

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Sigrid Raudsep

**TÖÖMOTIVATSIOONI HOIDVAD TEGURID INFO- JA  
KOMMUNIKATSIOONI TEHNOLOOGIA VALDKONNA  
JAGATUD TEENUSKESKUSTES**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/18, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10020 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Sigrid Raudsep, 14.05.2020

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183708HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: sigrid.raudsep@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TÖÖMOTIVATSIOONI NING TASUSTAMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED .....	9
1.1. Töömotivatsioon .....	9
1.1.1. Töömotivatsiooni regulaatorid .....	10
1.2. Töötajate tasustamine .....	13
1.2.1. Mitterahaliste tasude seosed töömotivatsiooniga .....	16
1.2.2. Rahaliste tasude seosed töömotivatsiooniga .....	18
1.3. Jagatud teenuskeskused .....	20
1.4. Kokkuvõttev teoreetiline uurimismudel .....	22
2. EMPIIRILINE UURING JAGATUD TEENUSKESKUSTE TÖÖTAJATE TÖÖMOTIVATSIOONI HOIDVATEST TEGURITEST .....	25
2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused .....	25
2.2. Uuringus osalenud organisatsioonid.....	25
2.3. Uuringu meetodika .....	26
2.4. Uuringu valim.....	28
2.5. Uuringutulemuste analüüs .....	30
2.5.1. Jagatud teenuskeskuste töötajate töömotivatsioon .....	30
2.5.2. Jagatud teenuskeskuste töötajate rahulolu psühholoogiliste tasudega .....	32
2.5.3. Töömotivatsiooni ning tasu alaliikide võrdlus riikide lõikes .....	34
2.5.4. Motivatsiooni alaliikide omavahelised seosed .....	35
2.5.5. Motivatsiooni alaliikide seosed psühholoogiliste mitterahaliste tasuliikidega.....	37
2.5.6. Rahulolu tasu elementidega ning tasu elementide seosed motivatsiooni alaliikidega .....	39
2.6. Arutelu ja järeldused.....	44
2.6.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele .....	44
2.6.2. Ettepanekud jagatud teenuskeskuste juhtidele .....	47
2.6.3. Piirangud tulemuste tõlgendamisel ning soovitused tuleviku uuringuteks .....	48
KOKKUVÕTE .....	49
SUMMARY .....	52

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	54
LISAD .....	59
Lisa 1. Veebipõhine küsimustik .....	59
Lisa 2. Tasustamise ning motivatsiooni seosed uurimismudelis .....	64
Lisa 3. Lihtlitsents .....	65

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada info- ja kommunikatsiooni tehnoloogia valdkonna jagatud teenuste mudelil põhinevate äriüksuste võtmetöötajate töömotivatsiooni hoidvad tegurid ning leida seoseid tasustamise ning motivatsiooni alaliikide vahel, lähtudes Ryan ja Deci (1985) enesemääratlemise teooriast.

Eesmärk tuleneb probleemist, et konkurentsitihedal tööturul on info- ning kommunikatsiooni tehnoloogia valdkonna jagatud teenuskeskustes autori hinnangul keerulisem kvalifitseeritud töötajate töömotivatsiooni hoida. Keskustesse vajatakse spetsiifiliste spetsialisti oskustega, tihti mitut võõrkeelt valdavaid inimesi, sest teenust pakutakse rahvusvahelisel tasandil. Töö on vastutusrikas, kuid olemuselt tehingupõhine ning töötajate arengu- ja karjäärivõimalused üksuse siseselt on piiratud.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Töö teoreetilises osas toetutakse tuntumatele, valideeritud töömotivatsiooni ja tasustamise käsitlustele ning keskendutakse mitterahaliste ning rahaliste tasude ning töömotivatsiooni seoste leidmisele. Lisaks antakse ülevaade jagatud teenuskeskuste olemusest ning töökorraldusest ning koostatakse teoreetiline uurimismudel.

Töö empiirilises osas uurib autor kvantitatiivse küsitlusuuringu teel kahe suurkorporatsiooni nelja jagatud teenuskeskuse võtmetöötajate töömotivatsiooni hoidvaid tegureid ning rahulolu tasustamisega tuginedes enesemääratlemise teooriale.

Läbi viidud empiirilise uuringu tulemusena leitakse, et jagatud teenuskeskuste inimeste töömotivatsioon tuleneb peamiselt ülekantud regulatsioonist ning sisemisest motivatsioonist, ehk töötajad on motiveeritud tegutsema sisemisest survest ajendatuna, mis võib olla eneseväarikuse, ego tunnetuse või süü- ja häbitunde vältimise tõttu tingitud. Samas on suur osa töötajaid ka sisemiselt motiveeritud ehk töömotivatsioon tuleneb tööst enesest saadavast naudingust. Mitterahalistest psühholoogilistest tasudest mõjutab autonoomseid töömotivatsiooni vorme kõige enam toetav juhtimine ning toetavad kolleegid. Korrelatsiooni analüüsi tulemusena selgus, et mida enam töötajad tunnevad juhi, kuid ka kolleegide toetust ja autonoomiat oma töös ning mida kõrgemad on hinnangud jaotusõiglusele, seda tugevam on sisemine motivatsioon ja seda vähem on amotivatsiooni.

Magistritöö arutelu osas tehakse jagatud teenuskeskuste juhtkondadele ettepanekud, tuuakse välja piirangud tulemuste tõlgendamisel ning esitatakse soovitusel täiendavateks uuringuteks.

Võtmesõnad: töömotivatsioon, tasustamine, mitterahalised tasud, psühholoogilised tasud; jagatud teenuskeskused, enesemääratlemise teooria

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva globaliseerunud maailmas peavad ettevõtted tihedas tööturu konkurentsivõitluses läbi löömiseks pöörama üha rohkem tähelepanu oma töötajate töömotivatsiooni hoidmisele. Kõrge kvalifikatsiooniga töötajate töömotivatsioon ning heaolu on organisatsiooni käekäigu ning klientide rahulolu ja lojaalsuse saavutamisel võtmeküsimus.

Viimasel kümnendil on mitmed rahvusvahelisel tasandil tegutsevad suurkorporatsioonid laiendanud Eestisse ning ka teistesse Ida-Euroopa riikidesse, luues tagatöökohas (*backoffice*) tüüpi tugiüksusi ehk jagatud teenuskeskuseid (*shared service centers*), mis pakuvad teenust ematöökoha põhiüksus(te)le. Schulzi ja Brenneri (2010) uuringust selgus, et jagatud teenuskeskuste loomise vajadus ning tähtsus on kasvanud nii era- kui avalikus sektoris ning jagatud teenuskeskus kontseptina on rohkelt kasutusel. Suur osa suurkorporatsioonidest on loonud mingil kujul jagatud teenuskeskuseid, mis enamasti toetavad finants-, personali- ning infotehnoloogia valdkonna tegevusi.

Jagatud teenuskeskuse mõju töötajate karjäärile on vähe uuritud teema, kuid näib, et erinevaid palgatasemeid on taolistes üksustes keeruline luua (Arkin, 1999, viidatud Redman *et al.*, 2007) mis tähendab, et karjäärivõimalused üksusesiseselt on enamasti piiratud. Keskustesse aga vajatakse kvalifitseeritud spetsiifiliste spetsialisti oskustega, tihti mitut võõrkeelt valdavaid töötajaid, sest teenust pakutakse rahvusvahelisel tasandil. Töö võib olla vastutusrikas, kuid enamasti tehingupõhine, distsipliini nõudev ning vähem väljakutseid pakkuv. Seetõttu on organisatsiooni mittestrateegilises üksuses keerulisem kompetentseid ja ambitsioonikaid töötajaid hoida (Redman *et al.*, 2007).

Sellest tulenevalt on lõputöö eesmärk välja selgitada info- ja kommunikatsiooni tehnoloogia (edaspidi IKT) alal tegutsevate suurkorporatsioonide jagatud teenuskeskuste võtmetöötajate töömotivatsiooni hoidvad tegurid, keskendudes peamiselt mitterahalise tasustamise ning töömotivatsiooni omavaheliste seoste leidmisele lähtuvalt Ryan ja Deci (1985) enesemääratlemise teooriast (*self-determination theory*).

Töö eesmärk tuleneb probleemist, et IKT valdkonna konkurentsitihedal tööturul on jagatud teenuskeskustes üha keerulisem pikaajaliselt kvalifitseeritud, ettevõttele rohkem lisaväärtust pakkuvaid töötajaid ettevõttes hoida ning nende töömotivatsiooni säilitada, mistõttu on oluline ettevõtete juhtidel, kes vastutavad taoliste üksuste eest, teada tegureid, mis hoiavad jagatud teenuskeskuste töötajate töömotivatsiooni.

Käesolevas töös otsitakse vastuseid järgnevatele uurimisküsimustele:

- Millised enesemääratlemisest lähtuvad tegurid mõjutavad IKT valdkonna jagatud teenuskeskuste töötajate töömotivatsiooni?
- Kuidas on jagatud teenuskeskuse töötajate psühholoogiline tasustamine seotud enesemääratlemisest lähtuva töömotivatsiooniga?
- Kuidas on erinevad kaudselt rahalised ning mitterahalised tasu elemendid seotud enesemääratlemise motivatsiooni alaliikidega?

Töömotivatsiooni mõjutavaid tegureid on varasemalt erinevatest aspektidest lähtuvalt rohkelt uuritud, seoses pühendumisega ja hoidmisega või erinevate töötajate gruppide lõikes, kuid autorile teadaolevalt ei ole Eestis eelnevalt jagatud teenuskeskuste inimeste töömotivatsiooni, ega ka tasustamise ja töömotivatsiooni seoseid lähtuvalt enesemääratlemisest sellise kujul varasemalt uuritud.

Autor sai osaliselt inspiratsiooni uuringu disaini kujundamises Gerhart ja Fangi (2015) väljaande soovitud tuleviku uuringutes integreerida motivatsiooni ning tasustamise kirjandust ning uurida milline on tasustamise efektiivsus sisemiselt vähem motiveeriva töö olemuse korral. Tehingupõhine, distsipliini nõudev ning vähem väljakutseid pakkuv töö võib olla autori hinnangul sisemiselt vähem motiveeriv. Samuti inspireeris Olafsen, Deci *et al.* (2015) kaks üleskutset jätkuuringuteks, millest esimes üleskutses soovitati lisada nende loodud mudeli muutujate (toetav juhtimine, autonoomia toetus, kompetentsuse toetus, jaotuslik õigus) omavaheliste seoste leidmiseks lisaks sisemisele motivatsioonile ka välise motivatsiooni alaliigid enesemääratlemise teooriast, sest tasustamine on rohkem seotud välise motivatsiooni regulaatoritega. Teine üleskutse oli uurida kolleegide toetuse vajaduse seoseid sisemise motivatsiooniga.

Käesolevas töös käsitleb autor tasustamise mõistet järgmiselt: psühholoogiliste tasude alla kuuluvad toetav juhtimine, toetavad kolleegid, jaotuslik õiglus ning baasvajadustest tulenevad autonoomia ning kompetentsuse toetus. Tasu elementide all käsiteltakse nii kaudselt rahalist väärtust omavaid hüvesid ja soodustusi kuid ka mitterahalisi hüvesid. Otsese rahalise tasu alla kuuluvad palk, boonused, lisatasud.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Teoreetilises osas käsitletakse tasustamist ja töömotivatsiooni tuginedes Ryan and Deci (1985) enesemääratlemise teooriale ning otsitakse eelnevate uuringute põhjal tasustamise seoseid töömotivatsiooniga. Seejärel antakse ülevaade jagatud teenuste (*shared services*) mudelist, ajaloost ning tööst. Peatüki lõpetuseks koostatakse teoreetiline uurimismudel. Empiirilise uuringu peatükis sõnastatakse uuringu eesmärk ja uurimisküsimused, tutvustatakse uurimismetoodikat ja valimit, analüüsitakse uuringu tulemusi ning tehakse järeldused ning ettepanekud.



# 1. TÖÖMOTIVATSIOONI NING TASUSTAMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED

Käesoleva peatüki esimeses alapeatükis käsitletakse erinevaid lähtekohti töömotivatsioonist. Teises alapeatükis keskendutakse töötajate tasustamisele ning otsitakse tasustamise ja töömotivatsiooni seoseid. Kolmandas alapeatükis antakse spetsiifilise uuringu sihtgrupi tõttu ülevaade jagatud teenuste mudelist: ajaloost, eesmärgist, töö eripäradest ja töökorraldusest. Peatüki lõpetuseks luuakse teoreetiline uurimismudel mis annab aluse empiirilisele uuringule.

## 1.1. Töömotivatsioon

Tänapäeva konkurentsitihedal tööturul on kõrge kvaliteediga töötajate töömotivatsioon ning heaolu nii organisatsiooni käekäigu, töötajate ning klientide rahulolu ja lojaalsuse saavutamise eesmärgil oluline valdkond millele keskenduda.

Töömotivatsioon, üldiselt defineeritud kui energia mis määrab inimese käitumise, sisu, suuna, intensiivsuse ning aja osas (Pinder, 1998, viidatud Latham ja Pinder 2005) on väga keeruline valdkond, millega organisatsioonid peavad silmitsi seisma, sest inimeste soovid ja vajadused on ajas muutuvad, sealjuures ka inimese töömotivatsiooni mõjutavad tegurid.

Inimeste motivatsiooni töökohal hakati uurima juba eelmise sajandi keskpaigast ning on tänaseni jätkuvalt populaarne uurimisvaldkond. Alustades Maslow (1954), organisatsiooni käitumist uurinud klassiku, vajaduste hierarhiast, kus fookus on inimeste baasvajaduste – psühholoogilise (toit ja jook), turvalisuse, sotsiaalse (kuuluvus ja armastus), lugupidamise ja autonoomia ja enesetoetuse rahuldamisel hierarilises järjekorras. Vroom (1964) töötas välja eeldatava väärtuse teooria (expectancy theory), mis tähendas, et motivatsioon sõltub sellele järgnevast tasust, mis peab olema mõistlik ning pingutust vääriv. Herzbergi (1957) kahe faktori mudeli (*Two-factor model*) järgi mõjutavad tööst tulenevat rahulolu sisemised tegurid, mis tulenevad tööst enesest ning ka välistest teguritest, milleks on tasud ning töö tingimused. Tegurid, mis mõjutavad positiivseid tundeid (motivatsiooni faktorid) on oluliselt erinevad nendest mis mõjuvad negatiivselt (hügieeni

faktorid). Herzbergi (1966, 1976) käsitluse kohaselt peaks olema töö kujundatud selliselt, et see motiveeriks inimesi head tööd tegema, ehk tööd peaks rikastama mitte lihtsustama. Oldham ja Hackman (1975) töötasid välja töö omaduste teooria (*job characteristics theory*) väites, et kõige efektiivsem moodus inimesi motiveerida on läbi optimaalse töö omaduste kujundamise. Locke ja Latham (1990) eristusid eelnevatest käsitlustest eesmärkide seadmise teooriaga (*goal-setting theory*).

Enamik motivatsiooni käsitlenud autoreid lähtuvad sarnastest motivatsiooni teooriate alustest, eristatakse sisemisi ning väliseid motivatsiooni mõjutavaid tegureid. Käesolevas magistritöös toetub autor peamiselt Ryan and Deci (1985, 2000, 2017) enesemääratlemise teoorial põhinevatele uuringutele. Enesemääratlemise teooria on valideeritud teooria mis on otseses seoses tasustamise ning motivatsiooniga (Olafsen, Deci *et al.*, 2015). Teooria fookuses on keskenduda kõrge kvaliteediga püsivale motivatsioonile mis aitab kaasa töötajate pühendumisele (Deci, Ryan, Olafsen, 2017).

### **1.1.1. Töömotivatsiooni regulaatorid**

Kõrge töömotivatsiooni tase võib tuleneda mitmetest allikatest, sisemisest huvist töö vastu või välistest mõjutajates nagu tähtsajad, rahalised boonused, eesmärgid ning hüved jms (Van den Broeck *et al.*, 2012, 2013)

Oldham ja Hackman (1974) töötasid välja töö karakteristikute teooria (*job characteristics theory*) väites, et kõige efektiivsem moodus inimesi motiveerida on läbi optimaalse töö omaduste kujundamise. Töö karakteristikute teooria kohaselt on fookus sisemisel motivatsioonil. Kui töö on kujundatud selliselt, et vastab olulisematele töö omadustele, tajuks töötaja, et töö on väärt, ta tunneks vastutust oma tegemiste eest ja teaks, kas töö on rahuldavalt lõpule viidud. Selle lõpptulemuseks oleks sisemisest motivatsioonist tulenev kõrge töö tulemuslikkus ja kõrge tööga rahulolu (Oldham ja Hackman, 1975).

Oldham ja Hackmani (2010) eristasid viit peamist töö omadust mis tagavad sisemise töömotivatsiooni:

- 1) töö mitmekesisus (*skill variety*): mil määral nõuab töö töötajalt toiminguid, mis panevad proovile tema oskused ja võimed;
- 2) töö piiritletus (*task identity*): mil määral nõuab töö erinevate osade algusest lõpule viimist;

- 3) töö olulisus (*task significance*): mil määral töö tulemus mõjutab märkimisväärselt teisi inimesi;
- 4) autonoomsus (*autonomy*): mil määral annab töö inimesele valikuvabaduse millal ja kuidas tööd teha;
- 5) tagasiside (*feedback*): mil määral töötaja saab teavet oma jõupingutuste tõhususe kohta - pöörates erilist tähelepanu tagasisidele, mis on otseselt seotud tööga.

Deci ja Ryan (1985) enesemääratlemise teooria arendab Hackmani ja Oldhami (1975) peamiselt sisemistel motivatsiooni teguritel põhinevat töö omaduste teooriat edasi. Enesemääratlemise teooria keskmeks on eristada autonoomseid ning kontrollitud motivatsiooni regulaatoreid. Autonoomne motivatsioon on tegutsemine vabast tahtest, omades valikuvabadust. Välisest survest tingitud tegutsemine on kontrollitud motivatsioon. (Deci ja Gagne, 2005). Autonoomseid motivatsiooni vorme peetakse kvaliteetseteks motivatsiooni regulaatoriteks. Näiteks Van den Broeck *et al.* (2013) uuringu tulemusest selgus, et kõrge autonoomse motivatsiooniga inimesed tundsid rahulolu tööga, olid pühendunud ning neil esines ka vähem läbipõlemist. Ka Howard *et al.*, (2016) uuringu tulemused näitasid, et motivatsiooni autonoomsed vormid mõjuvad töötulemuste saavutamisel märksa positiivsemalt kui kontrollitud motivatsiooni vormid.

Enesemääratlemise teooria kohaselt motiveerib inimesi kolme peamise eesmärgi saavutamine: püüdlus saavutada kompetentsus, autonoomsus ning seotus (Deci ja Ryan, 2000, 2017). Kui need on rahuldatud suurendab see töömotivatsiooni ja parendab vaimset tervist, kui aga puudulikud, vähendab see töömotivatsiooni ning heaolu (Ibid., 2000).

Deci ja Ryan (2000) enesemääratlemise käsitlusel esineb kaks peamist motivatsiooni liiki - sisemine (*intrinsic*) ning väline (*extrinsic*). Kui väline motivatsioon tuleneb välistest mõjutajatest nagu rahalised tasud siis sisene motivatsioon tuleneb tööst enesest saadavast naudingust, sest tegevused on inimese jaoks huvitavad. Kuid lisaks sisemisele ja välisele motivatsiooni mõjutavatele teguritele leidsid nad, et esineb ka amotivatsiooni, seisundit, kus puudub soov ja huvi tegutseda. Samuti väitsid nad, et inimesed kogevad erinevat tüüpi motivatsiooni erineval määral.

Enesemääratlemise teooria kohaselt on mitut tüüpi välise motivatsiooni vorme mida on võimalik kontrollida läbi väliste tegurite, kuid on ka autonoomseid vorme mida on võimalik läbi internaliseermise (omaks võtmise) reguleerida inimese enda eesmärkide ning väärtustega (Deci &

Ryan, 2000; Gagne, Forest 2008). Erinevad välise motivatsiooni vormid nagu väline regulatsioon, ülekanud regulatsioon, isiklik regulatsioon ning integreeritud regulatsioon kuuluvad internalisatsiooni alaliigi alla. Mida täielikumalt välised motivaatorid on internaliseeritud ehk omaks võetud, seda enam saavad nad olema inimese enese poolt määratletud (Ryan & Deci, 2000).

Väline regulatsioon on kõige madalama autonoomse regulatsiooniga välise motivatsiooni alaliik. Üldiselt tajutakse väliselt reguleeritud käitumist kui kontrollitud motivatsiooni, sest viitab tegevustele otseselt mingi tasu saamise või karistuse vältimise eesmärgil (Gagne, Forest 2008; Gagne *et al.*, 2015).

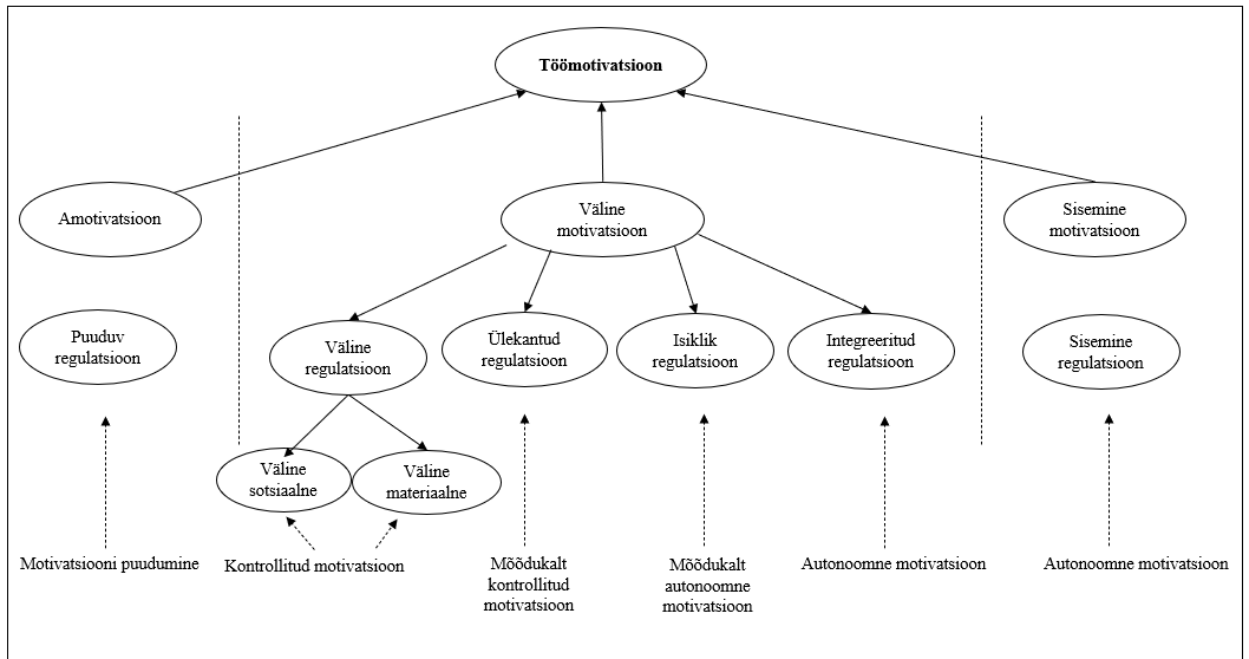
Ülekantud regulatsioon on mõõdukalt kontrollitud motivatsiooni vorm, mis viitab sisemisest survest tingitud tegevustele, mis võivad olla enesevääriskuse, ego tunnetuse ning süü ja häbitunde tõttu ajendatud (Ryan ja Deci 2000; Gagne, Forest, 2008, Gagne *et al.*, 2018).

Isiklik regulatsioon on mõõdukalt autonoomne vorm, mis on ajendatud sellest, et inimene samastab end läbi väliste väärtuste ja tähenduste ehk muudab need isiklikeks (Gagne, Forest, 2008).

Integreeritud regulatsioon on kõige autonoomsem välise regulatsiooni vorm kus töötaja poolt isiklikud regulatsioonid on täielikult omaks võetud. Mitmetes uuringutes on isiklikku ning integreeritud regulatsiooni kombineeritud autonoomse motivatsiooni vormina (Ryan ja Deci, 2000).

Ryan ja Deci enesemääratlemise teooria võtsid oma uurimuse aluseks Gagne *et al.* (2015), kes jaotasid välise regulatsiooni sotsiaalseks (*external-social*) ning materiaalseks (*external-material*). Sotsiaalne võib olla toetuse ja teiste tunnustuse saamine või kriitika vältimine. Materiaalne reguleerimine fookuseerib materiaalsele hüvedele ning töö kaotuse vältimisele.

Joonisel 1 on illustreeritud ülal kirjeldatud enesemääratlemise teooriast tulenevad kontrollitud ning autonoomsed töömotivatsiooni regulaatorid.



Joonis 3. Töömotivatsiooni regulaatorid

Allikas: autori koostatud (Ryan ja Deci, 2000; Gagne *et al.*, 2015)

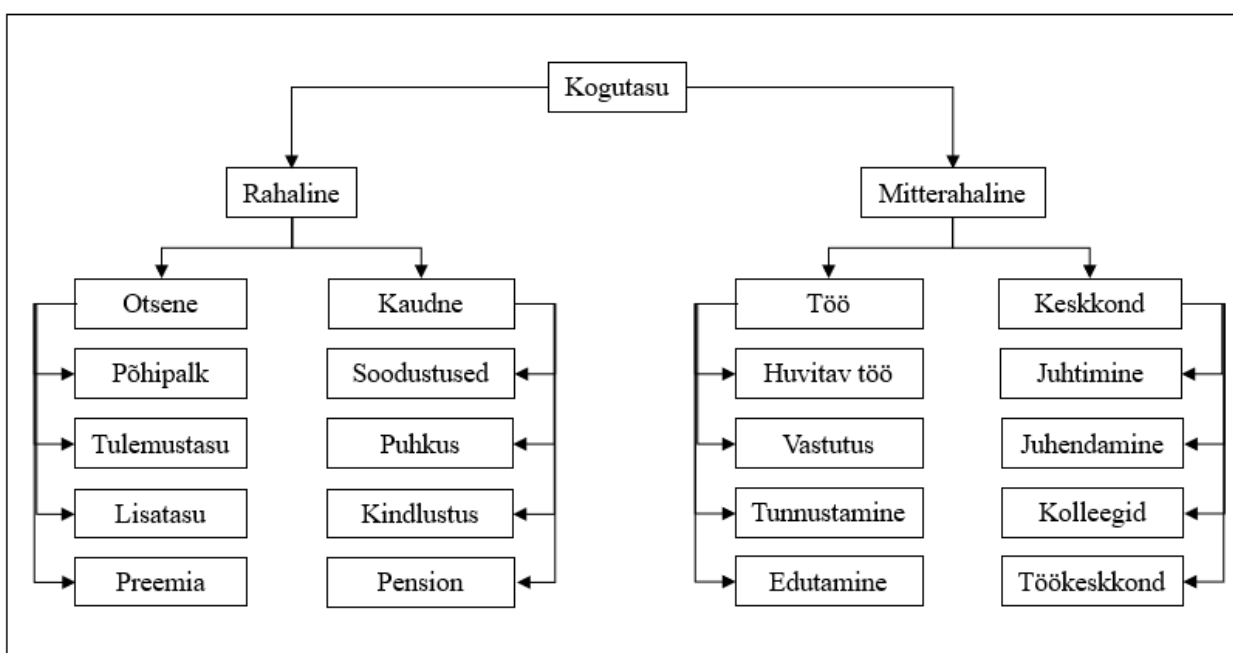
Ülaltoodud autorite teoreetiliste lähtekohtade põhjal järeltab autor, et inimese töömotivatsioon on tihedas seoses tasustamisega, pühendumisega, rahuloluga. Töötaja pühendumist ning rahulolu antud magistritöös ei käsitleta, lähtutakse tasustamise ja töömotivatsiooni seostest.

## 1.2. Töötajate tasustamine

Töötajate tasustamine on üks peamisi personalijuhtimise praktikute valdkondi. Tasustamise eesmärk on toetada töötajate värbamist, hoidmist ning tulemuste saavutamist (Lawler 1971, 1981 viidatud Gerhart *et al.*, 2015) ehk tasustamismeetmete valiku kaudu saavad organisatsioonid mõjutada oma soovidele vastavate inimeste värbamist, hoidmist ning suunata neid pingutama ning ettevõtte jaoks vajalikke ja soovitud tegevusi täitma (Gerakos *et al.*, 2018).

Töötajate tasustamises lähtutakse kogutasusüsteemist (joonis 1), kuhu kuuluvad nii rahalised kui mitterahalised tasud. Rahaliste tasude hulka kuuluvad otseselt palk, tulemustasud, lisatasud, boonused, preemiad. Kaudselt soodustused, puhkused, kindlustused, pension jms rahalist väärtust omavad hüved nagu tasemehariduse, erialase arengu ja täiendkoolitustega seotud soodustused, lisapuhkus koos keskmise palga säilitamisega, spordi- ja tervisega seotud kulude hüvitamine,

tasuta või soodustingimustel toitlustus, tasustatud vabad päevad isikliku sündmuse ajal, esimeste haiguspäevade hüvitamine, pere ja lastega seotud soodustused, tööle ja töölt koju transpordi korraldamine või kulude hüvitamine, eluasemekulude hüvitamine, organisatsiooni toodete ja teenuste saamine soodustingimustel jms (Palgainfo, 2019). Mitterahaliste tasude hulka arvatakse töö huvitavus, vastutusrikkus, tunnustamine, arendamine, edutamine, juhtimine, juhendamine, kaaskolleegid, töökeskkond, (Armstrong, 2014; Gorobinski *et al.* 2017), paindlikud hüved, töökorralduse paindlikkus vastavalt töötajate vajadustele (näiteks paindlik tööaeg, kodus töötamise võimalus), väljakutsed, vabadus ja autonoomia, tagasisidestamine, hea tulemusjuhtimine, kaasatus otsustesse, töö- ja eraelu tasakaalu võimaldamine, võrdne kohtlemine (The Chartered Institute of Personnel and Development, 2019; Palgainfo, 2019).



Joonis 1. Kogutasu elemendid

Autor: Gorobinski *et al.*, (2017, 234). Personalijuhtimise käsiraamat

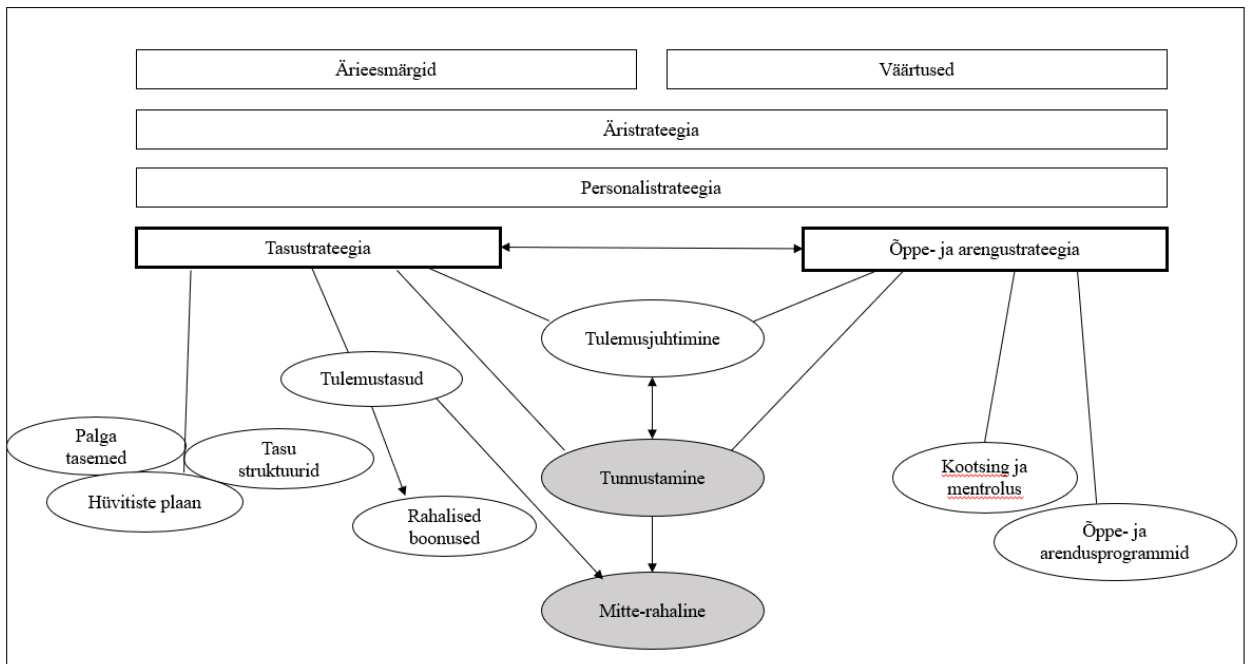
Efektiivne tasustamine hõlmab endas nii individuaalseid tasu elemente, selle kogu kulu ning väärtust. Oluline on väga hoolikalt tasustrateegia läbi mõelda kaaludes erinevate tasuelementide mõju ning tähtis on tasu erinevate komponentide selgitamine töötajatele (Rose, 2018, 6). The Chartered Institute of Personnel and Development (2018) tasustamise uuringu tulemustest selgus, et 16 % organisatsioonidest ei kommunikeerinud oma pakutavaid hüvesid töötajatele. Tuginedes uuringu tulemustele, soovivad uuringu autorid Marriot ning Perkins, et mida parem on kommunikatsioon hüvede osas, seda rohkem on töötajad ka rahul pakutavaga.

Töötajate tasusüsteemide kujundamisel peavad organisatsioonid arvestama nelja põhilise tasustamise komponendiga (Milkovich *et al.*, 2013):

- 1) organisatsiooni sisemine õiglus;
- 2) väline õiglus ehk konkurentsivõime;
- 3) töötajate panused;
- 4) tasusüsteemi administreerimine.

Efektiivse tasusüsteemi loomine nõuab eksperimentaalset suhtumist, pidevat süsteemi täiustamist, sisendit inimestelt, kes on süsteemi kaasatud ning järjepidevat süsteemi efektiivsuse ülevaataamist (Cameron, Pierce, 2002).

Tasustrateegia peab olema integreeritud personalijuhtimise strateegiaga, toetama ettevõtte väärtusi, kultuuri, eesmärke ning äristrateegiat (Rose, 2018, 16-19). Joonisel 2 on näidatud, kuidas äristrateegia tuleneb ärieesmärkidest ning ettevõtte väärtustest. Sellest lähtuvalt kujundatakse personalistrateegia, millest omakorda luuakse omavahel tihedalt seotud tasustamise strateegia ning õppe- ja arengustrateegia kõikide vajalike aspektidega.



Joonis 2. Tasusüsteemi personali- ning äristrateegiaga ühildamine

Allikas: Rose (2018, 20)

Teoreetilises kirjanduses soovitatakse lähtuda tasustamisel ka töötajate erinevate eluetappide vajadustest. Soovitatakse paindlikku tasustamist mis suurendaks pühendumist ning töömotivatsiooni. Näiteks De Gieter *et al.* (2015) uuringust selgus, et rahulolu tasustamisega erineb töötajate lõikes sõltuvalt vanusest ja tööstaažist ning lisaks rahalistele tasudele on töötajate käitumine ning suhtumine mõjutatud materiaalsest ning psühholoogilistest tasudest. De Gieter, Hofmans (2015) eristasid oma uuringus kolme tasu tüüpi:

- rahalised tasud - baaspalk, boonused, tulemustasud ehk raha mis tasutakse otse töötajale tehtud töö eest;
- materiaalsed tasud – näiteks koolitused, tervisekindlustus, ehk muud rahalise väärtusega tasud;
- psühholoogilised tasud – vahetu juhi tunnustus, kolleegide toetus jms ehk mitterahalise väärtusega tasud mis mõjuvad positiivselt töötaja käitumisele ning tulemustele.

Organisatsioonid on oma olemuselt erinevad, seega kogutasu erinevate elementide osakaalus tuleb lähtuda vastavalt konkreetse ettevõtte eripäradest ning vajadustest. Tasusüsteem, kõikide kogutasu elementidega peab sobituma organisatsiooni kultuuriga, olema seotud ettevõtte eesmärkide, väärtuste, kultuuri ja äri- ning personalistrateegiaga.

### **1.2.1. Mitterahaliste tasude seosed töömotivatsiooniga**

Uuringud tasude seostest sisemise motivatsiooniga on andnud erinevaid tulemusi. Deci, Koestneri ja Ryani (1999) meta-analüüsi tulemus näitas, et rahaliste tasudega mõjutamine oli negatiivses seoses autonoomsete motivatsiooni regulaatoritega. Sealjuures psühholoogilised (kiitused, tunnustused jms) olid positiivses seoses ning materiaalsed tasud negatiivses seoses sisemise motivatsiooni mõjutajatena. (Gagne, Forest, 2008)

Toetav juhtimine (managerial need support), käsitledes seda kui mitterahalist psühholoogilist tasustamismeedet, on üks olulisemaid töömotivatsiooni mõjutajaid. Toetava juhtimise kontseпти alla käib töötajate vaatenurkadega arvestamine, töötajatele valikute pakkumine ning initsiatiivikuse julgustamine (Deci *et al.*, 1994). Samale järeldusele jõudsid ka Baard *et al.* (2004), kes leidsid, et juhi poolt soodustatud vahetut suhtlust võimaldav töökliima töökeskkonnas võib olla töötaja jaoks olulisem kui töö omadused. Ka Olafsen, Deci, *et al.*, (2015), uuring toetab seda seisukohta. Norra panga töötajate seas tehtud uuringu tulemusena selgus, et toetav juhtimine oli



kõige olulisem autonoomia ning sisemise motivatsiooni mõjutaja. Otsese juhi positiivne tagasiside, töötaja oskuste ning panuse tunnustamine, arenemis- ning õppimisvõimaluste võimaldamine, avatud küsimuste esitamine, aktiivne kuulamine, kaasamine oluliste probleemide lahendamisse, töötajate vaatenurkadega arvestamine ning valikute pakkumine motiveerib töötajaid paremaid tulemusi saavutama (Olafsen, Deci *et al.*, 2015). Van den Broeck *et al.* (2016) uuringu tulemus näitas, et spetsiifiliselt vähenõudlikel töökohtadel rahuldavad autonoomia vajadust toetav juhtimine, tajutud õiglus, organisatsiooni kultuuri sobivus, mis tugevdavad kuuluvustunnet ning omavad seeläbi positiivset mõju töötaja motivatsioonile (Gagne ja Forest, 2008).

Tajutud juhi toetus töökohal ei pruugi olla töötajate heaolus alati piisav töemotivatsiooni hoidja. Töötajate jaoks on oluline ka kolleegide toetus (Jungert, Koestner, Houliort ja Schattke, 2013; Moreau ja Mageau, 2012, viidatud Olafson, Deci *et al.* 2015). Uuringute autorid leidsid, et inimeste vahelised suhted tööl avaldavad rohkem mõju sisemisele motivatsioonile kui mistahes kompensatsioon (Deci *et al.* 2015). Ka Ma, Mayfield *et al.* (2018) leidsid, et väga oluline on ka inimese suhestumine organisatsiooni ja selle kogukonnaga. Töötajad, kellel on paremad suhted kaaskolleegidega, püsivad töökohal tõenäolisemalt ka siis, kui töö ise ei pruugi meeldida (Ma, Mayfield *et al.*, 2018).

Mitterahalistel psühholoogilistel tasudel on ka omad varjuküljed. Kuidas mitterahaliste hüvede skeem on üles ehitatud omab olulist tähtsust selle eesmärgi ja edu saavutamisel (Silverman, 2004). Tajumaks tasustamist õiglasena, peab see olema läbipaistev, ehk kõikidel töötajatel peab olema võimalus seda saada (Ibid, 2004). Tunnetatud jaotluslik õiglus on võtmetunnus ka psühholoogiliste tasude tehnikates, sest see avaldab inimeste emotsionaalse poole (Ibid, 2004).

Üha enam väärtustatakse töötajate poolt paindlikku töökorraldust. Van Yperen *et al.*, (2014) uuringust selgus, et paindlik tööaeg ning asukoht tõstab autonoomiat ning sisemist töemotivatsiooni. Vahelduv töökorraldus võib suurendada töötaja efektiivsust ning omada positiivset mõju töö- ja eraelu tasakaalule (Van Yperen *et al.* 2014).

*The Chartered Institute of Personnel and Development* (2019) uuringud näitavad, et inimesi meelitas, hoiab ning pühendab hulk rahalisi ja mitte-rahalisi tasusid ning sõltuvast isiklikest asjaoludest võib see ajas muutuda. Näiteks karjääri alguses väärtustatakse arenguvõimalusi ning ligipääsu koolitustele olulisemaks kui pakutavaid rahalisi hüvesid. Ka Bussin *et al.* (2014)

kogutasu uuringu tulemus generatsioonide lõikes näitas, et nooremaid generatsioone motiveerib töö- ja eraelu tasakaal, mitterahalised hüved, arenguvõimalused kuid ka tulemustasusüsteem. Samas vanemaalisemad on rohkem motiveeritud fikseeritud tasusüsteemiga, stabiilsusega.

Kokkuvõtvalt järeldab autor, mitte-rahalsed tasud, määratledes neid psühholoogiliste mõjutajatena mängivad olulist rolli inimese töömotivatsioonis ning seda mõjutavad kõige enam inimeste otsesed juhid, kaaskolleegid ning loodud ettevõtte kultuur.

### **1.2.2. Rahaliste tasude seosed töömotivatsiooniga**

Rahalsed tasud ehk välised motivaatorid on saanud üsna vähe tähelepanu organisatsiooni käitumise- ja psühholoogiaalases kirjanduses töömotivatsiooni mõjutajana (Gerhart, 2015).

Ryan and Deci (1985) enesemääratlemise teooria kohaselt ei pruugi suurem palk jm rahalsed hüved tähendada alati paremaid tulemusi. Rahalsed väliselt kontrollitud hüved nagu boonused ja tulemustasud töötavad ainult siis kui seos pingutuse ja tulemuse vahel on omavahel selge ning tasu väärtus on pingutamist väärt (Armstrong, 2014). Inimeste jaoks on aga pingutamist väärt tasu suurus erinev. Seetõttu võib olla sisemine motivatsioon, mis tuleneb tööst endast palju võimsam kui välised mõjutajad (Armstrong, 2014).

Ka mitmed uuringud on tõestanud, et väliseid kontrollitud hüvesid tuleb rakendada ettevaatlikult, need võivad kahjustada sisemist motivatsiooni kuna neid saab hõlpsasti kogeda välise kontrollina, mis vähendab autonoomia kogemust (Deci, 1971; Lepper, Greene, Nisbetti, 1973; Deci, Koestner ja Ryan, 1999; Deci ja Ryan 2000). Ka Olafsen, Deci *et al.* (2015) uuringu tulemus näitas, et töötasu oli positiivses seoses küll jaotusliku õiglusega, samas tasu suurusel ei olnud statistiliselt olulist seost autonoomia ega kompetentsuse vajadusega ega sisemise motivatsiooniga.

Sarnase tulemuseni jõudsid Deci, Ryan ja Koestneri (2001) - erinevad rahalsed tasud – oodatavad tasud, ülesannete täitmisega seotud tasud, tulemustega seotud tasud, pühendumisega seotud tasud mõjutasid negatiivselt autonoomset sisemist motivatsiooni. Samas leidsid Gagne ja Deci (2005), et kui tasud on administreeritud autonoomiat toetavas töökliimas, on rahalistel tasudel vähem kahjustav toime sisemisele motivatsioonile, mõningatel juhtudel võib isegi tõsta sisemist motivatsiooni.

Cameron *et al.* (2001) uuringu tulemustest seevastu selgus, et üldiselt ei ole rahalised tasud kahjulikud motivatsioonile tööülesannete täitmisel. Vähem huvitavate ülesannete korral võivad rahalised tasud suurendada autonoomseid motivatsiooni regulatsioone. Samas leidsid ka nemad, et huvipakkuvate ülesannete korral omasid sisemisele motivatsioonile positiivset efekti psühholoogilised tasud nagu kiitused ja tunnustused. Negatiivne seos leiti huvipakkuvate ülesannete ning rahaliste tasude vahel, kui rahalised tasud olid oodatud ning tulemustega seotud (Cameron *et al.*, 2001).

Aguinis *et al.*, (2013) väitsid oma uuringu tulemustele toetudes, et rahalised tasud võivad olla väga võimsad töötajate motiveerijad, ning seeläbi ettevõtte majanduslike tulemuste mõjutajad, samas leidsid nemadki, et ainuüksi rahalised tasud ei ole piisavad töötajate töömotivatsiooni hoidjad. Kuigi rahalised tasud võivad olla tugevad motivaatorid töötajate ning organisatsioonide tulemuslikkuses, ei arenda need töötajate teadmisi, oskusi ja võimekust, juhul kui raha ei ole paigutatud koolitustesse ja arendustegevustesse (Aguinis *et al.*, 2013).

Fontese (2019) Eesti palgauuringu tulemus näitas, et kõrgema palga saajad ehk rohkem kui 1841 EUR brutotasu kuus teenivatest inimestest on 29% motiveeritud oma tööd tegema, ning alla 985 EUR brutotasu teenivatest vaid 18%. Väitega, „mind motiveerivad rahalised tasud“ oli nõus vaid 22% kõikidest vastajatest, mis näitab, et hoolimata palgatasemest, ei ole rahalised tasud kõige olulisemad motivaatorid. Uuringust selgus, et 22% vastajaid motiveerivad eelkõige rahalised tasud, ning 21% vastanutest motiveerib aga eelkõige töö sisu.

Kokkuvõttes, rahalistel tasudel võib küll olla suur mõju inimeste käitumisele, kuid see ei ole piisavalt motiveeriv, kui ei ole pööratud tähelepanu teistele kogutasu komponentidele (Aguinis *et al.*, 2013). Erinevate rahaliste hüvede rakendamine võib panna inimesi küll tegutsema, kui aga ühel hetkel neid enam ei rakendata, kaob ka inimeste motivatsioon tegutseda (Armstrong, 2014). Kui inimesi premeerida selle eest, et nad pühenduvad mingile tegevusele, teevad nad seda selle hüve nimel mitte huvist või tegevusest saadavast naudingust (Ibid.,2014).

### 1.3. Jagatud teenuskeskused

Tänapäeva konkurentsitihtedal globaliseerunud ärimaailmas tuleb suurtel organistasioonidel üha tihedamini silmitsi seista muutuvate oludega, mis sunnib ettevõtte jätkusuutlikkuse nimel ümberkorraldusi tegema. Ühe näitena organisatsioonide tegevusstrateegia ümberkujundamises võib tuua jagatud teenuskeskuste loomise. Antud alapeatükis käsitleb autor jagatud teenuste mõistet, üksuste töökorraldust ning eripärasid.

Jagatud teenused (*shared services*) on koostööstrateegia, milles olemasolevate ärifunktsioonide alamrühm koondatakse uude, poolautonoomsesse äriüksusesse, millel on oma juhtimisstruktuur ning mille eesmärk on tõhustada tegevusi, luua väärtust, kärpida kulusid ja pakkuda täiustatud teenust emavõttele ehk sisekliendidele (Bergeron 2002, 3). Jagatud teenuskeskus võib olla oma olemuselt vastutav üksus organisatsiooni siseste protsesside eest, kelle ülesanne on pakkuda spetsiaalset teenust erinevatele ettevõtte äriüksustele või divisjonidele, baseerudes kokkulepitud teenusstandarditele ja kokkulepetele (Service Level Agreements, SLA) (Strikwerda, 2010, 2014).

Taoliste üksuste loomine sai alguse kaheksakümnendate aastate lõpus Ameerika Ühendriikidest (Strikwerda, 2014). Üks esimesi teenuskeskuse loojatest oli Ameerika Ühendriikide armee, mille järel hakkaid mudelit kasutama ka erasektori ettevõtted (Ibid., 2014). Üheksakümnendatel aastatel algas jagatud teenuskeskuste rajamise kasv, kus enamikel juhtudel loodi keskused IKT-, personali- ning finantsteenuste tsentraliseerimise eesmärgil. Suuremat jagatud teenuskeskuste loomise kasvu oli näha pärast 2000. aastat ning üha rohkem on näha ka spetsialiseerumist lisaks IKT-, personali- ning finantsteenustele veel näiteks hanke-, tootmis-, logistika- või raviteenustele (Ibid., 2014). Ka Schulzi ja Brenneri (2010) uuringust selgus, et jagatud teenuskeskuste loomise vajadus ning tähtsus on kasvanud viimasel kümnendil nii era- kui avalikus sektoris ning jagatud teenuskeskus kontseptina on rohkelt kasutuses. Suur osa Fortune 500 ettevõtetest on loonud mingil kujul jagatud teenuskeskuseid, mis enamasti toetavad finantstegevusi, personalivaldkonna ning IT valdkonna tegevusi. Nagu iga uue ärimudeliga, on ka siin näha nii õnnestumisi kui ebaõnnestumisi. Näiteks American Express on täna tugev peamiselt tänu jagatud teenuskeskuste mudelile (Bergeron, 2002, 15), mis näitab mudeli eduka käivitamise ning jätkusuutlikkuse hoidmise olulisust.

Brenneri ja Schulzi (2009) uuringu järgi kirjeldab vähemalt 50 protsenti jagatud teenuskeskuse kontsepti kirjeldavat kirjandust, et jagatud teenuskeskusele on omased järgnevad omadused:

- ühendab grupisisesed protsessid;
- pakub põhiprotsessina tugiteenuseid;
- peamine loomise ajend on organisatsiooni kulude kokkuhoid;
- selge fookus on ettevõtte siseklientidel;
- väliste konkurentide tegevusega ühildatud;
- on eraldiseisev organisatsiooni üksus;
- opereeritud kui äriüksus.

Kui esialgne jagatud teenuste mudeli kasutamise peamine eesmärk organisatsiooni kui terviku jaoks oli kulude kärpimine, on viimasel dekaadil see arusaamine paljuski muutunud (Strikwerda, 2013). Neid nähakse üha enam kui strateegiliste äriüksustena, kelle eesmärk ja soov on pakkuda kõrgtasemel teenindust (Strikwerda 2013, Joha *et al.*, 2006). Samal ajal on organisatsioonidel võimalik säilitada kontroll ning tehniline ekspertiis (Joha *et al.*, 2006). Keskuste teenuste pagas on muutunud kompleksemaks ning teadmiste põhisemaks ning lähtub rohkem ettevõtte peamisest ärimudelitest (Strikwerda, 2013).

Olulisemateks teenuskeskuste loomise ajenditeks on saanud järgnevad tegurid (Ibid., 2013):

- parendatud teenused ning kulude kärped;
- standardiseeritud teenused ja protsessid;
- vähendatud administratiivsed kulud;
- korporatiivse strateegia järgmine;
- sarnaste tegevuste grupeerimine ning üleliigsete tegevuste kaotamine;
- uute tehnoloogiate arendamise hõlbustamine;
- käibekapitali parandamine.

Jagatud teenuskeskuste jätkuv areng ning kasv mängib üha olulisemat rolli ka Kesk- ja Ida-Euroopa riikide majanduses, kuhu suurettevõtted teenuskeskuseid rohkelt loovad (Marciniak, 2014). Regiooni palgatase, geograafiline asukoht, kultuuriline homogeensus ning infrastruktuuri areng meelitab piirkonda järjest enam investor ettevõtteid (Ibid., 2014). Jagatud teenuskeskuste kasv on 2000-ndatel aastatel ümber kujundanud Kesk- ja Ida-Euroopa riikide tööturu ning saanud oluliseks tööandjaks (Ibid., 2014). Sektor meelitab tänu ettevõtete rahvusvahelisusele ning

nooruslikule kultuurile enamasti värskelt ülikooli lõpetanud võõrkeeli oskavaid noori (Ibid., 2014).

Mitmed jagatud teenuskeskuste uuringud toovad välja, et inimesed, kes töötavad jagatud teenuskeskustes, mängivad üliolulist rolli organisatsioonide edu saavutamisel. Näiteks, Farndale, Paauwe ja Hoeksma (2009) leidsid, et kompetentne tööjõud on kõige kriitilisem faktor jagatud teenuskeskuse edus. Reilly ja Williams (2003) leidsid, et jagatud teenuskeskustes on vaja nii spetsialiste kui ka strateegilise vaatega inimesi ning seetõttu detailne rollide kujundamine on seal oluline osa. Ka Bergeron *et al.* (2002) toovad oma raamatus välja järgnevad olulised aspektid eduka jagatud teenuskeskuse loomise ja toimimise juures, suure ettevõtte kogemusest lähtuvalt: oluline on valida sobivad töötajaid. Töötajad, kes kardavad muutusi, on vähem ettevõtlikud, paindumatud ning kardavad riske võtta, ei aita üksuse edukusele kaasa. Jagatud äriüksuse loomine on nagu start-up ettevõtmine, mille edu võtmeks on üleminekut koordineeriv juht, kes peab olema ettevõtlik, paindliku lähenemisviisiga ning karismaatiline. Ka Quinn jt. (2000) viitavad, et jagatud teenuskeskustesse vajatakse teatud tüüpi oskusi. Teenuskeskuse juht peab administratiivse töö juhtimisest tundma puhast rõõmu, tundma kirge äriprotsesside parendamise osas ja suutma luua kultuuri, kus inimesed naudivad ning on rahul tehingupõhise tööga (Quinn *et al.*, 2000, 134, viidatud Redman *et al.*, 2007). Raso ja Olson (2019) magistritöö finantsteenuste spetsialiseerunud jagatud teenuskeskuste töötajate motivatsiooni uuringu tulemusena selgus, et töötajate sisemine motivatsioon tõuseb, kui inimesed on pühendunud oma tööülesannetele ning kui tööülesannetes esineb varieeruvust

Selleks, et hoida keskustes kvalifitseeritud võtmeinimesi on vaja teada tegureid, mis töötajate motivatsiooni tugevdab. Seetõttu on oluline uurida tasustamise seotust töömotivatsiooniga, mida ei ole autorile teadaolevalt veel spetsiaalselt jagatud teenusekeskustes uuritud.

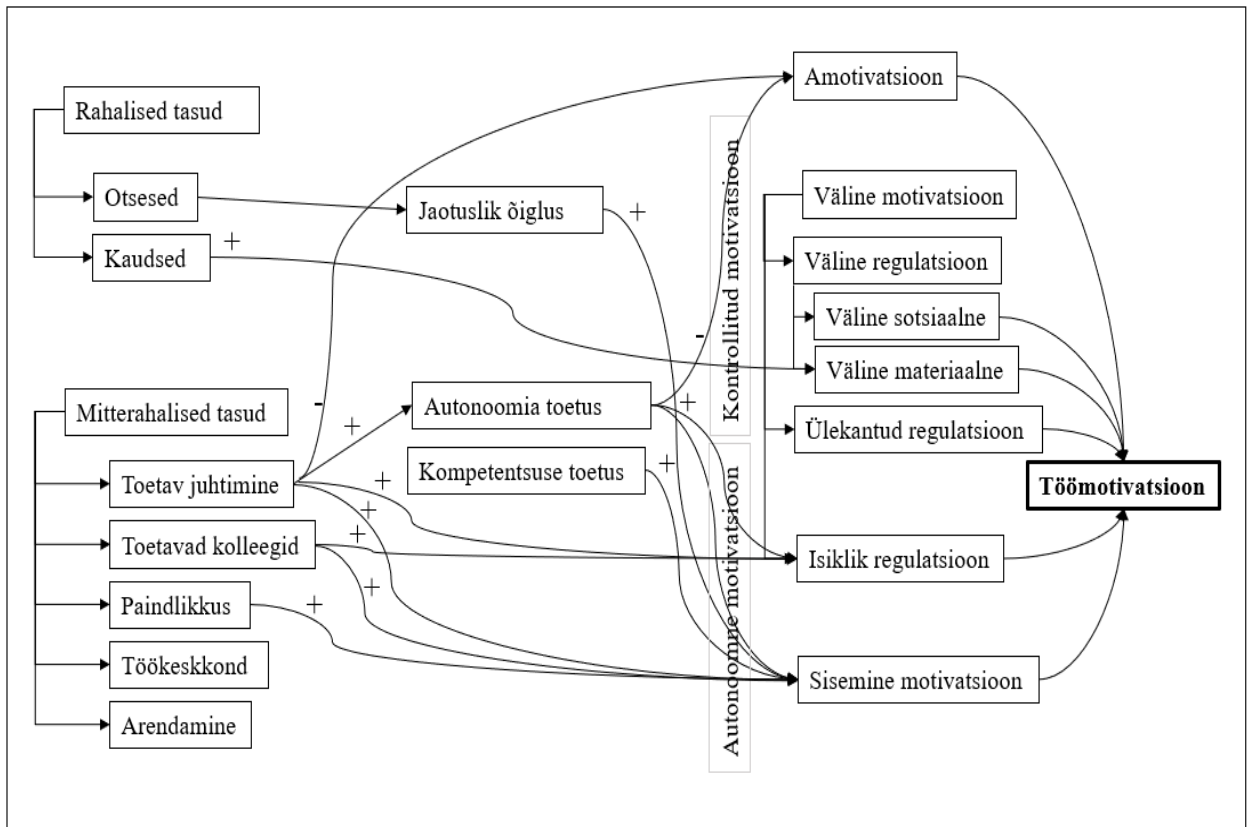
#### **1.4. Kokkuvõttev teoreetiline uurimismudel**

Magistritöö peamine eesmärk on välja selgitada IKT valdkonna jagatud teenuste mudelil põhinevate äriüksuste võtmetöötajate töömotivatsiooni mõjutavaid tegureid ning leida seoseid tasustamise ning motivatsiooni alaliikide vahel, lähtudes Ryan ja Deci (1985) enesemääratlemise teooriast. Eesmärgist tulenevalt koostatakse empiirilise uuringu toetuseks teoreetiline uurimismudel.

Olafsen, Deci *et al.* (2015) demonstreerisid oma uuringus kuidas tasu suurus, juhi toetus ning õigluse tunnetus on seotud sisemise motivatsiooniga läbi psühholoogiliste baasvajaduste. Oma uurimustöö üheks edasiarenduseks soovitasid nad lisada loodud uurimismudeli muutujate seoste leidmisele lisaks sisemisele motivatsioonile otsida seoseid ka väliste motivatsiooni alaliikidega, sest tasustamine on rohkem seotud väliste motivatsiooni regulaatoritega. Samuti soovitasid nad lisaks juhi toetuse vajaduse seoste leidmisele sisemise motivatsiooniga uurida ka kolleegide toetuse vajaduse seoseid sisemise motivatsiooniga.

Üleskutsetest tulenevalt käsitleb autor käesolevas uuringus psühholoogiliste tasudena toetavat juhtimist, autonoomia ja kompetentsuse toetust, jaotuslikku õiglust ning kolleegide toetust. Toetava juhtimise kontseпти alla käivad otsese juhi positiivne tagasiside, töötaja oskuste ning panuse tunnustamine, arenemis- ning õppimisvõimaluste võimaldamine, avatud küsimuste esitamine, aktiivne kuulamine, kaasamine oluliste probleemide lahendamisse, töötajate vaatenurkadega arvestamine ning valikute pakkumine (Olafsen, Deci *et al.*, 2015). Toetavate kolleegide all käsitletakse tajutud rahulolu kolleegidega ning selle suhestumist töömotivatsiooni regulatsiooni alaliikidega lähtuvalt enesemääratlemisest. Jaotusliku õigluse all tasustamise kontekstis uuritakse, kuidas töötaja tajub õiglust oma tööpanuse ning tasu osas (Olafsen, Deci *et al.*, 2015). Olafsen, Deci *et al.* (2015) uuringu tulemus näitas, et tasu suurus ning õiglus tasu jaotamisel ei olnud seoses autonoomia vajaduse ning sisemise motivatsiooniga.

Uurimismudel (joonis 4) on Ryan ja Deci (2000) enesemääratlemise teooria mudel täiustatud Gagne, Deci (2015) multidimensionaalse töömotivatsiooni skaala (*The Multidimensional Work Motivation Scale*) välise regulatsiooni jagunemisega materiaalseks ning sotsiaalseks. Tuginedes eelnevates alapeatükkides käsitletud tasustamise teoreetilistele lähtekohtadele ning uuringutulemustele on autori poolt lisatud rahaliste ning mitterahaliste tasude eeldatavad seosed motivatsiooni erinevate alaliikidega.



Joonis 4. Teoreetiline uurimismudel

Allikas: autori koostatud

Lisaks psühholoogilistele tasudele, otsitakse töökeskkonna, paindlikkuse jm mitterahaliste ning kaudselt rahaliste tasude seoseid töömotivatsiooni alaliikidega lähtudes enesemääratlemisest.

Töökeskkonna all uuritakse ergonoomiliste töölaudade ning toolide ja töövahendite (arvuti, telefon jms) kvaliteedi olulisust töötajatele ning nende seoseid töömotivatsiooniga. Arendamise all uuritakse erinevate arenguvõimaluste olulisust töötajate jaoks. Paindlikkuse all käsitletakse paindlikkust töö aja osas ning kodukontori võimaluse tähtsust, ning muude kaudselt rahalise väärtusega tasu elementide all tiimi- ning ettevõtte ürituste, spordikompensatsiooni, tervisekindlustuse, tasuta kohvi, tee, puuviljade olulisust ning seoseid väliste ning sisemise motivatsiooni regulatsiooni alaliikidega lähtuvalt enesemääratlemisest.



## **2. EMPIIRILINE UURING JAGATUD TEENUSKESKUSTE TÖÖTAJATE TÖÖMOTIVATSIOONI HOIDVATEST TEGURITEST**

### **2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused**

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada info- ja kommunikatsiooni valdkonnas tegutsevate suurkorporatsioonide jagatud teenuskeskuste töötajate töömotivatsiooni hoidvad tegurid, keskendudes tasustamise ja motivatsiooni alaliikide seoste leidmisele töömotivatsiooni mõjutajatena lähtudes enesemääratlemise teooriast.

Sellest tulenevalt otsiti vastuseid järgnevale uurimisküsimustele:

- Millised enesemääratlemisest lähtuvad tegurid mõjutavad IKT valdkonna jagatud teenuskeskuste töötajate töömotivatsiooni?
- Kuidas on jagatud teenuskeskuse töötajate psühholoogiline tasustamine seotud enesemääratlemisest lähtuva töömotivatsiooniga?
- Kuidas on erinevad kaudselt rahalised ning mitterahalised tasu elemendid seotud enesemääratlemise motivatsiooni alaliikidega?

### **2.2. Uuringus osalenud organisatsioonid**

Peamine magistritöö uuringus osalenud rahvusvaheline suurkorporatsioon tegutseb infotehnoloogia ning kommunikatsiooni valdkonnas. Ettevõtte on asutatud 1935, Ameerika Ühendriikides, kus asub ka täna peakontor. Üle 18 000 töötajaga organisatsioon on esindatud enam kui 245 asukohas, 90 riigis ning jaguneb neljaks divisjoniks. Antud töös on võetud uurimiseks peamiselt tarkvaralahenduste edasimüügiga tegeleva divisjoni Euroopa, Lähis-Ida ja Aafrika (EMEA) regiooni üksused.

Organisatsiooni fookuses on olnud viimased kaks aastat jagatud teenuskeskuste käivitamine ning arendamine. Esimene jagatud teenuskeskus loodi pilootprojektina Iisraelis, mis teenindab Prantsusmaa emaettevõtte müügiüksusi, juba 10 aastat tagasi. Teine teenuskeskus loodi Marokosse mõned aastad hiljem ning suurem tsentraliseerimise projekt käivitati perioodil 2017-2018 aastal, kui loodi erinevad jagatud teenuskeskused ka Hispaaniasse, Eestisse ning Poola. Poolas asuvad jagatud teenuskeskused finants- ning personaliteenustele ja ostu-müügi tugiteenustele. Finants- ning personalitugiüksused pakuvad teenust kõikidele EMEA emaettevõtte harukontoritele ning ostu-müügi tugiteenused Poolas toetavad Saksamaa, Suur-Britannia, Beneluxi riikide müügitegevust. Tallinna ostu-müügi tugiteenustele spetsialiseerunud jagatud teenuskeskus toetab Põhjamaade ning Baltimaade regiooni müügitegevust.

Antud uuringus kitsendas autor valimiks põhitegevust toetavad, kokku üle 200 töötajaga, ostu-müügi jagatud teenuskeskused Poolas ja Eestis. Neist üks asub Gdanskis, teine Krakovis ning kolmas Tallinnas. Kuigi kõik kolm keskust teenindavad erinevaid EMEA piirkondi on neis töötavate inimeste tööülesanded ja vastutusala oma olemuselt sarnased. Keskuste eesmärk on toetada emaettevõtte müügitegevust, optimeerida protsesse, kärpida emaettevõtte kulusid.

Valitud jagatud teenuskeskustes töötavate inimeste tööülesanneteks on peamiselt pakkumiste ning tellimuste vormistamine. Osapooled, kellega tööalaselt suheldakse on ettevõtte põhiüksuste töötajad ehk sisekliendid, tarnijad ning ärikliendid. Lõpptarbijaga kokkupuude puudub. Töö on oma olemuselt tehingupõhine, palju esineb korduvaid tegevusi. Samal ajal lasub töötajatel suur vastutus, sest vead toovad kaasa otsesed finantskahjud mistõttu nõudmised töötajatele on kõrged kompetentside osas. Töökeskkond on modernne, avatud kontoris, ergonoomiliste töövahenditega.

Teine uuringus osalenud ettevõtte on samuti rahvusvaheline IKT suurkorporatsioon, asutatud 1876 aastal Euroopas. Ettevõttes töötab kokku üle maailma 99 000 töötajat. Antud töö uuringusse kaasati Tallinna, peamise ettevõttega sama tegevusalaga jagatud teenuskeskuse töötajad. Kuna sooviti jääda anonüümseks, ei avaldata täpsemaid andmeid ettevõtte kohta.

### **2.3. Uuringu meetodika**

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi veebipõhise kvantitatiivse küsitlusuuringu IKT valdkonna kahe suurkorporatsiooni sarnase tegevusalaga jagatud teenuskeskustes. Küsimused

esitati inglise keeles, sest valim on mitmekultuurilise taustaga. Andmeid koguti perioodil märts-aprill 2020.

Uurimismeetodiks valiti kvantitatiivne kaardistusuuringu läbilõikeuuring, kus uuritakse populatsioonist tehtud lõiget (valimit), et välja selgitada mingite tunnuste seosed teiste huvipakkuvate tunnustega, mis eksisteerivad uuritavas populatsioonis vaadeldaval ajal (Õunapuu, 2014).

Ankeetküsimustik koosnes neljast osast. Esimeses osas olid küsimused vastaja kohta. Teises osas esitati väited töemotivatsiooni, kolmandas psühholoogiliste tasude osas ning viimase osa küsimused moodustati nii kaudselt rahalist väärtust omavatest hüvedest, kuid ka mitterahalistest hüvedest mida käsitletakse tasu elementidena. Eelnevate uuringute põhjal on varasemalt selgunud, et otseste rahaliste tasudega mõjutamine on negatiivses seoses autonoomsete motivatsiooni regulaatoritega (Deci, Koestneri ja Ryani, 1999) ehk otsesed rahalised tasud võivad mõjuda negatiivselt sisemisele motivatsioonile, mistõttu otseseid rahalisi tasusid empiirilises uuringus ei käsitletud.

Teise osa küsimustikus, töemotivatsiooni hindamiseks, kasutas autor Gagné *et al.* (2015) mitmemõõtmelist töemotivatsiooni skaalat (*The Multidimensional Work Motivation Scale*), mis tuleneb enesemääratlemise teooriast ning sobib hästi mitmekultuuriliste organisatsioonide töötajate töemotivatsiooni hindamiseks. Mitmemõõtmelise töemotivatsiooni skaala puhul käsitletakse töemotivatsiooni kuuest aspektist tulenevalt (Gagné *et al.*, 2015):

- 1) amotivatsioon (*amotivation*);
- 2) väline sotsiaalne regulatsioon (*external social motivation*);
- 3) väline materiaalne regulatsioon (*external material regulation*);
- 4) ülekantud regulatsioon (*introjected motivation*);
- 5) isiklik regulatsioon (*identified motivation*);
- 6) sisemine motivatsioon (*intrinsic motivation*).

Ankeetküsimustiku kolmandas osas kasutati osaliselt Olafsen, Deci *et al.* (2015) uuringu küsimustikku. Olafsen, Deci *et al.* (2015) uuringu eesmärk, oli leida vastused küsimusele, kuidas tasustamine on seotud motivatsiooni protsessidega enesemääratlemise teoorias. Käesolevas

magistritöös käsitletakse neid psühholoogiliste mitterahaliste tasudena ning skaala alaliigid jagunevad järgnevalt:

- 1) toetav juhtimine (*Need support*);
- 2) autonoomia toetus (*Autonomy satisfaction*);
- 3) kompetentsuse toetus (*Competence satisfaction*);
- 4) jaotuslik õiglus (*Distributive justice*).

Tulenevalt Olafsen ja Deci (2015) üleskutsesest täiendavateks uuringuteks uurida kolleegide toetuse mõju sisemisele motivatsioonile, lisati skaalasse järgnev alaliik ühe väitega:

- 5) kolleegide toetus.

Ankeetküsitluse ülesehitusel kasutas autor küsimustele vastamiseks viieastmelist liitskaalat, kus vastajatel oli võimalus valida teise ning kolmanda osa küsimuste puhul vastusevariant skaalal 1- ei nõustu kuni 5-nõustun täiesti ning neljanda osa küsimuste puhul skaalal 1- üldse mitte oluline 5 – väga oluline. Viimase küsimuse jättis autor avatuks, et koguda töötajate endi ettepanekuid motiveerivate tegurite täiustamiseks.

Küsitlus viidi läbi Google Forms keskkonnas, vastused kodeeriti ning andmeid analüüsiti IBM SPSS Statistics ja MS Excel andmetöötlusprogrammidega. Küsimuste ja väidete kohta on enamikel juhtudel välja arvatud aritmeetiline keskmine (M), standardhälve (SD). Uurimismeetoditest kasutati kirjeldavat statistikat, alaliikide vaheliste keskväärtuste statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks t-testi, skaalade omavaheliste seoste leidmiseks lineaarse korrelatsiooni analüüsi ja regressioonimudeleid. Sotsiaalteaduste puhul võib küllaltki tugevaks seoseks pidada korrelatsioonseoseid tugevusega (absoluutväärtuselt) üle 0,5 (Rootalu, 2014), millest tulemuste tõlgendamisel lähtuti. Küsimustiku skaalade usaldusväarsuse mõõtmiseks kasutati Cronbach'i alfat ( $\alpha$ ). Tulemusi peetakse usaldusväärseks kui  $\alpha > 0,7$ .

## **2.4. Uuringu valim**

Käesoleva töö üldkogumi ehk populatsiooni moodustavad IKT valdkonnas töötavad suurkorporatsioonide jagatud teenuskeskuste töötajad. Magistritöö valimiks võeti kahe IKT valdkonna rahvusvahelise suurkorporatsiooni jagatud teenuskeskuste võtmetöötajad. Esimesest ehk peamisest uuritavast organisatsioonist valiti kolm jagatud teenuskeskust - Tallinnas, Gdanskis

ning Krakovis. Teisest organisatsioonist valiti Tallinna jagatud teenuskeskus. Tegemist on mittetöenäosusliku sihipärase valimiga, kus uurija ise valis uuritavad välja, püüdes leida populatsiooni kõige tüüpilisemaid esindajaid (Rootalu, 2014). Otsustati valida ettevõtetele kõige väärtuslikumad ostu-müügiteenustele spetsialiseerunud jagatud teenuskeskuste töötajad, kes toovad organisatsioonidele rohkem kasumit ning tagavad jagatud teenuskeskuse eduka toimimise.

Peamise uuringus osalenud organisatsiooni Tallinna jagatud teenuskeskuse puhul kasutati kõikset valimit, sest keskus on alla kahe aasta tegutsenud, seega autori hinnangul on kõik sealsed 19 töötajat üksuse käekäigus olulise tähtsusega. Töö autor, kes on üksuse töötaja, edastas küsimustiku otsepöördumise ehk e-kirja teel. Esimese ettevõtte, Gdanskis ning Krakovis asuvatest ostu-müügite jagatud teenuskeskustest võeti uuringusse kokku 100 võtmetöötajat, kelle välja valimiseks konsulteeriti eelnevalt Poola keskuste juhtidega, kes omakorda edastasid küsimustiku otsepöördumise ehk e-kirja teel oma üksuste valitud liikmetele. Kokku töötas Poola ostu-müügi teenustele spetsialiseerunud jagatud teenuskeskustes uuringu perioodil 246 inimest.

Teise IKT valdkonna suurkorporatsiooni jagatud teenuskeskus asub Tallinnas. Jagatud teenuskeskuse töötajateni jõudmiseks pöörduiti nõusoleku saamiseks kõigepealt ettevõtte personaliosakonna poole. Paluti valida ka sealse ettevõtte jagatud teenuskeskuse 20 võtmetöötajat, kes ettevõttele rohkem kasu toovad. Ankeetküsimustik edastati valitud töötajatele organisatsiooni personalispetsialisti poolt.

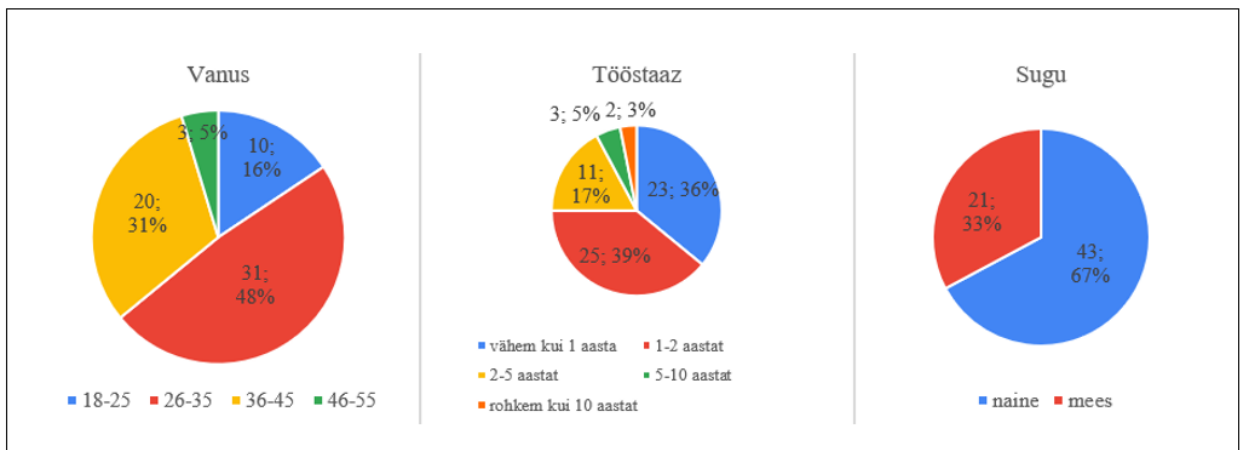
Ankeetküsimustikule vastamiseks anti aega esialgu kaks nädalat, perioodil 21. veebruar - 6. märts. Autor palus saata kahel korral peamise ettevõtte Poola jagatud teenuskeskuste töötajatele ka meeldetuletused. Vähesel esialgsel vastajate määral tõttu Poola üksustest, otsustas autor teha kordusküsitluse perioodil 27-30 aprill. Kokku saadeti küsimustik 139-le IKT valdkonna ostu-müügi jagatud teenuskeskuste töötajale, kellest vastas 64, mis teeb vastamiste kogumääraks 46%. Tabelis 1 on näha vastajate sagedusjaotus organisatsioonides keskustepõhiselt.

Tabel 1. Vastajate sagedusjaotus

	Küsitlitud	Vastajad	Sagedus
Tallinn 1	19	16	84%
Tallinn 2	20	9	45%
Krakov	50	19	38%
Gdansk	50	20	40%
Kokku	139	64	46%

Allikas: autori koostatud

Vastajate kogujaotus tööstaazi, soo ning vanuse lõikes on esitatud joonisel 5. 43 vastajat olid naised, 21 mehed ning 79% ehk 51 vastajat on vanusevahemikus 26-45. 75% vastanutest on ettevõttes töötanud vähem kui 2 aastat. 15 vastanut on juhtivas rollis ning 45 spetsialisti rollis. Küsimusele ametikoha kohta vastamine oli vabatahtlik, seega nelja inimese roll jäi teadmata.



Joonis 5. Vastajate kogujaotus tööstaazi, soo ning vanuse lõikes.

Allikas: autori koostatud

## 2.5. Uuringutulemuste analüüs

### 2.5.1. Jagatud teenuskeskuste töötajate töömotivatsioon

Esmalt keskendub magistritöö autor uuringutulemuste analüüsis motivatsiooni alaliikidele lähtudes enesemääratlsemisest, et kaardistada olulisemad IKT jagatud teenuskeskuste töötajate töömotivatsiooni regulaatorid.

Töömotivatsiooni uurivatele väidetele andis 5-pallisel skaalal (5=nõustun täiesti; 4=nõustun; 3=pigem nõustun; 2=ei nõustu; 1=ei nõustu üldse) vastuse 64 uuringus osalejat (N=64).

Kõigepealt jaotati küsimustiku teise osa 19 väidet (lisa 1) Gagne *et al.*, (2015) koostatud kuude töömotivatsiooni alaliiki ning arvutati iga alaliigi aritmeetiline keskmine (M), standardhälve (SD) ning miinimum ja maksimum määrad. Skaala sisereliaabluse mõõtmiseks arvutati Cronbach'i alpha ( $\alpha=0,80$ ), mida loetakse aktsepteerivaks väärtuseks.

Tabeli 2 pingerida on esitatud skaala keskväärtuste alusel. T-testi tulemustest selgus, et ülekantud regulatsiooni ja sisemise motivatsiooni alaliikidel ei erinenud keskmised üksteisest oluliselt, iga järgnev aga on  $p<0.05$  tasemel erinev ehk on statistiliselt olulise erinevusega.

Kõige kõrgemate aritmeetiliste keskmiste näitajatega skaala alagrupid töömotivatsiooni mõjutajana tulenevad antud valimis ülekantud regulatsioonist (M=3,49; SD=1,06) ning sisemisest motivatsioonist (M=3,28; SD=1,14). Mis tähendab, et töötajad on motiveeritud tööd tegema sisemisest survest, mis võivad olla eneseväarikuse, ego tunnetuse või süü ja häbitunde tõttu tingitud. Samal ajal ajendab suurt osa keskuse töötajaid tegutsema ka sisemine motivatsioon ehk rahulolu tööst enesest. Küll aga näitab standardhälve (SD=1,14), et vastused erinesid alaliigis rohkem.

Sisemise motivatsiooni ning isikliku regulatsiooni keskmiste võrdluses oli statistiliselt oluline erinevus ( $p<0,05$ ) mis näitab, et antud valimi inimesed ei ole organisatsiooni väärtuseid piisavalt tugevalt omakas võtnud.

Välised materiaalsed kui ka sotsiaalsed regulaatorid ei ole jagatud teenuskeskuse inimeste jaoks peamised töömotivatsiooni mõjutajad. Ka nende alaliikide keskväärtuste järjestuses esines statistiline erinevus. Materiaalse regulatsiooni keskmine (M=2,60; SD=1,05) annab alust järelduseks, et jagatud teenuskeskuste töötajad tunnevad end tööl üsna kindlalt ning ei arva, et nende töö panus ja motivatsioon on tugevas seoses tasustamisega. Samuti ei suurenda töömotivatsiooni hirm töökaotuse ees. Välise sotsiaalse regulatsiooni vastuste tagasihoidlik aritmeetiline keskmine (M=2,31; SD=1,0), näitab, et ei tegutseta teiste toetuse ja tunnustuse saamine eesmärgil.

Jagatud teenuskeskuse töötajate amotivatsiooni tase on madal (M=1,37; SD=0,61). Madal standardhälve näitab, et enamike töötajate vastused olid sarnased.

Tabel 2. Kirjeldav statistika motivatsiooni alaliikide lõikes lähtuvalt enesemääratlemisest

Motivatsiooni alaliik	N	Min	Max	M	SD
Ülekantud regulatsioon	64	1	5	3,49	1,06
Sisemine motivatsioon	64	1	5	3,28	1,14
Isiklik regulatsioon	64	1,5	3,75	2,97	0,67
Väline materiaalne regulatsioon	64	1	5	2,60	1,05
Väline sotsiaalne regulatsioon	64	1	5	2,31	1,00
Amotivatsioon	64	1	4	1,37	0,61

Allikas: autori koostatud

### 2.5.2. Jagatud teenuskeskuste töötajate rahulolu psühholoogiliste tasudega

Järgnevalt analüüsiti teoreetilises kirjanduses käsitletud töömotivatsiooni mõjutavate oluliste mitterahaliste psühholoogiliste tasude kirjeldavat statistikat. Selleks grupeeriti ankeetküsimustiku valitud kolmanda osa väited Olafsen, Deci *et al.* (2015) uuringu küsimustiku põhjal allolevatesse alaliikidesse ning arvutati skaala Cronbach'i alpha ( $\alpha=0,88$ ) mis oli aktsepteeritaval tasemel.

Tasustamist uurivatele väidetele andis 5-pallisel skaalal (5=nõustun täiesti; 4=nõustun; 3=pigem nõustun; 2=ei nõustu; 1=ei nõustu üldse) vastuse 64 uuringus osalejat (N=64).

Skaala alaliigid loodi järgnevalt:

- 1) toetav juhtimine (*Need support*), mida mõõtsid väited „Ma tunnen, et mu vahetu juht pakub mulle valikuid“; „Ma vahetu juht mõistab mind“; Mu juht usub mu võimes teha oma tööd hästi“; „Mu juht julgustab mind küsimusi esitama“; „Mu juht kuulab minu arvamust, selle osas kuidas midagi teha“; Mu juht püüab mõista minu seisukohti, enne oma parendusettepanekute tegemist“;
- 2) autonoomia toetus (*Autonomy satisfaction*), mida mõõtsid väited „Ma tunnen, et pean tööl järgima teiste käske“; „Kui saaksin valida, teeksin tegevusi teisiti“; „Minu tööülesanded on täpselt need, mida soovin teha“. Vastused on esimese kahe väite puhul ümber pööratud;



- 3) kompetentsuse toetus (*Competence satisfaction*), mida mõõdeti väidetega „Tunnen, et olen oma töös osav“; „Tunnen end oma tööd tehes enesekindlalt“;
- 4) jaotuslik õiglus (*Distributive justice*), mida mõõdeti väidetega „Minu töötasu on seoses minu panusega“; „Minu töötasu on vastavuses minu tehtud tööga“, „Minu töötasu on seoses sellega kui palju ma panustan organisatsiooni hüvanguks“; „Minu töötasu on vastavalt minu töötulemustele õigustatud“.

Tulenevalt Olafsen ja Deci (2015) üleskutsesest täiendavateks uuringuteks uurida kolleegide toetuse mõju sisemisele motivatsioonile, lisati skaalasse järgnev alaliik ühe väitega:

- 5) kolleegide toetus: „Inimesed, kellega igapäevaselt töötan on toetavad ja sõbralikud“.

Kirjeldava statistika tulemustest (tabel 3) selgus, et kõige kõrgemalt hindasid jagatud teenuskeskuste töötajad psühholoogiliste mitterahalise tasu alaliikidest kolleegide toetust ( $M=4,20$ ;  $SD=0,88$ ), mis näitab, et töötajad hindavad oma suhteid kolleegidega väga heaks.

Toetav juhtimine ( $M=3,83$ ;  $SD=0,86$ ) ning kompetentsuse toetus ( $M=3,86$ ;  $SD=0,80$ ) on saanud samaväärse positiivse tulemuse, mis näitab, et juhtimisega ollakse rahul ning töötajate kompetentsuse vajadus on rahuldatud. Statistiliselt olulist  $p<0,05$  keskväärtuste erinevust toetava juhtimise ning kompetentsuse toetuse alaliikidel pingereas ei esinenud, iga järgneva alaliigi vahel oli statistiliselt oluline erinevus.

Jaotusliku õigluse tunnetus oli üsna keskpärane ( $M=2,85$ ;  $SD=1,02$ ), teistest alaliikidest kõrgem standardhälve näitab, et siin varieerusid vastused inimeste lõikes kõige enam.

Autonoomia toetuse alaliigi keskmine ( $M=2,98$ ;  $SD=0,68$ ) näitab, et inimeste autonoomia vajadus oli rahuldaval tasemel.

Tabel 3. Psühholoogiliste tasude alaliikide kirjeldav statistika

Tasu alaliik	N	Min	Max	M	SD
Kolleegide toetus	64	2,0	5,0	4,20	0,88

Kompetentsuse toetus	64	2,00	5,00	3,86	0,80
Toetav juhtimine	64	1,00	5,00	3,83	0,86
Autonoomia toetus	64	1,67	4,33	2,98	0,68
Jaotuslik õiglus	64	1,00	5,00	2,85	1,02

Allikas: autori koostatud

### 2.5.3. Töömotivatsiooni ning tasu alaliikide võrdlus riikide lõikes

Järgnevalt analüüsis autor motivatsiooni alaliike ning tasu alaliike riikide lõikes T-testi meetodil. Tulemustest selgus, et statistiliselt olulised erinevused joonistusid  $p < 0,05$  tasemel välja sisemise motivatsiooni, toetava juhtimise ning jaotusliku õigluse alaliikides. Sellest võib järeldada, et Eesti jagatud teenuskeskustes ollakse juhtimisega rohkem rahul, teenuskeskuste töötajatel on kõrgem sisemine motivatsioon ning nad hindavad tunnetatud rahaliste tasude jaotuslikku õiglust kõrgemalt, mis annab sisendi põhjalikemaks uuringutes Poola jagatud teenuskeskustes.

Tabel 4. Poola ja Eesti jagatud teenuskeskuse kirjeldava statistika võrdlus

	Riik	N	M	SD	p
Amotivatsioon	Eesti	25	1,25	0,68	0,23
	Poola	39	1,44	0,56	
Väline sotsiaalne regulatsioon	Eesti	25	2,12	1,11	0,23
	Poola	39	2,43	0,92	
Väline materiaalne regulatsioon	Eesti	25	2,64	1,04	0,83
	Poola	39	2,58	1,07	
Ülekantud regulatsioon	Eesti	25	3,70	1,11	0,20
	Poola	39	3,35	1,02	
Isiklik regulatsioon	Eesti	25	3,04	0,71	0,52
	Poola	39	2,93	0,65	
Sisemine motivatsioon	Eesti	25	3,81	0,98	0,00
	Poola	39	2,94	1,11	
	Eesti	25	4,44	0,77	0,08

Toetavad kolleegid	Poola	39	4,05	0,92	
Toetav juhtimine	Eesti	25	4,19	0,57	0,01
	Poola	39	3,59	0,94	
Autonoomia toetus	Eesti	25	3,12	0,59	0,66
	Poola	39	3,05	0,62	
Kompetentsuse toetus	Eesti	25	3,68	0,83	0,15
	Poola	39	3,97	0,77	
Jaotuslik õiglus	Eesti	25	3,34	0,97	0,00
	Poola	39	2,53	0,94	

Allikas: autori koostatud

#### 2.5.4. Motivatsiooni alaliikide omavahelised seosed

Järgnevalt analüüsiti motivatsiooni alaliikide omavahelisi seoseid Pearson korrelatsiooni analüüsi meetodil keskvärtuste alusel. Sotsiaalteaduste puhul võib küllaltki tugevaks seoseks pidada korrelatsiooniseoseid tugevusega (absoluutväärtuselt) üle 0,5 (Rootalu, 2014).

Tabelis 6 on näha, et amotivatsioon on tugevas negatiivses seoses kõige autonoomsemate motivatsiooni alaliikidega - sisemise motivatsiooniga ( $r=-0,660$ ;  $p<0.01$ ) ning isikliku regulatsiooniga ( $r=-0,616$ ;  $p<0.01$ ) millest võib järeldada, et kui töötaja on võtnud omaks ettevõtte väärtused või kui sisemine motivatsioon on kõrge, on tõenäosus amotivatsiooni tekkeks väike.

Amotivatsioon on keskmiselt nõrgas negatiivses seoses ka mõõdukalt kontrollitud ülekantud regulatsiooniga ( $r=-0,303$ ;  $p<0,05$ ) mis näitab, et sisemisest survest kas eneseväärikuse, ego tunnetuse või süü ja häbitunde tõttu ajendatud motivatsiooni korral väheneb tõenäosus amotivatsiooni tekkeks, mida kinnitab kirjeldava statistika madal amotivatsiooni aritmeetiline keskmine ning kõrgem ülekantud regulatsiooni keskmine.

Väline materiaalne regulatsioon on positiivses seoses ülekantud regulatsiooniga ( $r=0,490$ ;  $p<0,05$ ), mis näitab, et materiaalsed välised mõjutajad, kuid ka hirm töö kaotuse ees on seotud sisemisest survest tingitud motivatsiooniga.

Sisemine motivatsioon ning isiklik regulatsioon on keskmiselt tugevas positiivses seoses ülekantud regulatsiooniga mis tähendab, et kui tunnetatakse olulisust panustada töösse, või kui motivatsioon on ajendatud ego-tunnetusest, sisemisest survest, suureneb ka tööst enesest saadav nauding.

Tabel 6. Motivatsiooni alaliikide korrelatsioonimaatriks

		1	2	3	4	5	6
1. Amotivatsioon	r	1					
	p						
	N	64					
2. Väline sotsiaalne regulatsioon	r	0,117	1				
	p	0,358					
	N	64	64				
3. Väline materiaalne regulatsioon	r	-0,043	,415**	1			
	p	0,735	0,001				
	N	64	64	64			
4. Ülekantud regulatsioon	r	-,303*	0,185	,490**	1		
	p	0,015	0,143	0,000			
	N	64	64	64	64		
5. Isiklik regulatsioon	r	-,616**	-0,019	0,078	,490**	1	
	p	0,000	0,883	0,538	0,000		
	N	64	64	64	64	64	
6. Sisemine motivatsioon	r	-,660**	-0,164	0,077	,326**	,635**	1
	p	0,000	0,195	0,544	0,009	0,000	
	N	64	64	64	64	64	64

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

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

Allikas: autori koostatud

Kokkuvõtvalt võib järeldada, et motivatsiooni alaliigid töömotivatsiooni mõjutajatena on jagatud teenusekeskuste töötajate puhul omavahel üsna tihedalt seotud. Kõige positiivsemalt on seotud sisemise motivatsiooniga välistest mõjutajatest isiklik regulatsioon, ning ülekantud regulatsioon.

### 2.5.5. Motivatsiooni alaliikide seosed psühholoogiliste mitterahaliste tasuliikidega

Järgnevalt analüüsiti motivatsiooni alaliikide ning psühholoogiliste mitterahaliste tasuliikide omavahelisi seoseid Pearson korrelatsiooni analüüsi meetodil keskväärtuste alusel.

Tabelis 4 on välja toodud motivatsiooni alaliigid, millel olid statistiliselt olulised seosed uuritavate tasuliikidega. Tulemustest selgus, et amotivatsioon on negatiivselt seotud autonoomia toetuse ( $r=-0,502$ ;  $p<0,05$ ), toetava juhtimisega ( $r=-0,435$ ;  $p<0,05$ ) ja nõrgalt ka toetavate kolleegidega ( $r=-0,281$ ;  $p<0,05$ ). Sisemine motivatsioon on aga positiivselt seotud autonoomiavajaduse rahuldatusiga ( $r=0,519$ ;  $p<0,05$ ), toetava juhtimisega ( $r=0,653$ ;  $p<0,05$ ), toetavate kolleegidega ( $r=0,447$ ;  $p<0,05$ ) ning jaotusõiglusega ( $r=0,437$ ;  $p<0,05$ ). See tähendab, et mida enam töötajad tunnevad juhi, kuid ka kolleegide toetust ja autonoomiat oma töös ning mida kõrgemad on hinnangud jaotusõiglusele, seda tugevam on sisemine motivatsioon ja seda vähem on amotivatsiooni.

Välisest motivatsioonist on isiklik regulatsioon seotud toetavate kolleegide oluliseks pidamisega ( $r=0,313$ ;  $p<0,05$ ), autonoomiavajaduse rahuldatusiga ( $r=0,358$ ;  $p<0,05$ ) ning toetava juhtimisega (juhipoolse toetuse tajumisega) ( $r=0,412$ ;  $p<0,05$ ).

Tabel 4. Motivatsiooni alaliikide ning mitterahaliste tasude alaliikide korrelatsioonimaatriks

		Autonoomia toetus	Toetavad kolleegid	Jaotuslik õiglus	Kompetentsuse toetus	Toetav juhtimine
Amotivatsioon	r	-,502**	-,281*	-,232	-,092	-,435**
	p	,000	,025	,065	,469	,000
	N	64	64	64	64	64
Sisemine motivatsioon	r	,519**	,447**	,437**	,216	,653**
	p	,000	,000	,000	,086	,000
	N	64	64	64	64	64
	r	,358**	,367**	,179	,233	,412**

Isiklik regulatsioon	p	,004	,003	,158	,064	,001
	N	64	64	64	64	64

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

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

Allikas: autori koostatud

Seejärel koostati regressiooni mudelid, et täpsemalt vaadelda psühholoogiliste mitterahalise tasu liikide seoseid sisemise motivatsiooniga. Tabelist 5 on näha, et 30% variatiivsusest seletab autonoomiavajaduse rahuldatus. Kompetentsuse vajaduse rahuldatus esimeses mudelis ei ole oluline sisemise motivatsiooni mõjutajana, kuid kui lisada toetav juhtimine (mudel 2), siis muutub oluliseks ( $p=0,03$ ).

Toetava juhtimise tajumine ja autonoomiavajaduse rahuldatus oli omavahel mõõduka tugevusega positiivses seoses ( $r=0,356$ ), ning toetava juhtimise tajumine vähendas osaliselt autonoomiavajaduse rahuldatus mõju sisemisele motivatsioonile. Samas ei ole toetava juhtimise tajumine seotud kompetentsusvajaduse rahuldamisega, kuid toetava juhtimise tajumise olukorras muutub kompetentsusvajaduse rahuldatus seos sisemise motivatsiooniga oluliseks.

Tabel 5. Lineaarse regressiooni mudel, sõltuv muutuja sisemine motivatsioon ( $p < 0.05$ ,  $N=64$ )

	Mudel	Standardiseeritud beeta	t	p	r	Korrigeeritud $r^2$	$r^2$ muutus
1	Vabaliige		-0,219	0,83	0,457	0,276	0,299
	Kompetentsuse toetus	0,172	1,597	0,12			
	Autonoomia toetus	0,504	4,684	0,00			
2	Vabaliige		-2,932	0,01	0,746	0,534	0,257
	Kompetentsuse toetus	0,189	2,189	0,03			
	Autonoomia toetus	0,309	3,342	0,00			

Toetav juhtimine	0,543	5,895	0,00			
------------------	-------	-------	------	--	--	--

Allikas: autori koostatud

### 2.5.6. Rahulolu tasu elementidega ning tasu elementide seosed motivatsiooni alaliikidega

Küsimustiku neljandas osas uuriti kuivõrd oluliseks peavad jagatud teenuskeskuste töötajad uuringus küsitud kaudselt rahalise väärtusega, kuid ka mitterahalise väärtusega hüvesid, mida käsitletakse tasu elementide all.

Tasuelementide olulisust uurivatele küsimustele andis 5-pallisel skaalal (5=väga oluline; 4=oluline; 3=pigem oluline; 2=ei ole oluline; 1=üldse mitte oluline) vastuse 64 uuringus osalejat (N=64).

Statistiliselt olulisi erinevuse keskväärtuste võrdluses pingereas ei esinenud ( $p < 0,05$ ), kõik keskmised väärtused olid kõrged. Märkimisväärne on aga siiski asjaolu, et pingerea esimestel kohtadel olid ka selles analüüsis head suhted kolleegidega ning hea töösuhe vahetu juhiga. Kokkuvõtvalt võib järeldada, et erinevad tasu elemendid on töötajatele olulised. Huvitav oli ka küsitud rahalist väärtust omavate tasude nagu tiimi- ja ettevõtte ühisüritused, tasuta kohv ja puuviljad ning spordikompensatsiooni veidi madalamad keskväärtused võrreldes mitterahaliste tasu elementidega. Samas näitab standardhälve, et vastajad ei olnud siin üksmeelsed.

Tabel 5. Kirjeldav statistika tasu elementidega rahulolu osas

Tasu element	N	Min	Max	M	SD
Head suhted kolleegidega	64	3,00	5,00	4,72	0,55
Hea suhe vahetu juhiga	64	3,00	5,00	4,69	0,53
Paindlik tööaeg	64	3,00	5,00	4,59	0,58
Võimalus töötada kodukontorist	64	1,00	5,00	4,56	0,73
Pidevad õppimisvõimalused ja koolitused	64	3,00	5,00	4,52	0,62
Arenguvõimalused	64	2,00	5,00	4,50	0,69
Tervisekindlustus	64	1,00	5,00	4,41	0,79
Töövahendite kvaliteet	64	2,00	5,00	4,38	0,68

Ergonoomilised töölauad ja toolid	64	2,00	5,00	4,28	0,81
Tiimi ja ettevõtte ühisüritused	64	1,00	5,00	3,78	1,09
Tasuta puuviljad, kohv, tee	64	1,00	5,00	3,73	1,10
Spordikompensatsioon	64	1,00	5,00	3,70	1,18

Allikas: autori koostatud

Ankeetküsimustikus paluti vastajatel pakkuda ka omapoolseid ettepanekuid tasude täiustamiseks. Küsimusele vastamine oli vabatahtlik. Tabelis 7 on loetletud vastanute (N=32) ettepanekud riikide lõikes.

Tabel 7. Eesti ja Poola jagatud teenuskeskuste töötajate lisatasude ettepanekud

Eesti	Vastajate määr	Poola	Vastajate määr
Ettevõtte aktsiad	1	Parem ravikindlustus	1
Tasuta karastusjoogid ning snäkid	1	Elukindlustus	2
Regulaarsed tiimi üritused	1	Tasuta lõunasöök	4
Õppimisvõimalused	1	Puhkeruum mängudega lõõgastumiseks	3
Tasuta massaaž	1	Paremad tööajad	1
Arenguvõimalused	2	Paindlik tööaeg	2
Tööreisid	1	Müügitulemustest sõltuvad lisatasud	1
Tasuta jõusaali pääse	1	Arenguvõimalused	1
1 nädal lisapuhkust alates 1 või 2 tööaastast	1	Koolituste hüvitamine	1
Ravikindlustus	1	Vaba päev sünnipäeval	1
Hambaravi hüvitis	1	Ületundide ning lisapingutuste eest rahaga tasumine	1
		Tööreisid	1
		Poodide voucherid	1
		Tööle ja tagasi transpordi osaline hüvitamine	3



	Parkimise hüvitamine	1
	Kodukontori võimalus	1
	Tööaeg kell 8-16	1
	Tasuta massaaž	1
	Rattaga tööle skeem	1
	Hambaravi hüvitis	2
	Rahalised boonused	2

Allikas: autori koostatud

Kõige enam soovivad uuringus osalenud ettevõtete jagatud teenusekeskuste töötajad õppimise- ning arenguvõimalusi, mida pakkus välja viis inimest. Neli inimest soovisid tööaja ja -koha paindlikkust, sama arv soovis ettevõtte poolt hüvitatud lõunasööke. Kolm inimest väärtustaksid tööle ja tagasi transpordikulude hüvitamist. Oluline on ka tervise- ning meditsiiniteenuste hüvitamine, pakuti välja hambaravi hüvitust, ravikindlustust, massaaži hüvitamist. Poola töötajate poolt esines ettepanekuid ka rahaliste lisatasude ning boonuste osas, mida Eesti töötajate puhul ei esinenud.

Uuringutulemuste analüüsi lõpetuseks selgitati välja lineaarse korrelatsiooni meetodil seoseid ankeetküsimustiku neljandas osas küsitud tasu elementide ning enesemääratlemise teooria motivatsiooni alaliikide vahel.

Tabelis 6 on näha, et paindlik töökorraldus - kodukontoris töötamise võimalus ja paindlik tööaeg olid nõrgas positiivses seoses sisemise motivatsiooniga ( $r=0,279$ ;  $p<0,05$ ;  $r=0,252$ ;  $p<0,05$ ), mis näitab, et paindlikkuse võimaldamine töötajatele toetab veidi autonoomia vajadust ning suurendab tööst saadavat naudingut.

Hea töösuhe vahetu juhiga oli statistiliselt olulises seoses kõikide alaliikidega, välja arvatud väline sotsiaalne regulatsioon. Amotivatsiooniga negatiivses seoses, teiste alaliikidega positiivses seoses, mis näitab, et hea töösuhe vahetu juhiga vähendab amotivatsiooni ning tugevdab isiklikku regulatsiooni, sisemist motivatsiooni, ülekantud regulatsiooni ning ka materiaalsel regulatsiooni.

Hea suhe kolleegidega oli positiivses seoses isikliku regulatsiooniga ( $r=0,356$ ;  $p=0,01$ ), ehk mida paremad on suhted, seda enam võetakse omaks ettevõtte väärtuseid.

Arenguvõimalused ettevõttes olid nõrgalt positiivses seoses ülekantud regulatsiooniga ( $r=0,268$ ;  $p<0,05$ ), isikliku regulatsiooniga ( $r=0,253$ ;  $p<0,05$ ) ning sisemise motivatsiooniga ( $r=0,311$ ;  $p<0,05$ ), mis tähendab, et arenguvõimaluste võimaldamine tugevdab ettevõtte väärtuste omaks võtmist, sisemist survet, tööst saadavat naudingut ning toetab üleüldiselt autonoomseid motivatsiooni vorme.

Töökeskkonnast tulenevad mitterahalised tasud nagu, töövahendite kvaliteet ning ergonoomilised töölaudad ja toolid olid negatiivses seoses amotivatsiooniga ( $r=-0,352$ ;  $p<0,01$ ;  $r=0,246$ ;  $p<0,05$ ), töövahendite kvaliteet omakorda positiivses seoses sisemise motivatsiooniga ( $r=0,356$ ;  $p<0,01$ ), mis näitab, et kvaliteetsete töövahendite võimaldamine töötajatele vähendab riski amotivatsiooni tekkeks ning toetab sisemist motivatsiooni.

Kaudsetest rahalistest tasudest peeti oluliseks tasuta kohvi, teed ning puuviljade pakkumist töötajatele, mille puhul leiti nõrk seos sisemise motivatsiooni, isikliku regulatsiooni, ülekantud regulatsiooniga ning materiaalse regulatsiooniga. Mis näitab, et igapäevaselt erinevate soodustuste pakkumine töökohal, tekitab inimestes survet tööd teha, aitab mõista töö olulisust ning ettevõtte väärtuseid ning suurendab tööst saadavat rahulolu. Spordikompensatsioonil oli nõrk seos sisemise motivatsiooniga. Ettevõtte- ning tiimiürituste puhul ning tervisekindlustuste võimaldamise puhul motivatsiooni alaliikidega statistiliselt olulisi seoseid ei leitud.

Tabel 6. Tasu elementide ja motivatsiooni alaliikide korrelatsiooni maatriks

Tasu element		Amotivatsioon	Väline sotsiaalne regulatsioon	Väline materiaalne regulatsioon	Ülekantud regulatsioon	Isiklik regulatsioon	Sisemine motivatsioon
Paindlik tööaeg	r	-0,091	-0,027	0,157	0,005	0,154	,279*
	p	0,473	0,829	0,216	0,969	0,226	0,025
	N	64	64	64	64	64	64
Võimalus töötada kodukontorist	r	-0,236	-0,153	0,129	0,019	0,121	,252*
	p	0,061	0,228	0,309	0,883	0,342	0,044
	N	64	64	64	64	64	64
Hea töösuhe vahetu juhiga	r	-,453**	0,124	,268*	,282*	,432**	,306*
	p	0,000	0,330	0,032	0,024	0,000	0,014
	N	64	64	64	64	64	64
Hea töösuhe kolleegidega	r	-0,158	0,006	0,052	0,110	,356**	0,189
	p	0,212	0,964	0,685	0,386	0,004	0,135
	N	64	64	64	64	64	64
Arenguvõimalused ettevõttes	r	-0,169	0,034	0,175	,268*	,253*	,311*
	p	0,181	0,787	0,166	0,032	0,044	0,012
	N	64	64	64	64	64	64
Töövahendite kvaliteet (arvuti, telefon jms)	r	-,352**	-0,024	0,100	0,111	0,223	,356**
	p	0,004	0,849	0,430	0,383	0,076	0,004
	N	64	64	64	64	64	64
Ergonoomilised töölaudad ja toolid	r	-,246*	-0,102	0,140	0,148	0,242	0,224
	p	0,050	0,422	0,270	0,244	0,054	0,075
	N	64	64	64	64	64	64
Spordikompensatsioon	r	-0,110	-0,132	0,160	0,086	-0,025	,297*
	p	0,389	0,297	0,206	0,499	0,842	0,017
	N	64	64	64	64	64	64
Tasuta puuviljad, kohv, tee	r	-0,135	0,190	,297*	,252*	,307*	,319*
	p	0,289	0,132	0,017	0,045	0,014	0,010
	N	64	64	64	64	64	64

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

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

Allikas: autori koostatud

Kokkuvõtvalt kinnitab ka erinevate tasu elementide korrelatsiooni analüüs, et võrreldes muude soodustustega, on kõige tugevamas seoses mitterahalistest tasudest töömotivatsiooni hoidmisel head suhted vahetu juhiga ning head suhted kolleegidega. Ka muude hüvede pakkumine töötajatele on hinnatud ning aitab vähesel määral kaasa töömotivatsiooni hoidmisel.

## 2.6. Arutelu ja järeldused

### 2.6.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele

Käesoleva magistr töö eesmärk oli välja selgitada info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna jagatud teenuskeskuste võtmeinimeste töömotivatsiooni mõjutavad tegurid ning leida tasustamise ning töömotivatsiooni omavahelised seosed lähtudes enesemääratlemisest.

Uuringutulemustest selgus, et IKT jagatud teenuskeskuste võtmeinimeste töömotivatsiooni mõjutavad enesemääratlemise teooria motivatsiooni alaliikidest kõige enam ülekantud regulatsioon ( $M=3,49$ ;  $SD=1,06$ ) ning sisemine motivatsioon ( $M=3,28$ ;  $SD=1,14$ ), ehk töötajad on motiveeritud tegutsema sisemisest survest ajendatuna, mis võib olla eneseväärikuse, ego tunnetuse või süü- ja häbitunde vältimise tõttu tingitud. Samas on suur osa töötajaid ka sisemiselt motiveeritud ehk töömotivatsioon tuleneb tööst enesest saadavast naudingust. Tulemus kinnitab autori hinnangut, et tehingupõhine töö, mis suures osas sisaldab distsipliini nõudvaid vähem keerukaid ülesandeid võib olla vähem sisemiselt motiveeriv. Ka Koestneri ja Losieri (2002) uurimuse järgi andis sisemine motivatsioon parema töötulemuse kui tööülesanded olid huvitavad, kuid autonoomne väline motivatsioon andis parema tulemuse ülesannetel, mis iseenesest pole huvitavad, kuid on olulised ja vajavad distsipliini või sihikindlust.

Kõrvutades tulemusi teiste enesemääratlemise teoorial põhinevate uuringutulemustega, leiti et keskmised hinded motivatsiooni alaliikidel on jagatud teenuskeskuste töötajatel veidi madalamad ning vastustes esines enam varieeruvust. Näiteks oli Kuusalu (2017) magistr töö uuringutulemusena IKT ettevõtte põhiükuse töötajate motivatsiooni alaliikide 5-astmelise skaala keskmised kõrgemad - sisemine motivatsioon ( $M=4,17$ ;  $SD=0,73$ ), millele järgnes pingereas isiklik regulatsioon ( $4,03$ ;  $SD=0,72$ ). Samas Kree (2018) lihttöötajatel läbi viidud uuringu tulemusena olid kõrgemate keskväärtustega sisemine motivatsioon ning väline materiaalne regulatsioon. Stahli (2018) juhutöötajate magistr töö uuringu tulemused kattusid käesoleva töö tulemustega kõige enam, kus samuti olid sisemine motivatsioon ja ülekantud regulatsioon peamised töömotivatsiooni mõjutavad alaliigid. Erinevused ettevõtete tulemustes võivad olla tingitud tasustamisest, juhtimise stiilist, ettevõtte kultuurist, töö mitmekesisuse tasemest vms teguritest, kuid uuringutulemuste kõrvutamise, teoreetilise tausta ning käesoleva töö tulemuste põhjal järeldab autor, et autonoomseid motivatsiooni vorme nagu sisemine motivatsioon ja isiklik regulatsioon on võimalik suurendada, hoolimata töö eripäradest.

Enesemääratlemise teooria motivatsiooni alaliikide korrelatsiooni analüüsi tulemuste puhul kattusid tulemused eelnevate uuringutega selles osas, et sisemine motivatsioon oli tugevalt seotud isikliku regulatsiooniga, ning mõlemad alaliigid omakorda negatiivselt seotud amotivatsiooniga, ehk ka antud uuringu tulemus kinnitas, et autonoomia kasvades väheneb tõenäosus amotivatsiooni tekkeks. Kõrvutades tulemusi Kuusalu (2017) magistritööga, esinesid siiski ka mõned erinevused seostes. Jagatud teenuskeskuste töötajatel on sisemine motivatsioon ning isiklik regulatsioon mõõduka tugevusega positiivses seoses ka ülekantud regulatsiooniga mis näitab, et kui töötajad mõistavad töö olulisust ning on võtnud omaks ettevõtte väärtused, tunnetatakse sisemist survet tegutsemisel rohkem. Sellest järeldeb autor, et väliselt mõõdukalt kontrollitud ülekantud regulatsioon võib tugevdada autonoomiat, mida väitsid ka Deci ja Ryan (2000). Kuusalu (2018) töös sisemise motivatsiooni ning ülekantud regulatsiooni vahel statistiliselt olulist seost ei esinenud. Samuti leiti erinevus isikliku regulatsiooni ning materiaalse regulatsiooni seostes. Jagatud teenusekeskuste töötajate puhul ei esinenud statistiliselt olulist seost nende alaliikide vahel, kuid Kuusalu (2018) uuringu puhul esines seos. Mis tähendab, et inimesed tunnevad end jagatud teenuskeskustes üsna kindlalt, ei ole hirmu töö kaotuse ees või ei seostata tööpanust tasuga. Samas oli mõlema uuringu tulemusena välisel materiaalsel regulatsioonil positiivne seos ülekantud regulatsiooniga millest järeldeb autor, et materiaalsed välised mõjutajad või ka hirm töö kaotuse ees mõjutavad sisemisest survest tingitud motivatsiooni.

Psühholoogiliste mitterahaliste tasude ning töömotivatsiooni seoste analüüsimisel selgus, et kõige rohkem on seotud autonoomsete motivatsiooni vormidega, nagu sisemine motivatsioon ning isiklik regulatsioon, toetav juhtimine ning toetavad kolleegid. Korrelatsiooni analüüsi tulemusena leiti, et mida enam tunnetavad töötajad juhi ja kolleegide toetust ning autonoomiat oma töös ning mida kõrgemad on töötajate hinnangud jaotusõiglusele, seda enam mõistetakse töö olulisust ning võetakse omaks ettevõtte väärtused. Sellega kaasneb ka tugevam sisemine motivatsioon ning amotivatsiooni esineb vähem.

Uuringutulemustest selgus, et toetava juhtimise tajumine ja autonoomiavajaduse rahuldatus olid omavahel mõõduka tugevusega positiivses seoses ( $r=0,356$ ). Toetava juhtimise tajumine vähendab osaliselt autonoomiavajaduse rahuldatus mõju sisemisele motivatsioonile. Toetava juhtimise tajumine ei olnud aga seotud kompetentsuse vajaduse rahuldamisega, kuid toetava juhtimise

tajumise olukorras muutub kompetentsusvajaduse rahuldatus seos sisemise motivatsiooniga oluliseks. Sarnasele tulemusele jõudsid ka Olafsen, Deci *et al.* (2015).

Hea töösuhe vahetu juhiga oli statistiliselt olulises seoses kõikide motivatsiooni alaliikidega, välja arvatud väline sotsiaalne regulatsioon. Amotivatsiooniga negatiivses seoses, teiste alaliikidega positiivses seoses, mis näitab, et hea töösuhe vahetu juhiga vähendab amotivatsiooni ning tugevdab isiklikku regulatsiooni, sisemist motivatsiooni, ülekantud regulatsiooni ning ka materiaalsel regulatsiooni.

Muude tasu elementide korrelatsiooni analüüsist eristus paindliku töökorralduse ning sisemise motivatsiooni positiivne seos. Samale tulemusele jõudsid ka Van Yperen *et al.*, (2014). Samas ei olnud paindlikkus seotud sisemise motivatsiooniga Kuusalu (2018) magistritöös. Arenguvõimaluste oluliseks pidamine oli nõrgalt positiivses seoses ülekantud regulatsiooni isikliku regulatsiooni ning sisemise motivatsiooniga, mis tähendab, et arenguvõimaluste võimaldamine tugevdab ettevõtte väärtuste omaks võtmist, sisemist survet, tööst saadavat naudingut. Sarnane tulemus oli Kuusalu (2018) töös, statistiliselt oluline seos puudus vaid sisemise motivatsiooniga.

Kaudsetest rahalistest tasudest peeti oluliseks tasuta kohvi, teed ning puuviljade pakkumist töötajatele, mille puhul leiti nõrk seos sisemise motivatsiooni, isikliku regulatsiooni, ülekantud regulatsiooniga ning materiaalse regulatsiooniga. Mis näitab, et igapäevaselt erinevate soodustuste pakkumine töökohal, tekitab inimestes survet tööd teha, aitab mõista töö olulisust ning ettevõtte väärtuseid ning suurendab tööst saadavat rahulolu. Spordikompensatsioonil oli nõrk seos sisemise motivatsiooniga. Ettevõtte- ning tiimiürituste puhul motivatsiooni alaliikidega statistiliselt olulisi seoseid ei leitud.

Töökeskkonnast tulenevad mitterahalised tasud nagu, töövahendite kvaliteet ning ergonoomilised töölaudad ja toolid olid negatiivses seoses amotivatsiooniga, töövahendite kvaliteet omakorda positiivses seoses sisemise motivatsiooniga, mis näitab, et kvaliteetsete töövahendite võimaldamine töötajatele võib vähendada riski amotivatsiooni tekkeks ning toetada sisemist motivatsiooni.

Kõik käesoleva magistritöö tulemusena leitud seosed on esitatud lisa 2.2 teoreetilises uurimismudelil.

Kokkuvõtvalt hindavad jagatud teenuskeskuse töötajad ettevõtte poolt pakutavaid lisatasusid väga oluliseks. Kuigi seosed erinevate motivatsiooni alaliikidega on nõrgemad võrreldes toetava juhtimise ja toetavate kolleegidega, on võimalus ettevõtetel siiski oma konkurentsivõimet kasvatada pöörates tähelepanu ka arenemisvõimaluste, paindlikkuse ning töökeskkonnast tulenevatele mitterahalistele tasudele.

### **2.6.2. Ettepanekud jagatud teenuskeskuste juhtidele**

Tuginedes teoreetilise tausta ning käesolevatele uuringutulemustele esitab autor ettevõtete juhtkondadele järgnevad ettepanekud:

- 1) Uuringu tulemusena selgus, et töö oma olemuselt ei ole kõikidele jagatud teenuskeskuse töötajatele sisemiselt motiveeriv. Üheks oluliseks töömotivatsiooni mõjutaks on välise regulatsiooni alaliik ülekantud regulatsioon, mis näitab, et tegutsema ajendab sisemine surve. Seega tuleks rõhku panna autonoomsete motivatsiooni alaliikide - isikliku regulatsiooni ning sisemise motivatsiooni tõstmisele. Uuringutulemustena leiti, et isiklikku regulatsiooni ning sisemist motivatsiooni mõjutab positiivselt kõige enam toetav juhtimine. Toetava juhtimise kontsepti alla käib töötajate vaatenurkadega arvestamine, töötajatele valikute pakkumine ning initsiatiivikuse julgustamine (Deci et al., 1994). Sellest tulenevalt on äärmiselt oluline jälgida jagatud teenuskeskustes juhtimiskvaliteeti.
- 2) Juhtidel tuleks tähelepanu pöörata töötajate omavahelistele suhetele, sest vastajad hindasid häid suhteid kolleegidega üheks olulisemaks mitterahaliseks tasuks. Tuleks aidata lahendada konflikte ning moodustada töögrupid võttes arvesse inimeste omavahelist sobivust.
- 3) Autonoomset isiklikku regulatsiooni ning sisemist motivatsiooni mõjutavad jagatud teenuskeskustes olulisel määral toetavad kolleegid, mis tähendab, et uute töötajate valikul on väga oluline arvestada olemasolevate töötajatega sobivust.
- 4) Paindliku töökorralduse võimaldamine oli mõõdukas positiivses seoses sisemise motivatsiooniga, mistõttu soovib autor pakkuda töötajatele võimalust valida tööaega ning kohta.

- 5) Töötajad hindavad tööandja poolt pakutud mitterahalisi kuid ka kaudselt rahalisi tasusid kõrgelt, millest eristusid kõige enam kvaliteetsed töövahendid, mille võimaldamine töötajatele vähendab riski amotivatsiooni tekkeks ning toetab sisemist motivatsiooni.
- 6) Riikide võrdluse tulemusena selgus, et Poola jagatud teenuskeskuste juhtimisega ollakse vähem rahul kui Eestis, mistõttu hinnati ka tasude jaotuslikku õiglust Poolas madalamalt ning see omakorda mõjutas negatiivselt sisemist motivatsiooni. Autor soovib seetõttu uuringus osalenud ettevõtte juhtkonnal läbi viia organisatsioonisisene täiendav uuring Poola jagatud teenuskeskustes.

### **2.6.3. Piirangud tulemuste tõlgendamisel ning soovitud tuleviku uuringuteks**

Käesoleval töö on mitmed piirangud, mis mõjutavad uuringu tulemuste tõlgendamist.

- 1) Töö tulemused põhinevad vaid kahe organisatsiooni ostu-müügi tugiteenustele spetsialiseerunud jagatud teenuskeskustel, mistõttu saadud andmed võimaldavad organisatsioonidel näha tendentse, kuid neid ei saa üldistada kõikidele IKT jagatud teenuskeskuste võtmetöötajatele.
- 2) Küsitlus ei olnud enamikule valimist nende emakeeles, mistõttu väidete mõistmine võis inimeste lõikes erineda, ning see omakorda vastuseid moonutada;
- 3) Töö autor on ühes uuringus osalenud organisatsiooni Tallinna jagatud teenuskeskuses juhina töö. Kuna inimeste arv on keskses väike, võisid vastajad tajuda, et tulemused ei pruugi jääda täielikult anonüümseks ning seetõttu võisid vastused olla moonutatud.

Tuleviku uuringutesse soovib autor kaasata rohkem organisatsioone ning erinevate valdkondade teenuskeskuste töötajaid, mis võimaldaksid suurendada tulemuste usaldusväärsust ning esinduslikkust. Teiseks soovib autor järgnevatel uuringutes küsida andmeid rahaliste tasude osas, sest rahaline töötasu määr võib mõjutada erinevate enesemääratelmise teooriast tulenevate motivatsiooni alaliikide vastuseid. Kolmandaks soovib autor küsida tööülesannete varieeruvuse kohta, mis aitaks paremini aru saada, kuidas on tööülesanded inimeste vahel jaotatud, et leida sooseid tööülesannete mitmekesisuse ja sisemise motivatsiooni vahel.



## KOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärk oli välja selgitada info- ja kommunikatsiooni tehnoloogia valdkonna jagatud teenuste mudelil põhinevate äriüksuste võtmetöötajate töömotivatsiooni mõjutavad tegurid ning leida seoseid tasustamise ning motivatsiooni alaliikide vahel, lähtudes enesemääratlemise teooriast.

Mitmed jagatud teenuskeskustes läbi viidud uuringutulemused on näidanud, et inimesed, kes neis töötavad, mängivad üliolulist rolli organisatsioonide kui tervikute edu saavutamisel (Reilly ja Williams 2003; Farndale, Paauwe ja Hoeksma, 2009). Samas on globaalsel infotehnoloogia valdkonna konkurentsitihedal tööturul üha keerulisem pikaajaliselt kvalifitseeritud töötajaid hoida ning nende töömotivatsiooni säilitada. Seetõttu on oluline ettevõtete juhtidel teada tegureid, mis hoiaksid organisatsioonile rohkem lisaväärtust pakkuvate jagatud teenuskeskuste inimeste töömotivatsiooni.

Kuna töötajate tasustamismeetmete valiku kaudu saavad organisatsioonid mõjutada töötajate hoidmist ning suunata inimesi pingutama ning ettevõtte jaoks vajalikke ja soovitud tegevusi täitma (Gerakos *et al.*, 2018), uuriti antud magistritöös lähemalt tasustamise ning töömotivatsiooni seoseid lähtudes enesemääratlemise teooriast.

Inimeste töömotivatsiooni mõjutavaid tegureid on varasemalt erinevatest aspektidest lähtuvalt rohkelt uuritud, näiteks seoses pühendumisega ja hoidmisega või erinevate töötajate gruppide lõikes kus põgusalt on esile kerkinud ka tasustamise tähtsus, kuid autorile teadaolevalt ei ole Eestis varasemalt töömotivatsiooni ning tasustamise seoseid lähtuvalt enesemääratlemisest varasemalt uuritud.

Enesemääratlemise teooria kohaselt motiveerib inimesi kolme peamise eesmärgi saavutamine: püüdlus saavutada kompetentsus, autonoomsus ning seotus. Kui need on rahuldatud suureneb töömotivatsioon ja pareneb vaimne tervis, kui aga ei ole rahuldatud, väheneb töömotivatsioon ning

heaolu. (Deci ja Ryan, 2000, 2017). Eristatakse autonoomseid ning kontrollitud motivatsiooni vorme lisaks sisemistele ning välistele regulaatoritele.

Eelnevate uuringute põhjal on varasemalt selgunud, et rahaliste tasudega mõjutamine on negatiivses seoses autonoomsete motivatsiooni regulaatoritega (Deci, Koestneri ja Ryani, 1999) ehk rahalised tasud võivad olla negatiivses seoses sisemise motivatsiooniga, mistõttu otseseid rahalisi tasusid antud magistritöös ei käsitletud.

Uuringutulemustest selgus, et info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna jagatud teenuskeskuste võtmeinimeste töömotivatsiooni mõjutavad enesemääratlemise teooria motivatsiooni alaliikidest kõige enam ülekantud regulatsioon ning sisemine motivatsioon, ehk töötajad on motiveeritud tegutsema sisemisest survest ajendatuna, samas on suur osa töötajaid ka sisemiselt motiveeritud. Tulemus kinnitas autori eeldust, et tehingupõhine töö, mis suures osas sisaldab distsipliini nõudvaid ülesandeid võib olla vähem sisemiselt motiveeriv, mistõttu oli oluline leida tegureid mis on seoses autonoomsete motivatsiooni vormidega ja tugevdaks jagatud teenuskeskuste töötajate autonoomia-, kompetentsuse ning seotuse vajadust.

Tasustamise ning töömotivatsiooni seoste analüüsimisel selgus, et kõige rohkem on seotud autonoomsete motivatsiooni vormidega toetav juhtimine ning toetavad kolleegid. Korrelatsiooni analüüsi tulemusena leiti, et mida enam tunnetavad töötajad juhi ja kolleegide toetust ning autonoomiat oma töös ning mida kõrgemad on töötajate hinnangud jaotusõiglusele, seda enam mõistetakse töö olulisust ning võetakse omaks ettevõtte väärtuseid. Sellega kaasneb ka tugevam sisemine motivatsioon ning väheneb amotivatsiooni esinemine.

Hea töösuhe vahetu juhiga oli statistiliselt olulises seoses kõikide motivatsiooni alaliikidega, välja arvatud väline sotsiaalne regulatsioon. Amotivatsiooniga negatiivses, teiste alaliikidega positiivses seoses, mis näitab, et hea töösuhe vahetu juhiga vähendab amotivatsiooni ning tugevdab isiklikku regulatsiooni, sisemist motivatsiooni, ülekantud regulatsiooni ning ka materiaalsel regulatsiooni.

Muude tasu elementide korrelatsiooni analüüsist eristus paindliku töökorralduse ning sisemise motivatsiooni positiivne seos. Arenguvõimaluste oluliseks pidamine oli nõrgalt positiivses seoses ülekantud regulatsiooni, isikliku regulatsiooni ning sisemise motivatsiooniga. Töökeskkonnast tulenevad mitterahalised tasud nagu töövahendite kvaliteet ning ergonoomilised töölaudad ja toolid

olid negatiivses seoses amotivatsiooniga, töövahendite kvaliteet omakorda positiivses seoses sisemise motivatsiooniga, mis näitab, et kvaliteetsete töövahendite võimaldamine töötajatele võib vähendada riski amotivatsiooni tekkeks ning toetada sisemist motivatsiooni.

Kokkuvõtvalt soovib autor antud magistritöö tulemuste põhjal keskenduda eelkõige toetava töökliima tekitamisele, pöörata tähelepanu jagatud teenuskeskuste juhtimiskvaliteedile ning töötajate omavahelisele läbisaamisele ja sobivusele, sest toetav juhtimine ning toetavad kolleegid mõjutavad tugevalt töömotivatsiooni autonoomseid regulaatoreid.

## **SUMMARY**

### **THE FACTORS THAT HOLD WORK MOTIVATION AT SHARED SERVICE CENTERS IN THE FIELD OF INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY**

Sigrid Raudsep

The aim of the present master's thesis was to find out the factors that hold the motivation of key employees of business units based on the model of shared services in the field of information and communication technology. And to find correlations between non-financial rewards primarily and motivation sub-categories based on Ryan and Deci's (1985) self-determination theory.

It is difficult to maintain work motivation of qualified employees at global competitive labor market in ICT shared service centers. The centers require people with specific specialist skills, often fluent in several foreign languages, as the service is provided at an international level. Most commonly the work is transactional, requires discipline in nature and the development and career opportunities of employees within the unit are limited.

The master's thesis consists of three parts. The theoretical part of the work is based on well-known, validated approaches and researches of work motivation, the elements of compensation and the correlations between compensation and work motivation were analyzed. Theoretical part includes also an overview of the nature and purpose of shared service centers and a research model was developed for empirical part of the thesis.

In the empirical part of the thesis, the author examines, through a quantitative survey, the factors that maintain the work motivation of key employees of four shared service centers at two large corporations and their satisfaction with the aspects of non-monetary rewards. The results of the empirical study showed that the work motivation of employees in shared service centers is mainly derived by introjected regulation and internal motivation, which means employees are motivated

to act driven by internal pressure, which may be due to self-esteem, ego perception or guilt and shame. At the same time, a a lot of employees were also internally motivated, meaning their work motivation stems from the pleasure they get from work itself.

The results also showed that autonomous forms of work motivation are in significantly strong correlation with supportive management and supportive colleagues. The correlation analysis revealed, when employees feel support and autonomy of their managers and colleagues in their workplace, and higher the assessments of distributional justice, then internal motivation increases and less amotivation appears.

With regard to the discussion of the master's thesis, proposals were made to the managements of the shared service centers. Organizations should strive to create a need-satisfying work climate to keep their employee's motivated to perform well. It appears to be more important than any reward with monetary value.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson, R. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-249. DOI: 10.1016/j.bushor.2012.11.007
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13). London: Kogan Page, 169-205
- Bergeron, B. (2002) *Essentials of Shared Services*. John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central, 1-20. Kättesaadav: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tuee/detail.action?docID=141385>.
- Bussin, M., Van Rooy, D., J. (2014). Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. *South African Journal of Human Resource Management*, 12(1), E1-E11. DOI: 10.4102/sajhrm.v12i1.606
- Cameron, J., Banko, K., Pierce, W. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. *Behavior Analyst*, 24(1), 1-44
- Deci, E., Koestner, R., Ryan, R. (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
- Deci, E., Koestner, R., Ryan, R. (2001). Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again. *Review of Educational Research*, 71(1), 1-27. DOI: 10.3102/00346543071001001
- Deci, E., Olafsen, A.H., Ryan R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology*. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- De Gieter, S., Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: An individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200-216. DOI: 10.1111/1748-8583.12072
- Dysvik, A., Kuvaas, B., Gagné, M. (2013). An investigation of the unique, synergistic and balanced relationships between basic psychological needs and intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5), 1050-1064. DOI: 10.1111/jasp.12068
- Fernet, C., Trepanier, S., Austin, S., Gagne, M., Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job

- characteristics and motivation. *Work And Stress*, 29(1), 11-31. DOI: 10.1080/02678373.2014.1003998
- Gagné, M. L., Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. DOI: 10.1002/job.322
- Gagné, M., Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 225–232. DOI: 10.1037/a0012757
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van Den Broeck, A., Aspel, A., Molstad, M. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. DOI: 10.1080/1359432X.2013.877892
- Gerakos, J. J., Ittner, C. D., Moers, F. (2018). Compensation objectives and business unit pay strategy. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 105-130. DOI: 10.2308/jmar-51829
- Gerhart, B., Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41-52.
- Gerhart, B., Fang, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. 2(1), 489-521. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460. DOI: 10.1080/1359432X.2012.665228
- Gorobinski, E., Kadakas, M., Kase, K. jt (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. 3. väljaanne. Tallinn: MTÜ Eesti Personalijuhtimise Ühing (PARE) 234-235
- Güntert, S. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87. DOI: 10.1007/s11031-014-9412-7
- Hackman, J., Oldham, G. R (1976) Motivation through the design of Work: test of a theory. DOI: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A., & Van Den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 74-89. DOI: 10.1016/j.jvb.2016.07.004

- Janssen, M., Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26(2), 102-115. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.006
- Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R.D. (2008). Work motivation: Past, present and future. o Pinder, C.C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. 2nd edition.
- Kree, I., Randmann, L (2018). Lihttöötajate tööorientatsiooni ja töömotivatsiooni mõju töö kohandamisele ning tööga seotusele. Magistritöö. Tallinna Tehnika Ülikool. Kättesaadav: <http://digikogu.taltech.ee/et/item/9a650d2f-6354-4e0d-910b-7d1c957f8aeb>
- Kuusalu, K., Kamdron, T.(2018). Töömotivatsiooni ja organisatsioonile pühendumise omavahelised seosed IKT ettevõtte näitel. Magistritöö. Tallinna Tehnika Ülikool. Kättesaadav: <http://digikogu.taltech.ee/et/item/71394310-16e1-47cc-8509-927aff13b49f>
- Latham, G., Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. 56(1), 485-516. DOI: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2005) Work motivation theory and reasearch at the dawn of twenty-first Century. *Annual review of Psychology*. 56:485–516. doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- Ma, Q., K., Mayfield, M., Mayfield, J. (2018). Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(4), 5-9. DOI: 10.1108/DLO-11-2017-0094
- Marciniak, R. (2014). Global Shared Service Trends in the Central and Eastern European Markets. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2(3), 63-78. DOI: 10.15678/EBER.2014.020306
- Marciniak, R. (2013). Measuring Service Satisfaction in Shared Service Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81(C), 217-223. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.06.416
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., Gerhart, B. (2013). *Compensation*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Olafsen, A., Halvari, H., Forest, J., Deci, E. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457. DOI: 10.1111/sjop.12211
- Oldham, G. R., Hackman, J. R. (1974) Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16 (2), pp 250–79



- Oldham, G., Hackman, J., Grant, Adam, Fried, Yitzhak, Parker, Sharon, & Frese, Michael. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479. DOI: 10.1002/job.678
- Palgainfo agentuur, 2019. Töötasuga seotud mõisted. Kättesaadav: <https://www.palgainfo.ee/kasulikku/tootasu-moisted>
- Raso, D., Olsson, J. (2019). How does the removal of repetitive tasks affect motivation? A study of motivation within shared service centers. MBA Lund University
- Redman, T., Snape, E., Wass, J., Hamilton, P. (2007). Evaluating the human resource shared services model: Evidence from the NHS. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1486-1506. DOI: 10.1080/09585190701502612
- Reward and Pay (2019). The Chartered Institute of Personnel and Development. Kättesaadav: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/pay/reward-factsheet>, 25. Jaan 2020
- Rootalu, K. (2014). *Korrelatsioonikordajad*. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas
- Rose, M. (2018). *Reward management : a practical introduction*. Kogan Page Ltd.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54–67. DOI:10.1006/ceps.1999.1020
- Stahl, L., Kamdron, T. (2018) Juhutöö tegijate töemotivatsiooni mõjutavad tegurid ja juhutöö paindlikkus. Magistritöö. Tallinna Tehnika Ülikool. Kättesaadav: <http://digikogu.taltech.ee/et/item/b67bc9f8-ca7d-436a-8569-9db512ce2b1b>
- Strikwerda, J. (2014) Shared Service Centers: From Cost Savings to New Ways of Value Creation and Business Administration. Advanced Series in Management, Volume 13, 1-15 *Emerald Group Publishing Limited*. DOI:10.1108/S1877-636120140000013000
- Silverman, M. (2004). Non-Financial Recognition. The Most Effective of Rewards? Brighton: Institute for Employment Studies. Kättesaadav: <http://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/mp4.pdf> , 20. veebruar 2018.
- Soalheira, J., Timbrell, G., (2014) Shared Services as a New Organizational Form. *Advanced Series in Management*, Volume 13, 67-84. DOI:10.1108/S1877-636120140000013004
- Schulz, V., Brenner, W., (2010). Characteristics of shared service centers. Literature review.
- Tayo, E. (2018) The Impact of reward systems as a motivation tool for employees performance. Master of Science in Management. National college of Ireland

- Tooding, L.-M. (2015). Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Van Den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 69-78. DOI: 10.1016/j.jvb.2012.11.005
- Van Yperen, N., Wörtler, B., De Jonge, K. (2016). Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived *opportunity* for blended working. *Computers in Human Behavior*, 60, 179-184.
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikool.

# LISAD

## Lisa 1. Veebipõhine küsimustik

Dear respondent,

I am inviting you to fill in this anonymous survey for my Human Resource Management MBA thesis at Tallinn Technical University. The aim for this thesis is to do a research in employee work motivation and satisfaction with rewards and benefits at Shared Service Center model teams.

Data from the survey will be used only for my MBA thesis and results of the research with improvement recommendations will be introduced to the management of the company.

It will take 5-10 minutes to fill in the survey. I appreciate if you could fill it in by 6th of March 2020.

Sincerely,

Sigrid Raudsep

sigrid.raudsep@gmail.com

### 1. Questions about respondent

In which office are you currently working?\*

Mark only one oval

Krakow

Gdanski

Tallinn

Your age\*

Mark only one oval

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 55-65

Gender\*

Mark only one oval

- Male
- Female

Length of service at your current company\*

Mark only one oval

- less than 1 year
- 1-2 years
- 2-5 years
- 5-10 years
- more than 10 years

Your current role

.....

## 2. Questions about work motivation

Scale: 1= I strongly do not agree to 5 = I strongly agree

Mark only one oval

<b>Why do you put effort in your job?*</b>	I strongly do not agree	I do not agree	I somewhat agree	I agree	I strongly agree
I don't, because I really feel that I am wasting my time at work					
I do little because I don't think this work is worth putting efforts into					
I don't know why I'm doing this job, it's pointless work					
To get others' approval (supervisor, colleagues, family, clients...)					
Because others will respect me more (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...)					
To avoid being criticized by others (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...)					
Because others will reward me financially only if I put enough effort in my job (e.g., supervisor, employer)					
Because others offer me greater job security if I put enough effort in my job (e.g., employer ,supervisor...)					
Because I risk losing my job if I don't put enough effort in it					
Because I have to prove to myself that I can.					
Because it makes me feel proud of myself					
Because otherwise I will feel ashamed of myself					
Because otherwise I will feel bad about myself					
Because I personally consider it important to put efforts in this job					
Because putting efforts in this job aligns with my personal values					
Because putting efforts in this job has personal significance to me					
Because I have fun doing my job					
Because what I do in my work is exciting					
Because the work I do is interesting					

### 3. Questions about rewards

Scale: 1= I strongly do not agree to 5 = I strongly agree

Mark only one oval

	I strongly do not agree	I do not agree	I somewhat agree	I agree	I strongly agree
I feel that my manager provides me choices and options					
I feel understood by my manager					
My manager conveys confidence in my ability to do well at my job					
My manager listens to how I would like to do things					
My manager tries to understand how I see things before suggesting new way to do things					
My manager encourages me to ask questions					
At work, I feel I have to follow other peoples commands					
If I could choose, I would do things at work differently					
The tasks I have to do at work are in line with what I really want to do					
I really master my tasks at my job					
I feel competent in my job					
I feel that my salary reflects the effort I have put into my work					
I feel my salary is appropriate for the work I am doing					
My salary reflects what I have contributed to the organization					
My salary is justified given my performance					
People I need to cooperate with daily basis are friendly and supportive					

#### 4. Questions about motivational factors, rewards and benefits

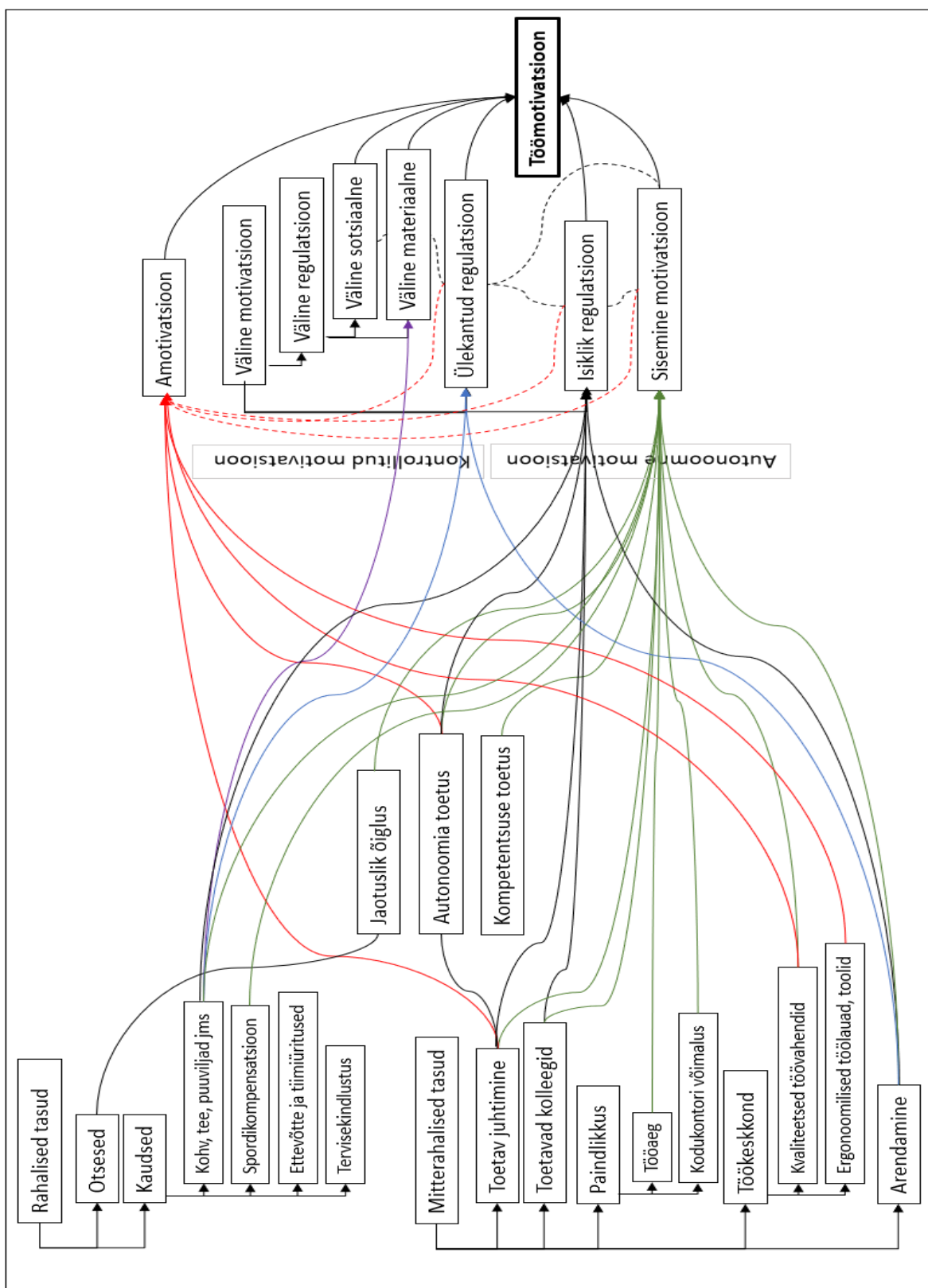
Mark only one oval

<b>How important is for you?*</b>	Absolutely not important	Not important	Somewhat important	Important	Very important
Good relationship with your direct supervisor					
Development opportunities in the company					
Constant learning and training opportunities					
Flexible working hours					
Possibility to do home office					
Friendly and supportive team members					
Work equipment quality - computers, phones etc					
Ergonomic desks and chairs					
Events (team and company events)					
Sports compensation					
Health care compensation					
Free fruits and coffee/tea at the office					

What other benefits would make you happy, which your company is not currently providing to employees?

.....

Lisa 2. Tasustamise ning motivatsiooni seosed uurimismudelis





### **Lisa 3. Lihtlitsents**

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

Mina Sigrid Raudsep

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

„Töömotivatsiooni hoidvad tegurid info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna jagatud teenuskeskustes“,

mille juhendaja on Taimi Elenurm,

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

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

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

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

---

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