-026-00985-3>

23. Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
24. McAnally, M.S., & Haggard, K. (2024). Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions. *Behavioural Science* 14 (428), 1-20. doi.org/10.3390/bs14060428
25. Pedersen et al., 2017 – Worksite intervention effects on motivation, physical activity, and health: A cluster randomized controlled trial. *Psychology of Sport & Exercise*, 35, 171-180. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.11.004>
26. Reis, H.T. (2018). *Relationships, Well-Being and Behaviour*. Routledge.
27. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
28. Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
29. Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000b). Self-Determination Theory and Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
30. Stenling, A., Tafvelin, S., Bentzen, M., & Olafsen, A. H. (2025). Remote work intensity and individual work performance: indirect effects through leadership behaviors and employee work motivation. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10056>
31. Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C.-H., & Rosen, C.C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
32. van der Lippe, T., den Dulk, L., & Begall, K. (2024). Flextime/Flexspace for all in the organization? A study of the availability, use, and consequences of flexible work arrangements for low and high SES employees in nine European countries. *Social Sciences*, 13, 200. <https://doi.org/10.3390/socsci13040200>
33. Vitzthum, M. A., Krüger, K., & Weyh, C. (2024). The impact of financial incentives on physical activity for employees in the context of workplace health promotion: a systematic review. *Journal of Occupational Health*, 66(1), uiae048. <https://doi.org/10.1093/JOCCUH/uiae048>

34. Wang, Y., Wang, H., Wang, S., Wind, S. A., & Gill, C. (2024). A systematic review and meta-analysis of self-determination-theory-based interventions in the education context. *Learning and Motivation, 87*, 102015
<https://doi.org/10.1016/j.lmot.2024.102015>

Lisa A

Ülevaade kõigist uuritud motivaatoritest

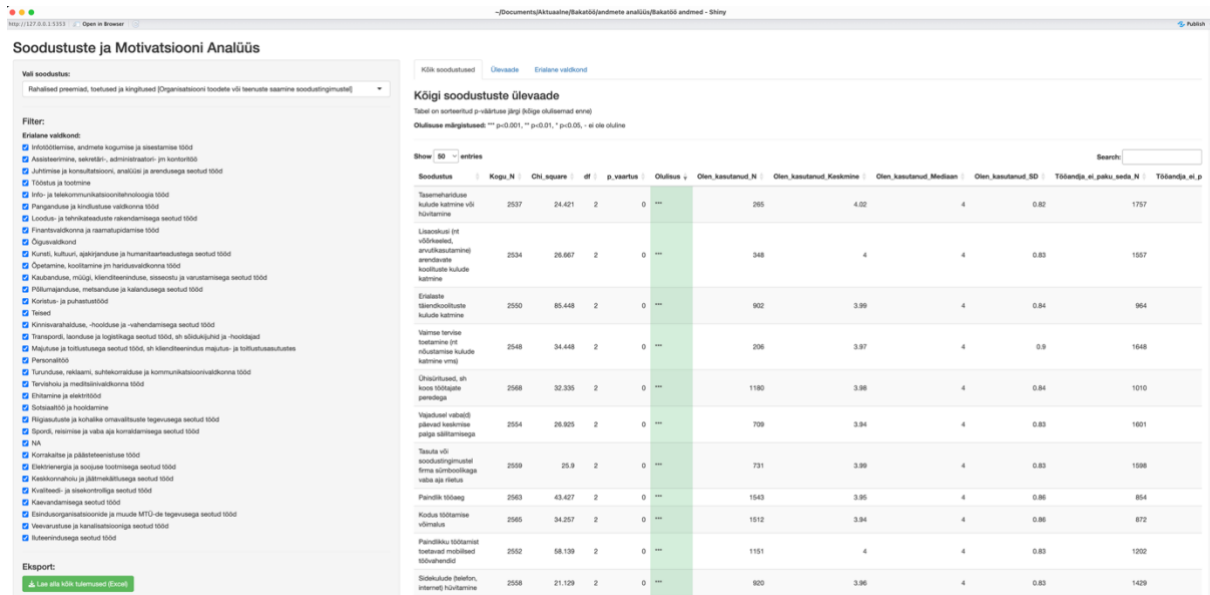
Motivaator

Erialaste täiendkoolituste kulude katmine
 Paindlikku töötamist toetavad mobiilsed töövahendid
 Paindlik tööaeg
 Kodus töötamise võimalus
 Lisaoskusi (nt võõrkeeled, arvutikasutamine) arendavate koolituste kulude katmine
 Tasemehariduse kulude katmine või hüvitamine
 Ühisüritused, sh koos töötajate peredega
 Tasuta või soodustingimustel firma sümboolikaga vaba aja riietus
 Sidekulude (telefon, internet) hüvitamine
 Vaimse tervise toetamine (nt nõustamise kulude katmine vms)
 Tasuta tervisliku toidu pakkumine (nt värsked puu- ja köögiviljad vms)
 Kütusekulude hüvitamine
 Vajadusel vaba(d) päevad keskmise palga säilitamisega
 Spordiüritustel osalemise kulude hüvitamine teatud summa piires
 Töökoha lähedal majutus- või ööbimisvõimaluse pakkumine
 Isiklikuks otstarbeks ametiauto kasutamise võimaldamine
 Tööandja tehtavad maksed töötaja pensioni III sambasse
 Lisapuhkus keskmise palga säilitamisega (nt talvepuhkus vms)
 Ergonoomiline kodukontori sisustus
 Tasuta kohvi, tee ja joogivee pakkumine
 Spordiga seotud kulude hüvitamine teatud summa piires
 Tasuta sportimisvõimalused omal valikul (nt Stebby)
 Tasuta või soodustingimustel massaaži võimaldamine
 Prillide ostmise osaline või täielik hüvitamine
 Haiguste ennetus- ja ravikulude hüvitamine (nt täiendavad tervisekontrollid, hambaravi, vaksineerimine vms)
 Preemiad riiklike pühade puhul, nt jõulupreemia vms
 Tööl käimisega seotud transpordi korraldamine ja/või kulude hüvitamine
 Kultuuriürituste, nt teater, kontsert, kino vm, tasuta piletite võimaldamine
 Tasuta parkimine või parkimiskulude hüvitamine
 Tööandja tervisekindlustus lisaks kohustuslikule ravikindlustusele
 Huvihariduse kulude katmine
 Organisatsiooni toodete või teenuste saamine soodustingimustel
 Toitlustus (lõunasöök vm) soodustingimustel
 Jõulupakid töötajate lastele
 Tasuta sportimisvõimalused tööandja valikul (nt ujula, spordisaal, jõusaal vms)
 Optsioonid soodustingimustel
 Esimestel haiguspäevadel keskmise palga täielik või osaline säilitamine
 Tööjuubeli preemia või kingitus
 Toetused isiklike sündmuste puhul (nt sünni-, matuse-, juubeli-, kooliminekutõetused jms)
 Puhkusetõetus lisaks puhkusetasule
 Preemia uue töötaja soovitamisel

Allikas: Autori koostatud 2024 Palgainfo Agentuuri uuringu andmete põhjal

Lisa B

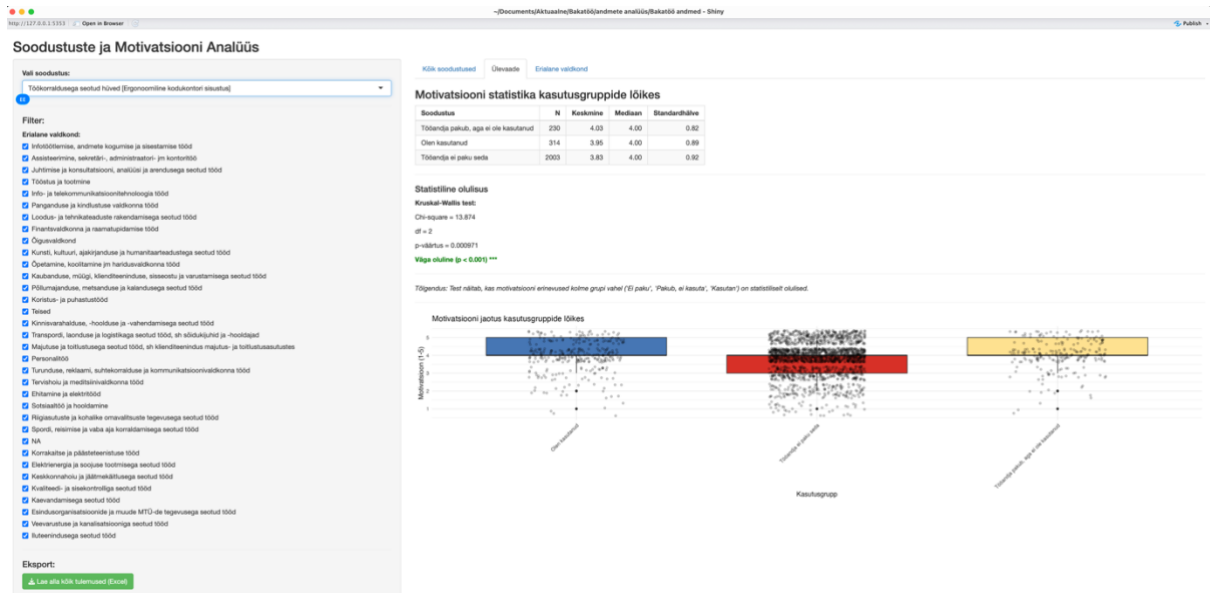
Esimene vahelehekül, kus on võimalik näha kõiki motivaatoreid vastavalt valitud valdkondadele



Allikas: Autori koostatud programmis Rstudio

Lisa C

Teine vahelehekül, kus on võimalik detailsemalt analüüsida üksikut motivaatorit valitud valdkondade lõikes.



Allikas: Autori koostatud programmis Rstudio

Lisa E

Töötajate, kes kasutavad tabelis väljatoodud motivaatoreid, koguarv, p-väärtus, keskmine, mediaan ja standardhälve motivaatorite lõikes

Motivaator	Vastajate koguarv	P väärtus	Vastajad kes kasutavad	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Erialaste täiendkoolituste kulude katmine	2550	0*	902	3.99	4	0.84
Paindlikku töötamist toetavad mobiilsed töövahendid	2552	0*	1151	4	4	0.83
Paindlik tööaeg	2563	0*	1543	3.95	4	0.86
Kodus töötamise võimalus	2565	0*	1512	3.94	4	0.86
Lisaoskusi (nt võõrkeeled, arvutikasutamine) arendavate koolituste kulude katmine	2534	0*	348	4	4	0.83
Tasemehariduse kulude katmine või hüvitamine	2537	0*	265	4.02	4	0.82
Ühisüritused, sh koos töötajate peredega	2568	0*	1180	3.98	4	0.84
Tasuta või soodustingimustel firma sümboolikaga vaba aja riietus	2559	0*	731	3.99	4	0.83
Sidekulude (telefon, internet) hüvitamine	2558	0*	920	3.96	4	0.83
Vaimse tervise toetamine (nt nõustamise kulude katmine vms)	2548	0*	206	3.97	4	0.9
Tasuta tervisliku toidu pakkumine (nt värsked puu- ja köögiviljad vms)	2568	0*	830	3.96	4	0.83
Kütusekulude hüvitamine	2559	0*	487	3.97	4	0.85
Vajadusel vaba(d) päevad keskmise palga säilitamisega	2554	0*	709	3.94	4	0.83
Spordiüritustel osalemise kulude	2528	0*	327	3.95	4	0.89

Motivaator	Vastajate koguarv	P väärtus	Vastajad kes kasutavad	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
hüvitamine teatud summa piires						
Töökoha lähedal majutus- või ööbimisvõimaluse pakkumine	2553	0.02*	147	3.98	4	0.95
Isiklikuks otstarbeks ametiauto kasutamise võimaldamine	2557	0.04*	246	3.98	4	0.8
Tööandja tehtavad maksed töötaja pensioni III sambasse	2509	0.43	109	3.98	4	0.83
Lisapuhkus keskmise palga säilitamisega (nt talvepuhkus vms)	2554	0*	590	3.94	4	0.84
Ergonoomiline kodukontori sisustus	2547	0*	314	3.95	4	0.89
Tasuta kohvi, tee ja joogivee pakkumine	2577	0.33	1872	3.89	4	0.88
Spordiga seotud kulude hüvitamine teatud summa piires	2551	0.07	850	3.9	4	0.88
Tasuta sportimisvõimalused omal valikul (nt Stebby)	2535	0*	826	3.88	4	0.88
Tasuta või soodustingimustel massaaži võimaldamine	2544	0.14	399	3.94	4	0.89
Prillide ostmise osaline või täielik hüvitamine	2566	0.31	713	3.87	4	0.91
Haiguste ennetus- ja ravikulude hüvitamine (nt täiendavad tervisekontrollid, hambaravi, vaktsineerimine vms)	2555	0.15	819	3.89	4	0.9

Motivaator	Vastajate koguarv	P väärtus	Vastajad kes kasutavad	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Preemiad riiklike pühade puhul, nt jõulupreemia vms	2537	0.03*	616	3.9	4	0.9
Tööl käimisega seotud transpordi korraldamine ja/või kulude hüvitamine	2570	0.12	453	3.9	4	0.87
Kultuuriürituste, nt teater, kontsert, kino vm, tasuta piletite võimaldamine	2555	0.55	178	3.92	4	0.94
Tasuta parkimine või parkimiskulude hüvitamine	2559	0.38	836	3.89	4	0.89
Tööandja tervisekindlustus lisaks kohustuslikule ravikindlustusele	2553	0*	514	3.88	4	0.88
Huvihariduse kulude katmine	2531	0.10	56	3.89	4	0.89
Organisatsiooni toodete või teenuste saamine	2517	0.45	932	3.86	4	0.9
soodustingimustel Toitlustus (lõunasöök vm)	2566	0.70	607	3.88	4	0.91
soodustingimustel Jõulupakid töötajate lastele	2563	0.29	802	3.89	4	0.88
Tasuta sportimisvõimalused tööandja valikul (nt ujula, spordisaal, jõusaal vms)	2529	0.49	369	3.86	4	0.88
Opsioonid soodustingimustel	2508	0.42	136	3.86	4	0.94
Esimestel haiguspäevadel keskmise palga täielik või osaline säilitamine	2543	0*	342	3.81	4	0.88
Tööjuubeli preemia või kingitus	2540	0.01*	497	3.78	4	0.92
Toetused isiklike sündmuste puhul (nt sünni-, matuse-, juubeli-,	2532	0*	498	3.76	4	0.95

Motivaator	Vastajate koguarv	P väärtus	Vastajad kes kasutavad	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
koolimine kutoetused jms)						
Puhkusetootus lisaks puhkusetasule	2520	0.06	159	3.72	4	0.95
Preemia uue töötaja soovitamisel	2518	0.26	95	3.68	4	1.05

Allikas: Autori koostatud 2024 Palgainfo Agentuuri uuringu andmete põhjal (skaalal 1- üldse ei nõustu ja 5 – nõustun täiesti), *erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05

Lisa F

Töötajate, kellele pakutakse, aga kes ei kasuta tabelis väljatoodud motivaatoreid, koguarv, p-väärtus, keskmine, mediaan ja standardhälve motivaatorite lõikes

Motivaator	Vastajate koguarv	P väärtus	Vastajad kellele pakutakse, aga ei kasuta	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Erialaste täiendkoolituste kulude katmine	2550	0*	684	4.01	4	0.82
Paindlikku töötamist toetavad mobiilsed töövahendid	2552	0*	199	4.04	4	0.75
Paindlik tööaeg	2563	0*	166	3.93	4	0.92
Kodus töötamise võimalus	2565	0*	181	3.97	4	0.85
Lisaoskusi (nt võõrkeeled, arvutikasutamine) arendavate koolituste kulude katmine	2534	0*	629	3.98	4	0.83
Tasemehariduse kulude katmine või hüvitamine	2537	0*	515	3.99	4	0.83
Ühisüritused, sh koos töötajate peredega	2568	0*	378	3.77	4	0.95
Tasuta või soodustingimustel firma sümboolikaga vaba aja riietus	2559	0*	230	3.98	4	0.86
Sidekulude (telefon, internet) hüvitamine	2558	0*	209	4	4	0.8
Vaimse tervise toetamine (nt nõustamise kulude katmine vms)	2548	0*	694	4.02	4	0.83
Tasuta tervisliku toidu pakkumine (nt värsked puu- ja köögiviljad vms)	2568	0*	77	3.99	4	0.95
Kütusekulude hüvitamine	2559	0*	260	4	4	0.81
Vajadusel vaba(d) päevad keskmise palga säilitamisega	2554	0*	244	4.09	4	0.82

Motivaator	Vastajate koguarv	P väärtus	Vastajad kellele pakutakse, aga ei kasuta	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Spordiüritustel osalemise kulude hüvitamine teatud summa piires	2528	0*	618	3.97	4	0.83
Töökoha lähedal majutus- või ööbimisvõimaluse pakkumine	2553	0.02*	231	4	4	0.75
Isiklikuks otstarbeks ametiauto kasutamise võimaldamine	2557	0.04*	218	3.98	4	0.77
Tööandja tehtavad maksed töötaja pensioni III sambasse	2509	0.43	143	3.89	4	0.94
Lisapuhkus keskmise palga säilitamisega (nt talvepuhkus vms)	2554	0*	146	4.1	4	0.79
Ergonoomiline kodukontori sisustus	2547	0*	230	4.03	4	0.82
Tasuta kohvi, tee ja joogivee pakkumine	2577	0.33	111	3.86	4	0.93
Spordiga seotud kulude hüvitamine teatud summa piires	2551	0.07	649	3.9	4	0.9
Tasuta sportimisvõimalused omal valikul (nt Stebby)	2535	0*	484	3.99	4	0.85
Tasuta või soodustingimustel massaaži võimaldamine	2544	0.14	613	3.83	4	0.95
Prillide ostmise osaline või täielik hüvitamine	2566	0.31	1206	3.89	4	0.89
Haiguste ennetus- ja ravikulude hüvitamine (nt täiendavad tervisekontrollid, hambaravi,	2555	0.15	439	3.94	4	0.84

Motivaator	Vastajate koguarv	P väärtus	Vastajad kellele pakutakse, aga ei kasuta	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
vaktsineerimine vms)						
Preemiad riiklike pühade puhul, nt jõulupreemia vms	2537	0.03*	87	4.07	4	0.85
Tööl käimisega seotud transpordi korraldamine ja/või kulude hüvitamine	2570	0.12	265	3.97	4	0.82
Kultuuriürituste, nt teater, kontsert, kino vm, tasuta piletite võimaldamine	2555	0.55	132	3.88	4	0.87
Tasuta parkimine või parkimiskulude hüvitamine	2559	0.38	329	3.89	4	0.92
Tööandja tervisekindlustus lisaks kohustuslikule ravikindlustusele	2553	0*	269	4.04	4	0.83
Huvihariduse kulude katmine	2531	0.10	147	4.02	4	0.81
Organisatsiooni toodete või teenuste saamine	2517	0.45	367	3.92	4	0.87
soodustingimustel Toitlustus (lõunasöök vm)	2566	0.70	102	3.84	4	0.82
soodustingimustel Jõulupakid töötajate lastele	2563	0.29	1026	3.84	4	0.9
Tasuta sportimisvõimalused tööandja valikul (nt ujula, spordisaal, jõusaal vms)	2529	0.49	458	3.91	4	0.9
Optioonid soodustingimustel	2508	0.42	129	3.95	4	0.9
Esimestel haiguspäevadel keskmise palga täielik või osaline säilitamine	2543	0*	454	4.02	4	0.83
Tööjuubeli preemia või kingitus	2540	0.01*	781	3.93	4	0.85

Motivaator	Vastajate koguarv	P väärtus	Vastajad kellele pakutakse, aga ei kasuta	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Toetused isiklike sündmuste puhul (nt sünni-, matuse-, juubeli-, kooliminekutoetused jms)	2532	0*	931	3.95	4	0.86
Puhkusetootus lisaks puhkusetasule	2520	0.06	70	4.01	4	0.83
Preemia uue töötaja soovitamisel	2518	0.26	799	3.85	4	0.89

Allikas: Autori koostatud 2024 Palgainfo Agentuuri uuringu andmete põhjal (skaalal 1- üldse ei nõustu ja 5 – nõustun täiesti), *erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05

Lisa G

Töötajate, kellele ei pakuta tabelis väljatoodud motivaatoreid, koguarv, p-väärtus, keskmine, mediaan ja standardhälve motivaatorite lõikes

Motivaator	Vastajate koguarv	P väärtus	Vastajad kellele ei pakuta	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Erialaste täiendkoolituste kulude katmine	2550	0*	964	3.64	4	0.99
Paindlikku töötamist toetavad mobiilsed töövahendid	2552	0*	1202	3.71	4	0.98
Paindlik tööaeg	2563	0*	854	3.7	4	0.96
Kodus töötamise võimalus	2565	0*	872	3.7	4	0.99
Lisaoskusi (nt võõrkeeled, arvutikasutamine)	2534	0*	1557	3.78	4	0.95
arendavate koolituste kulude katmine	2537	0*	1757	3.8	4	0.94
Tasemehariduse kulude katmine või hüvitamine	2568	0*	1010	3.77	4	0.96
Ühisüritused, sh koos töötajate peredega	2559	0*	1598	3.79	4	0.94
Tasuta või soodustingimustel firma sümboolikaga vaba aja riietus	2558	0*	1429	3.78	4	0.96
Sidekulude (telefon, internet) hüvitamine	2548	0*	1648	3.79	4	0.93
Vaimse tervise toetamine (nt nõustamise kulude katmine vms)	2568	0*	1661	3.81	4	0.94
Tasuta tervisliku toidu pakkumine (nt värsked puu- ja köögiviljad vms)	2559	0*	1812	3.82	4	0.93
Kütusekulude hüvitamine	2554	0*	1601	3.8	4	0.94
Vajadusel vaba(d) päevad keskmise palga säilitamisega						

Motivaator	Vastajate koguarv	P väärtus	Vastajad kellele ei pakuta	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Spordiüritustel osalemise kulude hüvitamine teatud summa piires	2528	0*	1583	3.81	4	0.94
Töökoha lähedal majutus- või ööbimisvõimaluse pakkumine	2553	0.02*	2175	3.84	4	0.92
Isiklikuks otstarbeks ametiauto kasutamise võimaldamine	2557	0.04*	2093	3.84	4	0.93
Tööandja tehtavad maksed töötaja pensioni III sambasse	2509	0.43	2257	3.85	4	0.91
Lisapuhkus keskmise palga säilitamisega (nt talvepuhkus vms)	2554	0*	1818	3.82	4	0.94
Ergonoomiline kodukontori sisustus	2547	0*	2003	3.83	4	0.92
Tasuta kohvi, tee ja joogivee pakkumine	2577	0.33	594	3.79	4	0.99
Spordiga seotud kulude hüvitamine teatud summa piires	2551	0.07	1052	3.81	4	0.94
Tasuta sportimisvõimalused omal valikul (nt Stebby)	2535	0*	1225	3.8	4	0.95
Tasuta või soodustingimustel massaaži võimaldamine	2544	0.14	1532	3.86	4	0.9
Prillide ostmise osaline või täielik hüvitamine	2566	0.31	647	3.81	4	0.95
Haiguste ennetus- ja ravikulude hüvitamine (nt täiendavad tervisekontrollid, hambaravi, vaktsineerimine vms)	2555	0.15	1297	3.83	4	0.93

Motivaator	Vastajate koguarv	P väärtus	Vastajad kellele ei pakuta	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Preemiad riiklike pühade puhul, nt jõulupreemia vms	2537	0.03*	1834	3.84	4	0.92
Tööl käimisega seotud transpordi korraldamine ja/või kulude hüvitamine	2570	0.12	1852	3.84	4	0.93
Kultuuriürituste, nt teater, kontsert, kino vm, tasuta piletite võimaldamine	2555	0.55	2245	3.86	4	0.91
Tasuta parkimine või parkimiskulude hüvitamine	2559	0.38	1394	3.84	4	0.92
Tööandja tervisekindlustus lisaks kohustuslikule ravikindlustusele	2553	0*	1770	3.84	4	0.92
Huvihariduse kulude katmine	2531	0.10	2328	3.85	4	0.92
Organisatsiooni toodete või teenuste saamine	2517	0.45	1218	3.84	4	0.93
soodustingimustel						
Toitlustus (lõunasöök vm)	2566	0.70	1857	3.86	4	0.92
soodustingimustel						
Jõulupakid töötajate lastele	2563	0.29	735	3.87	4	0.95
Tasuta sportimisvõimalused tööandja valikul (nt ujula, spordisaal, jõusaal vms)	2529	0.49	1702	3.85	4	0.92
Opsioonid	2508	0.42	2243	3.86	4	0.91
soodustingimustel						
Esimestel haiguspäevadel keskmise palga täielik või osaline säilitamine	2543	0*	1747	3.84	4	0.93
Tööjuubeli preemia või kingitus	2540	0.01*	1262	3.84	4	0.94
Toetused isiklike sündmuste puhul (nt sünni-, matuse-,	2532	0*	1103	3.83	4	0.92

Motivaator	Vastajate koguarv	P väärtus	Vastajad kellele ei pakuta	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
juubeli-, kooliminekutoetused jms)						
Puhkusetootus lisaks puhkusetasule	2520	0.06	2291	3.86	4	0.91
Preemia uue töötaja soovitamisel	2518	0.26	1624	3.87	4	0.91

Allikas: Autori koostatud 2024 Palgainfo Agentuuri uuringu andmete põhjal (skaalal 1- üldse ei nõustu ja 5 – nõustun täiesti), *erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05

Lisa H

Vastajate ametikohtade jaotus kahte erialavaldkonda

1. Infotöötlemise, andmete kogumise ja sisestamise tööd;
2. assisteerimine, sekretäri-, administraatori- jm kontoritöö;
3. juhtimise ja konsultatsiooni, analüüsi ja arendusega seotud tööd;
4. info- ja telekommunikatsioonitehnoloogia tööd;
5. panganduse ja kindlustuse valdkonna tööd;
6. finantsvaldkonna ja raamatupidamise tööd;
7. õigusvaldkond;
8. kunsti, kultuuri, ajakirjanduse ja humanitaarteadustega seotud tööd;
9. õpetamine, koolitamine jm haridusvaldkonna tööd;
10. kinnisvarahalduse, -hoolduse ja -vahendamise seotud tööd;
11. personalitöö;
12. turunduse, reklaami, suhtekorralduse ja kommunikatsioonivaldkonna tööd;
13. riigiasutuste ja kohalike omavalitsuste tegevusega seotud tööd;
14. spordi, reisimise ja vaba aja korraldamise seotud tööd;
15. kvaliteedi- ja sisekontrolliga seotud tööd;
16. esindusorganisatsioonide ja muute MTÜ-de tegevusega seotud tööd.

Teise ehk füüsiliselt aktiivsemasse gruppi kuuluvad järgmised valdkonnad:

1. Tööstus ja tootmine;
2. loodus- ja tehnikateaduste rakendamise seotud tööd;
3. kaubanduse, müügi, klienditeeninduse, sisseostu ja varustamisega seotud tööd;
4. põllumajanduse, metsanduse ja kalanduse seotud tööd;
5. koristus- ja puhastustööd;
6. transpordi, laonduse ja logistikaga seotud tööd, sh sõidukijuhid ja – hooldajad;
7. majutuse ja toitlustuse seotud tööd, sh klienditeenindus majutus- ja toitlustusasutustes;
8. tervishoiu ja meditsiinivaldkonna tööd;
9. ehitamine ja elektritööd;
10. sotsiaaltöö ja hooldamine;
11. korrakaitse ja päästeteenistuse tööd;
12. elektrienergia ja soojustootmisega seotud tööd;

13. keskkonnahoiu ja jäätmekäsitlusega seotud tööd;

14. kaevandamisega seotud tööd;

15. veevarustuse ja kanalisatsiooniga seotud tööd;

iluteenindusega seotud tööd.

Lisa I

Statistiliselt olulised erinevused kontoritöötajate motivaatorites põhikategooriate lõikes ja keskmised motivatsioonid kolme grupi lõikes

Kategooria	Motivaator	Grupi keskmine, kes kasutab	Grupi keskmine, kellele pakutakse, aga ei kasuta	Grupi keskmine, kellele ei pakuta
Eneseareng ja koolitused	Erialaste täiendkoolituste kulude katmine*	4.01	4.07	3.75
	Lisaoskusi (nt võõrkeeled, arvutikasutamine) arendavate koolituste kulude katmine*	4.06	4.05	3.86
Tervis ja heaolu	Tasuta sportimisvõimalused omal valikul (nt Stebby)**	3.94	4.15	3.87
	Vajadusel vaba(d) päevad keskmise palga säilitamisega**	4.01	4.13	3.87
	Vaimse tervise toetamine (nt nõustamise kulude katmine vms)*	3.96	4.07	3.88
	Lisapuhkus keskmise palga säilitamisega (nt talvepuhkus vms)**	3.98	4.25	3.91
	Spordiüritustel osalemise kulude hüvitamine teatud summa piires*	4.05	4.05	3.87
	Esimestel haiguspäevadel keskmise palga täielik või osaline säilitamine**	3.85	4.07	3.93
Töötingimused ja töökorraldus	Paindlikku töötamist toetavad mobiilsed töövahendid**	4.03	4.02	3.8
	Paindlik tööaeg***	4	3.88	3.83
Praktilised ja rahalised hüved	Kütusekulude hüvitamine**	4.11	4.09	3.9
	Töökoha lähedal majutus- või ööbimisvõimaluse pakkumine***	4.23	4.1	3.92
Muud hüved	Ühisüritused, sh koos töötajate peredega***	4.07	3.86	3.82
	Tasuta või soodustingimustel firma sümboolikaga vaba aja riietus*	4.04	4.05	3.89
	Jõulupakid töötajate lastele	3.99	3.86	4.04

Märkused. * motivaator, mille puhul piisab pakkumisest (kasutab/ei kasuta pole põhimõttelist erinevust) ** motivaator, mille puhul kõrgeim grupp, kellele pakutakse *** motivaator, mille

puhul on kõrgeim grupp, kes kasutab. Tärnita on motivaator, mille puhul on kõrgeim grupp, kellele ei pakuta

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri 2024 aasta uuringu andmete põhjal

Lisa J

Statistiliselt olulised erinevused füüsilise töö tegijate motivaatorites põhikategooriate lõikes ja keskmised motivatsioonid kolme grupi lõikes

Kategooria	Motivaator	Grupi keskmine, kes kasutab	Grupi keskmine, kellele pakutakse, aga ei kasuta	Grupi keskmine, kellele ei pakuta
Eneseareng ja koolitused	Tasemehariduse kulude katmine või hüvitamine*	4.04	3.9	3.68
	Erialaste täiendkoolituste kulude katmine*	3.98	3.9	3.55
Tervis ja heaolu	Lisaoskusi (nt võõrkeeled, arvutikasutamine) arendavate koolituste kulude katmine*	3.93	3.86	3.71
	Vaimse tervise toetamine (nt nõustamise kulude katmine vms)*	4.03	3.92	3.71
	Tööandja tervisekindlustus lisaks kohustuslikule ravikindlustusele**	3.79	4.06	3.73
	Vajadusel vaba(d) päevad keskmise palga säilitamisega**	3.79	4.02	3.73
	Tasuta tervisliku toidu pakkumine (nt värsked puu- ja köögiviljad vms)*	3.89	3.96	3.7
	Haiguste ennetus- ja ravikulude hüvitamine (nt täiendavad tervisekontrollid, hambaravi, vaktsineerimine vms)*	3.83	3.86	3.7
	Paindlik tööaeg*	3.88	3.97	3.61
Töötingimused ja töökorraldus	Paindlikku töötamist toetavad mobiilsed töövahendid*	3.93	4.06	3.64
	Kodus töötamise võimalus**	3.88	4.01	3.65
	Sidekulude (telefon, internet) hüvitamine*	3.94	3.91	3.67
	Ergonoomiline kodukontori sisustus**	3.89	4.15	3.73
	Isiklikuks otstarbeks ametiauto kasutamise võimaldamine*	3.97	3.88	3.71
	Preemiad riiklike pühade puhul, nt jõulupreemia vms**	3.88	4.02	3.7
Praktilised ja rahalised hüved	Toetused isiklike sündmuste puhul (nt sünni-, matuse-, juubeli-, koolimineekutoetused jms)**	3.63	3.87	3.73
	Muud hüved	3.9	3.89	3.7
Muud hüved	Tasuta või soodustingimustel firma sümboolikaga vaba aja riietus*	3.9	3.89	3.7

Märkused. * motivaator, mille puhul piisab pakkumisest (kasutab/ei kasuta pole põhimõttelist erinevust) ** motivaator, mille puhul kõrgeim grupp, kellele pakutakse

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri 2024 aasta uuringu andmete põhjal

Summary

EXTERNAL MOTIVATORS THAT MOTIVATE EMPLOYEES' ON EXAMPLE OF OFFICE AND PHYSICAL WORK BASED ON DATA FROM THE ESTONIAN SALARY INFORMATION AGENCY

Phil-Benjamin Paju

Employers are increasingly offering employees various benefits, or motivators, but there is often a lack of clear understanding regarding which of them are genuinely effective. In practice, this leads to an inefficient allocation of resources into motivators that may not necessarily increase employee motivation levels. In the worst-case scenario, unsuitable approaches can create a sense of inequity and worsen dissatisfaction (Herzberg, 1968; Adams, 1963).

The aim of this bachelor's thesis is to find out which external motivators offered by the employer are motivating for the employee, on the example of office work and physical work relying on the data of the Estonian Salary Information Agency. The comparison of these two fields is based on the Job Demands-Resources (JD-R) model. As the work environment and daily demands of these fields are inherently different, different resources also apply to them. For example, in physical work, flexible working hours or remote work opportunities are often more limited than in office work, making the provision of universal motivators challenging.

The theoretical section reveals that employee motivation is largely shaped by three basic psychological needs: relatedness, autonomy, and competence (Ryan & Deci, 2000a). A synthesis of previous empirical studies and motivation theories (including Maslow, Herzberg and Adams) indicates that the same external motivators can influence motivation differently. For instance, social relationships and security can function both as hygiene factors and as motivators acting as the foundation for long-term motivation. Furthermore, previous literature points out that employee motivation differs depending on how various motivators are communicated and justified by the employer.

In the empirical part, a quantitative research method was utilized, relying on data collected by the Estonian Salary Information Agency in the autumn of 2024. This large-scale dataset allowed the author to compare motivation differences between office workers and physical workers depending on the offering and actual usage of the motivators.

The conducted analysis led to several significant conclusions. First, it emerged that the offering of motivators should not be discontinued solely due to a lack of active users. Merely offering motivators is often sufficient to increase and maintain employee motivation. Second, there were motivators that did not yield statistically significant differences, but whose removal would likely cause dissatisfaction among employees. Such motivators include, for example, the provision of free coffee, tea, and drinking water. Additionally, the findings indicated that for some motivators, employees need to be encouraged to use them in order to achieve a higher level of motivation. However, it is crucial here that the employee is neither forced nor pressured, as this could instead lead to a decline in motivation.

The comparison between the professional fields revealed that despite the differences in the nature of the work, motivators related to health and well-being are highly important for both office workers and those engaging in physical work. The primary difference between the fields lay in how higher motivation is achieved. For office workers, merely offering motivators was not always enough; employees had to be actively encouraged to utilize them. In the case of physical work, the simple provision and existence of motivators is sufficient, even if the employees do not actively use them.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Phil-Benjamin Paju

Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Töötajaid motiveerivad välised motivaatorid kontoritöö ja füüsilise töö näitel Eesti Palgainfo Agentuuri andmetel“, mille juhendaja on Anne Aidla, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi ADA (DSpace) kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

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

Phil-Benjamin Paju

14.05.2026