

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Merily Kesküll

**VÄLISTALENTIDE MITTERAHALISE TUNNUSTAMISE
EELISTUSED EESTI INFO- JA
KOMMUNIKATSIOONITEHNOLOOGIA VALDKONNA
NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM 10/20, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Velli Parts, *M.Sc*

Tallinn 2023

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

Töö pikkuseks on 13288 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Merily Kesküll

.....

(allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE TAUST	8
1.1. IKT-valdkond	8
1.2. Tunnustamise mõiste ja olemus	11
1.2.1. Tunnustamise vormid ja varasemad uuringuid	13
1.2.2. Mitterahaline tunnustamine	15
1.2.3. Rahaline tunnustamine	16
1.2.4. Tunnustamise ja motivatsiooni seos	17
1.2.5. Kultuuri ja tunnustamise seosed	20
1.2.6. Varasemad uuringud töötajate tunnustamise eelistuste kohta	24
1.3. Tajutud õiglus organisatsioonis ja tööle pühendumus	28
2. EMPIIRILINE UURIMUS	33
2.1. Eesmärk ja uurimisküsimused	33
2.2. Meetod ja valim	33
2.3. Tulemused	38
2.3.1. Töötajate eelistused tunnustamise osas	39
2.3.2. Tunnustamise tüübi ja allika eelistused ploki tulemused	43
2.3.3. Tajutud õigluse ploki tulemused	45
3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD	51
KOKKUVÕTE	57
SUMMARY	60
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	64
LISAD	77
Lisa 1. Küsimustik	77
Lisa 2. Euroopa kultuurigrupi tunnustamise eelistused ja tunnustuse sagedus olulise järjestuses	81
Lisa 3. Slaavi kultuurigrupi tunnustamise eelistused ja tunnustuse sagedus olulise järjestuses ..	82
Lisa 4. Lähis-Ida kultuurigrupi tunnustamise eelistused ja tunnustuse sagedus olulise järjestuses ..	83
Lisa 5. India kultuurigrupi tunnustamise eelistused ja tunnustuse sagedus olulise järjestuses	84
Lisa 6. India kultuurigrupi tunnustamise eelistused ja tunnustuse sagedus olulise järjestuses	85
Lisa 7. Tunnustamise eelistused Euroopa kultuurigrupis (aritmeetiline keskmine, standardhälve)	86
Lisa 8. Tunnustamise eelistused Slaavi kultuurigrupis (aritmeetiline keskmine, standardhälve) ..	87
Lisa 9. Tunnustamise eelistused Lähis-Ida kultuurigrupis (aritmeetiline keskmine, standardhälve)	88
Lisa 10. Tunnustamise eelistused India kultuurigrupis (aritmeetiline keskmine, standardhälve) ..	89
Lisa 11. Tunnustamise eelistused Aafrika ja Ladina-Ameerika kultuurigrupis (aritmeetiline keskmine, standardhälve)	90
Lisa 12. Tunnustamise sagedus kultuurigruppide jaotuses (sagedus, standardhälve)	91

Lisa 13. Protseduuriline õigus	92
Lisa 14. Jaotusõigus.....	93
Lisa 15. Töörahulolu.....	94
Lisa 16. Lihtlitsents	95

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk on välja selgitada IKT-valdkonna välistöötajate jaoks olulised mitterahalised hüvitised ning töötajate ootus mitterahalisele tunnustamisele. Uurimisprobleem tuleneb tööandjate vähesest teadlikkusest, millised mittemateriaalse väärtusega tunnustamise viisid on välistöötajate seas eelistatumad ning millised on nende ootused antud tunnustamisele.

Uuring viidi läbi internetipõhisel ankeetküsitluse meetodil, milles osales sihtvalimi alusel 248 vastajat. Küsitluse sihtgrupp oli Eesti IT-sektori organisatsioonis erinevate hüvitistega kokkupuudet omavad siia kolinud välistöötajad. Ankeetküsitluses uuriti mitmete autorite poolt määratud kogutasu paketi sisalduvate, nii mitterahaliste kui rahaliste hüvitiste saamise kui ka olulisuse kohta ning lisaks oli vaja hinnata rahuolu töökeskkonnaga ja tajutud organisatsioonilist õiglust.

Uuringu tulemused näitasid, et kõik välja pakutud mitterahalisi tunnustamise viisid on neutraalsed (< 30%) olulised (30% - 60%) või väga olulised (> 60%) Eesti IKT-valdkonna välistöötajatele. Kultuurilise päritolu järgi on tunnustamise eelistused välistöötajate seas on väga ühtsed. Kõikidele kultuurigruppidele on oluline või väga oluline saada personaalset tagasisidet juhilt ja isiklike tööalaste saavutuste (projektid, kutsekvalifikatsioonid jne) tunnustamine. Autor leidis, et välistöötaja tunnustamise eelistuste ja kultuurilise päritolu vahel kui ka välistöötaja tunnustamise eelistuste ja hariduse vahel on nõrk seos. Kuna enamikel vastajatel (87%) on IT- alane haridus on IKT-valdkonna töötajatel on sarnased ootused mitterahalisel tunnustamisele. Lisaks leidis autor, et õiglus on valmi välistöötajatele olulise ning tunnustamise ja tajutud organisatsioonilise õigluse ahel on positiivne seos.

Võtmesõnad: mitterahalised hüvitised, mitterahaline tunnustamine, kultuur, tajutud õiglus

SISSEJUHATUS

Välis­tööjõu sissetoomise soodustamine ja töötajate hoidmine on üha aktuaalsem teema ja nõuab põhjalikumat käsitlemist just eelkõige info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) valdkonnas, sealhulgas kiiresti kasvavate iduettevõtete tööjõupuuduse leevendamise võimalusena (Startup Estonia...,2020). Paljudes riikides on infotehnoloogia (IT) töötajate hoidmine organisatsioonis olnud probleemiks juba alates 1970. aastatest. IT-sektori olulise ressursi ehk tarkvaraarendajate lahkumisega võib tööandja ilma jääda ärilise tähtsusega infost ja oskustest. (Westlund, 2007) Eesti IKT-sektoris on tööjõupuudus ühine mure juba üle kümne aasta (Vilo, 2014, lk 40-47). Seetõttu on tööjõu migratsioon oluline ka Eestis, mistõttu tegeletakse nii väljarände vähendamise aruteludele kui ka kvaliteetse tööjõu sisserände teemaatikaga. Üheks oluliseks välis­tööjõu riiki toojaks just IT-sektor. Keeruliseks muudab selle asjaolu, et IT-sektori töötajad on enamasti passiivsed tööotsijad, kes ise tööd aktiivselt ei otsi, vaid ootavad ja saavad tööandjatelt uusi tööpakkumisi (Westlund, 2007) ning soovitakse värvata välis­tööjõuturult spetsiifiliste oskustega töötajaid, keda ei pruugi olla kohalikul tööturul piisavalt (Organization for Economic..., 2001, lk 3).

Tänapäeval on ettevõtted hakanud rohkem teadvustama, et ettevõtluse arenguks ja edu võtmeks on kõige vajalikum ressurss inimene. Seega peaks ettevõtte üks peamisi eesmärke olema töötajate hoidmine ning nende heaolu tagamine. Viimane on probleemiks ka IT sektoris lisaks uute töötajate värbamisele, sest nõudlus IT-spetsialistide järgi on suur ka väljaspool Eestit. Seepärast on ettevõtetele oluline leida viise, kuidas tugevdada töötajate seotust organisatsiooniga ja hoida motivatsiooni läbi rahaliste ja mitterahaliste tunnustamise viiside.

Juhtide jaoks on suur väljakutse teha kindlaks, millised tunnustamise meetodid toovad kaasa töötajate paremad tulemused. Premeerimise edukus sõltub selle võimest saavutada üks paljudest eesmärkidest, nagu töötajate ettevõttesse meelitamine, hoidmine ja nende motiveerimine (Milkovich & Newman, 2002). Kuigi töötajate tulemuslikkust mõjutavad mitmed muud tegurid, on oluline, et töötajaid motiveeritakse asjakohaste preemiate ja tunnustusviisidega (Lawler III, 2000). Seetõttu on põhjendatud, et organisatsioonid kaardistaksid töötajate vajadused, väärtused ja eelistused, mis on oluline esimene samm

konkreetsete tunnustusviiside ja hüvede kindlaksmääramisel. Helen Vesiaidi (2019) bakalaureusetöö analüüs kinnitas, et enim taandub probleem ja selle võimalik lahendus töötajate isiklikule motivatsioonile ja arenguvõimalustele ning rahuolev töötaja soovib töökohta vahetada väiksema tõenäosusega.

Varasemad uuringud näitavad, et kultuuriväärtused mõjutavad inimeste eelistusi tunnustamise osas ja sedagi, kas töötasusid ja hüvesid jaotatakse vastavalt reeglitele, mis põhinevad võrdsusel ja vajadustel (Olsen, 2015). Samas on välja toodud, et püüdlused kultuurilisi erinevusi organisatsioonikäitumises selgitada keskenduvad peaaegu eranditult individualismi-kollektivismi vastandusele (Gelfand *et al.*, 2007). Kuigi varasemad uuringud näitavad riikidevaheliste erinevuste olulisust teatud premeerimistavade puhul, ei võta need arvesse organisatsioonides kasutatavate tunnustamisviiside kogu spektrit (nii rahalisi kui ka mitterahalisi preemiasid). Kuivõrd mõjutab kultuuriline taust töötaja eelistusi tunnustamisviiside osas ning organisatsioonilise õigluse tajumist ongi antud uurimuse teemaks.

Magistritöö eesmärgiks on jõuda parema arusaamani selle kohta, kas IT-sektori töötajate kultuuritaust mõjutab nende eelistusi mitterahalise tunnustamise osas. Eesmärgi saavutamise võimaldab ettevõtetel teha vajadusel korrekture töötajate hüvitamisskeemides ja juhtimises, et tagada töötajate suurem rahulolu ja aidata juhtidel vähendada tööjõu volavust multikultuurilises töökeskkonnas. Töö fookuses olevale mitterahalisele tunnustamisele läheneb autor Brun ja Douglas (2008) tunnustamise kontseptsioonile tuginedes. Uurimistöö annab ülevaate kas välismaalt Eestisse kolinud töötajate tunnustamise vajadus ja ootused on mõjutatud nende kultuurilisest taustast või mitte. Viimasel juhul leiaks kinnitust hüpoteesi, et sarnane hariduslik taust ning IT-õppe universaalsus ja indiviidide sarnased psühholoogilised vajadused on kultuurilistest erinevustest olulisemad, mis puudutab töötajate ootusi mitterahalisele tunnustamisele. Tervikuna peaks antud uurimustöö pakkuma tööandjatele suunitlusi, kuivõrd tuleb arvestada välistööjõu puhul kultuuritaustast tulenevate erisustega, mis puudutab mitterahalist hüvitamist.

Magistritöös otsib autor vastuseid järgmistele küsimustele:

- 1) Kuidas on IT sektori välistöötajate mitterahalise tunnustamise eelistused seotud nende kultuurilise päritoluga?

- 2) Kas organisatsioonilise õigluse on seotud töötaja kultuurilise päritoluga?
- 3) Kuidas mõjutab haridustase (bakalaureus vs magister) välistöötajate ootusi mitterahalise tunnustamise osas?

Magistritöö eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- 1) Selgitada välja, millised on tunnustamise ja mitterahalise ja rahalise tunnustamise teoreetilised käsitlused, millistest komponentidest mitterahaline hüvitamine koosneb ning millised on varasemad kultuurilise päritolu ja mitterahalise tunnustamisega seotud uuringute tulemused. Millised on seosed organisatsioonilise tajutud õigluse ja tunnustamise vahel
- 2) Viia töötajate seas läbi ankeetküsitlus, et selgitada välja, milliseid mitterahalise tunnustamise komponente töötajatele organisatsioonides pakutakse, milliseid tunnustamise viise ja tüüpe peavad töötajad enda jaoks olulisteks
- 3) Analüüsida ja tõlgendada uuringu tulemusi ning nendest lähtuvalt teha järeldused tuues välja tööandjatele töötajate jaoks kõige olulisemad mitterahalise tunnustamise komponendid ja ootused võrreldes reaalse olukorraga ning teha ettepanekud olulisemate mitterahaliste tunnustamise rakendamiseks töötajate töörahulolu ja pühendumise suurendamiseks organisatsioonis ja seeläbi vähendada tööjõu voolavust ning tegeleda tööjõu puuduse probleemiga IKT-valdkonnas.

Uuringu andmestik koguti veebipõhist küsitlusuuringut kasutades 2023a. märtsis. Sihtvalimi suuruseks oli 1200 Eesti IT ettevõtetes töötavat välismaalast, kellel autor saatis kutse uuringus osaleda. Ankeedi täitsid 248 IT-sektori töötajat, kellest 16 olid eestlased ja 232 Eestisse kolinud välismaalased (kokku oli vastajaid 49-st eri rahvusest).

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis annab autor ülevaate uuritavast teemast. Teises peatükis tutvustatakse empiirilise uuringu tulemusi ja kolmanda peatükis arutletakse saadud tulemuste üle ning tehakse ettepanekud IT sektori ettevõtetele välistööjõu mitterahalise hüvitamise osas

1. TEOREETILINE TAUST

Teoreetilises osas annab autor ülevaate IKT-valdkonna unikaalsusest ja tunnustamise olemusest, vormidest ja tunnustamise ja motivatsiooni seostest, kultuuri ja tunnustamise seostest ning tajutud õiglusest organisatsioonis ja pühendumisest. Samuti toob autor välja erinevaid tunnustamise käsitlusi ja varasemaid uuringuid. Kuna teadaolevalt avaldab tunnustamine mõju töötaja pühendumisele, motivatsioonile ja tajutud õiglusele organisatsioonis siis teoreetilises osas tähelepanu pööratud ka nendele temadele, mis ühtse tervikuna loob teoreetilise tausta empiirilisel uurimusele.

1.1. IKT-valdkond

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) alla kuulub infotehnoloogia (IT) sektor ehk haru, millest enim tuntud on tarkvaraarendus. Tarkvaraarenduse tegevusalasse kuulub arvutisüsteemide ja andmebaaside haldus ning arvutialased konsultatsioonid (Eesti tööturg..., 2018, lk 64). Infotehnoloogia juhib meie 21. sajandi digitaalset majandust. Ettevõtted loovad tänu IT-talentidele uusi tooteid ja teenuseid ning lahendavad probleeme, et säilitada konkurentsieelis turul. (Korunka *et al.*, 2005) IT-töötajate hoidmine ettevõttes on olnud probleem paljudes organisatsioonides juba mitu aastakümnet. Tehnoloogiliste oskustega töötajate järele on IT-sektoris suur nõudlus. (Korunka *et al.*, 2005) IKT-valdkonnas on tööjõupuudus, mida soodusta kiire kasv kui ka nõue, et valdkonna spetsialistidel peab olema erialane kutse- või kõrgharidus (Eesti tööturg... 2018, lk 65).

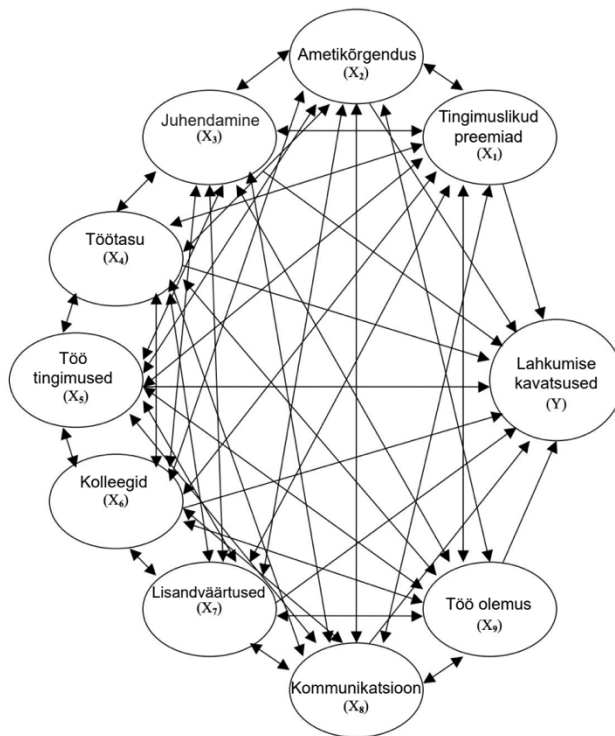
Work in Estonia välistalentide kaasamise tegevuskava 2021–2025 eesmärk on välisspetsialistide kaasamisega reguleerida kvalifitseeritud tööjõu puudust IKT- ning loodus- ja täppisteaduste valdkonnas (EAS, 3). IKT-valdkond on kiiresti arenev, ja innovaatiline ning

oluline Eesti riigi konkurentsivõime säilitamiseks ning jätkuvaks kasvatamiseks. 2018. aastal oli Eestis tarkvaraarenduse tegevusalal hõivatud üle 18 000 inimese (Eesti tööturg..., 2018, lk 64), kuid juba 2021. aastaks oli IKT-ametialadel töötajaid ligikaudu 31 000 ehk 4,7% kogu Eesti töötajatest. Ennustatakse, et IKT-valdkonna hõive kasvab 2027. aastaks veel 1,5 korda. (OSKA..., 2021)

Eestis on registreeritud 900 iduettevõtet (Startup Estonia 2019. a lõpu statistika, viidatud Startup Estonia..., 2020, lk 22) ning 2019. aasta seisuga on välitalentide Eesti idusektoris tööl 22% (Startup Estonia..., 2020, lk 23). Kvalifitseeritud tööjõu ja talentide pakkumine on võrreldes sektori nõudlusega vähene (Startup Estonia..., 2020, lk 6). Välitalent on kõrge kvalifikatsiooniga ja suuremat lisandväärtust loov välisspetsialist kas Euroopa Liidust või kolmandatest riikidest (EAS, 3). Eesti tööjõuturu tulevikuvajaduste analüüsist on selgunud, et kõrgharidusega spetsialistide töökohtade arv on kasvutrendis ja rutiinse sisuga töökohtade arv vähenemas. Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit (Eesti Infotehnoloogia..., 2018) toob 2030. aasta visioonis esile, et lähima 10 aasta jooksul on IKT-valdkonnas majasiseste spetsialistidena puudu umbkaudu 7000 IKT-spetsialisti nii IKT-ettevõtetes kui ka muudes sektorites, ja seda arvestades nii haridussüsteemist tulevat pealekasvu kui ka migratsiooni. Eesti idusektoril on väga suur vajadus ja valmisolek välisriikide värvata, käesoleval hetkel töötab sektoris umbes 6000 inimest, kuid töötajate arvu keskmiseks aasta kasvuks ennustatakse ligikaudu 35%. Eesti idu- ja tehnoloogiasektori eesmärk on täita 2025. aastaks kuni 15% Eesti SKP-st, selle eesmärgi saavutamiseks on vaja värvata tuhandeid talente välisriikidest. (EAS, 4)

Kõrgeltkvalifitseeritud IT-spetsialistid on rohkem pühendunud oma karjäärile kui ettevõttele ning samuti on nad vastuvõtlikumad tööstressile, mis kokkuvõttes võib tähendada suurenenud ettevõttest lahkumise soovi. Palestiina IT-töötajate seas läbi viidud uurimus näitas, et üldine rahulolu ja kavatsused töökohta muuta on valdkonnas mõõdukad. Analüüs näitas, et üldine tööga rahulolu on positiivselt seotud järgmise seitsme teguriga: kindlustunne tööl, mugavad töötingimused, rahulolu palga ja saadud hüvitistega, kohanemine töö iseloomuga (sh autonoomia, ülesande identiteet, professionaalsus ja stress), rahulolu suhetega töökaaslastega, võimalus tõusta karjääriredelil ja lõpuks rahulolu järelevalve ja suhetega ettevõtte juhtkonnaga

(vt joonis 1). (Murrar & Hamad, 2013)



Joonis 1. Ettevõttest lahkumise mõtete vastastikused seosed mitterahalise ja rahalise tunnustamisega.

Allikas: Hannon & Westlund 2008.

Infotehnoloogia töötajate hoidmine on paljudes organisatsioonides olnud probleemiks juba aastakümneid. Kui tarkvaraarendajad lõpetavad töösuhte, lahkuvad nad ettevõtte jaoks oluliste teadmistega, mis on eduka äri ülalpidamiseks hädavajalikud. (Westlund & Hannon, 2008; Korunka *et al.*, 2005; Parker & Skitmore, 2005; Inuwa, 2016). Witaker (1999) hindas, et igal aastal on IT-sektoris töötajate voolavus kuni 20% ning 48% tööga hõivatutest otsib aktiivselt uusi töökohti (Pekala, 2001). McGee (2006) uurimuse kohaselt otsib lausa 60% IT-töötajatest uusi töökohti töötamise ajal. Üks seisukoht, miks töötajate lahkumise plaanid on sagedased ning voolavus suur, on see, et IT-töö ainult IT-ettevõtetes on ümbritsetud suureneva keerukuse, kiirete muutuse ja ulatusliku konkurentsikeskkonnaga (Randhawa, 2007). Teine seisukoht on, et kõrgelt kvalifitseeritud IT-töötajad näivad tavalisest rohkem pühendunud oma karjäärile ja isiklikele edusammudele kui ettevõtete eesmärkidele (Westlund & Hannon, 2008).

Töötajate asendamine on palju kulukam kui nende hoidmine, eriti kui võtta arvesse kaotatud tootlikkust, ettevõtte teadmisi, värbamiskulusid, palkamis- ja koolituskulusid (Pfügler *et al.*, 2018). McGee (2006) soovib ettevõtetel töötajate koolitamisega tegeleda ja IT-töötajate oskusi täiendada. Pekala (2001) teatas, et USA ettevõtted maksavad rohkem kui 140 miljardit dollarit aastas värbamiseks, koolituseks ja halduskuludeks, et asendada töötajaid, kes lahkuvad ettevõttest. IT-spetsialistide voolavus esitab aga IT-sektori organisatsioonidele mitmesuguseid väljakutseid. Töölt lahkunud töötaja asendamine eeldab sageli oskusliku IT-sektori spetsialisti leidmist suure nõudlusega globaalsel IT-tööturul. Teiseks ei ole IT-spetsialistile oskusliku asendaja leidmine mitte ainult keeruline, vaid ka kulukas. Üks selliste suurte kulude põhjus on aeg, mis kulub uue IT-spetsialisti värbamiseks, ettevõttesse sisseelamiseks ja olemasolevate töötajate hoidmiseks. (Pfügler *et al.*, 2018)

Kokkuvõttes võib järeldada, et IT-töö iseloom nõuab põhimõttelist muutust traditsioonilises tööandja ja töötaja suhtes, kus suurem võim on töötaja käes. Arvestades suuri investeeringuid töötajate hoidmiseks organisatsioonides, on mõistlik kindlaks teha, analüüsida ja kritiseerida töötajate hoidmise aluseks olevaid motivatsiooniteooriaid. Väike töötuse määr valdkonnas võib sundida paljusid organisatsioone oma jõupingutuste raames töötajate säilitamise strateegiaid uuesti läbi vaatama ja suurendama konkurentsivõimet, kuid harva arendatakse neid strateegiaid olemasolevate teooriate põhjal. (Ramlall, 2004) Maslow (1943) väitis, et inimesed, sealhulgas töötajad organisatsioonis, on motiveeritud saavutama või säilitama erinevaid tingimusi, mille alusel saavutatakse rahulolu. Inimesed on pidevalt millestki puudust tundev rühm. Keskmise ühiskonna liige on kõige sagedamini kõigi oma soovidega osaliselt rahul ja osaliselt rahuldumata (Maslow, 1943).

1.2. Tunnustamise mõiste ja olemus

Brun ja Dugas (2008) väidavad, et töötajate tunnustamine on ennekõike konstruktiivne tagasiside ehk hinnang inimese panuse kohta, mis peegeldab tema töö tulemusi, isiklike huve ning väärtusi ja pühendumust. Töötajate tunnustamine on töötaja või töötajate grupi tunnustamine, tuues esile nende saavutused ja pingutused tehtud töö eest (Dalle & Hastuti,

2017). Täpsemalt on töötajate tunnustamine konstruktiivne peegeldus töötajate käitumisele juhi või kolleegi poolt, võttes arvesse töötaja jõudlust, töösse investeerimist ja pühendumust (Brun & Dugas, 2008). Võrreldes teiste stiimulitega tõstab tunnustus esile töötajaid ja nende saavutusi ning väärtusi konkreetsel töökohal (Yang *et al.*, 2022). Tunnustamine aitab töötajatel mõista, kas organisatsioon peab lugu ka nende isiklikest väärtustest (Eisenberger *et al.*, 2010).

Sündmused, mida töötajad tööl kogevad, mõjutavad nende emotsionaalset seisundit ning seeläbi suhtumist töösse ja käitumist töökohal. Tunnustamiseks panustatud aeg võib suurendada töötajate usaldust organisatsiooni vastu ja tajutavat organisatsiooni tuge (Gilbert & Kelloway, 2018), parandada tööga rahulolu ja seeläbi tulemuslikkust. Töötajate tunnustamine on seotud nii organisatsiooni juhtimise kui ka üksikisiku põhivajadustega. Siiani ei ole veel tunnustamist organisatsiooni igapäevapraktikasse süstemaatiliselt rakendatud. (Brun & Dugas, 2008)

Töötajate tunnustamine on oluline ka üksikisikute identiteedi säilitamisel ja ülesehitamisel, nende tööle tähenduse andmisel, arengu edendamisel ning tervisele ja heaolule kaasa aitamisel (Grawitch *et al.*, 2006). Töötajate tunnustamine kujutab endast alternatiivi kontrollile ja jälgimisele orienteeritud juhtimisstiilidele. Töötajate tunnustamine soodustab organisatsioonide kasvu, ümberkujundamist ja tulemuste saavutamist (Brun & Dugas, 2008). Brun ja Biron *et al.* uurimus (2003 viidanud Brun & Dugas, 2008) näitab, et tunnustuse puudumine on töökohal psühholoogilise stressi suuruselt teine riskitegur. Enamik töötajaid väljendab vajadust olla tunnustatud ülemuste, kaastöötajate ja klientide poolt, olenemata nende tööst ja selle iseloomust (*ibid*). Samas on paljude inimeste jaoks töö omandanud identiteediotsingute ja isikliku eneseteostuse kontekstis ülemäärase tähtsuse (Brun, 1999 viidanud Brun & Dugas, 2008), mistõttu on nende tunnustamise ootused selles eluvaldkonnas palju suuremad (Brun & Dugas, 2008).

Eisenberger *et al.* (1986) uurimus toob välja, et töötajad on huvitatud sellest, kuidas ettevõtte neid väärtustab, neisse panustab ja hoolitseb töötajate heaolu eest erinevate tasusüsteemide kaudu. Inimene, kellel on teatud vajadused, soovid ja oskused (tööväärtused), liitub organisatsiooniga, kus ta oskab kasutada oma võimeid ja rahuldada oma põhivajadusi (töötasu),

mida tööandja ette näeb (Kalleberg, 1977). Kui aga organisatsioon ei suuda täita töötaja ootusi, tuleb eeldada, et töö tulemuslikkus ja töötaja organisatsiooniline pühendumus nõrgeneb ja töötaja töölt puudumine suureneb (Iden, 2014). Tunnustamise olulisus on samuti välja toodud Lowe'i tervisliku organisatsiooni mudelis (Lowe, 2010). Lowe'i neli tunnust moodustavad termini, mida nimetatakse elavaks töökohaks. Need komponendid on: suhted, töökohad, keskkond ja organisatsiooniline tugi. (*Ibid*)

1.2.1. Tunnustamise vormid ja varasemad uuringuid

Brun ja Dugas (2008) märgivad, et organisatsioonide kasutatavad töötajate tunnustamise programmid, nende eesmärgid ja vahendid on väga erinevad. Töötajate tunnustamine võib olla ametlik või mitteametlik, rahaline või mitterahaline ning individuaalne või kollektiivne (McAdams, 2000; Brun ja Dugas, 2008, lk 727). McAdams (1999, lk 242) on välja toonud, et hüved võivad hõlmata sotsiaalseid tugevdajaid, näiteks mainimist ettevõtte uudiskirjas või kiituskirju autahvilil; õppimis- ja arenguvõimalusi; tooteid või reisiauhindu või hoopis lisapuhkust. See on kooskõlas Bruni ja Dugase (2008, lk 728) seisukohtadega, kes väidavad, et kasusaaja jaoks on tunnustus „peamiselt sümboolsel tasandil kogetud tasu, kuid see võib omandada ka emotsionaalse, praktilise või rahalise väärtuse”.

Brun ja Dugas (2008, lk 727) on jaotanud töötajate tunnustamise neljaks põhivormiks: 1) eetiline perspektiiv; 2) humanistlik ja eksistentsiaalne vaade; 3) tööpsühhodünaamika koolkond; ja 4) käitumuslikud väljavaated. Neid väljendatakse omakorda nelja töötajate tunnustamise praktika kaudu järgmiselt: a) isiklik tunnustamine; b) töövõtete tunnustamine; c) tööle pühendumise tunnustamine; ja d) tulemuste tunnustamine. Need neli tunnustamise praktikad vastavad erinevatele töötajate vajadustele: ühelt poolt olla tunnustatud täieõiguslike isikutena ja teisest küljest olla hinnatud töötajatena, kes on võimelised oma tööle pühenduma, investeerima sellesse aega ja energiat, täitma oma ülesandeid pädevalt ja saavutama konkreetseid tulemusi. Tunnustamise valdkonda iseloomustab veel viis interaktsiooni tüüpi: organisatsiooniline, vertikaalne, horisontaalne, väline ja sotsiaalne. (*Ibid*)

Humanistlik ja eksistentsiaalne vaade on tihedalt seotud eetilise käsitlusega, see kirjeldab inimeste, nende olemuse, ainulaadset ja eripäraselt iseloomu. Selle vaatenurga aluseks olev usk on põhiline usaldus inimkonna ning inimeste ja kogukondade potentsiaali vastu. (Brun & Dugas, 2008)

Tööpsühhodünaamika teooria kohaselt on tunnustus töötaja oodatud tasu, mis on oma olemuselt suuresti sümbolne. Tunnustus võib olla ka tänu juhi, kolleegi või kliendi poolt, mis tõstab esile töötaja panust. Töökaaslaste hinnang paneb töötajad tundma, et nad kuuluvad kogukonda. (Brun & Dugas, 2008) Tööpsühhodünaamika teooria tunnustab inimese toimimisviisi, stiili (Clot, 1999 viidanud Brun & Dugas, 2008) ja omadusi, mis eristavad neid teistest (originaalsus, elegantsus, leidlikkus, põhjalikkus). Töötajad saavad tunnustust ainulaadse panuse eest, mida nad ettevõttesse annavad. (Brun & Dugas, 2008)

Töötulemuste tunnustamine käsitleb viisi, kuidas töötajad oma tööülesandeid täidavad. See käsitleb ka nende käitumist, oskusi ja kutsekvalifikatsiooni. Töötulemuste tunnustamine keskendub töötajate tööprotsessile, eelkõige loovusele, uuendusmeelsusele ja pidevale täiustamisele. Tööprotsessi kontekstis avalduvad seda tüüpi tunnustamise peamised näitajad siis, kui üksikisikud või meeskonnad tunnevad, et neid tunnustatakse teadmiste, oskuste, leidlikkuse ja ametialase kvalifikatsiooni eest oma kohustuste täitmisel. (Brun & Dugas, 2008) Daniels ja Harris (2000) arvamusel on töötulemuste tunnustamine üks olulisemaid tunnustamise liike, kuna see on tihedalt seotud suhete, töö tulemuslikkuse ja heaoluga. Tunnustuse puudumine on psühholoogilise stressi aluseks tööol (Brun & Dugas, 2008).

Käitumusliku väljavaate kohaselt on tunnustamine meetod, mille abil hinnatakse ametis sobivaid tegevusi ja käitumist. Tulemuste tunnustamine puudutab eelkõige töötajate töö lõpptulemust ja nende panust ettevõtte eesmärkide saavutamisse. Seetõttu on see tunnustamise vorm, mida hinnatakse ja väljendatakse tagantjärele. Tulemuste tunnustamisel on otsene seos organisatsiooni missiooni ja eesmärkidega ning see on seotud eelkõige tehtud töö tõhususe, kasu ja väärtusega. Seetõttu tunnevad töötajad, et neid tunnustatakse nende panuse eest tulemuste saavutamisse, mis suurendab nende kasulikkuse tunnet, pingutuse ja tasu tasakaalu

tõhusust ja väärtust organisatsiooni jaoks. Tulemuste tunnustamist väljendatakse sageli ametlikult, enam levinud viisid selleks on järgmised:

- Tulemuslikkuse hindamise koosolekud;
- Tseremooniad eriliste saavutuste esiletõstmiseks;
- Lisatasud, kui konkreetsed eesmärgid on saavutatud;
- Töökaaslaste õnnitlused, kui on lahendatud suur tööalane väljakutse;
- Juht tänab meeskonna tehtud töö eest. (Brun & Dugas, 2008)

Uuringud toovad välja, et tunnustamine mõjutab selliseid muutujaid nagu töötajate tulemuslikkus ja töökoha säilitamine (Luthans, 2000), töötajate moraal (Hopkins, 1995), motivatsioon (Mikkelsen *et al.*, 2017) tööga rahulolu (Larsen, 1993), organisatsiooniline ja professionaalne pühendumus (Gifford, 2009), seotus (Saks, 2006) ja tajutud organisatsiooni tugi (Wayne *et al.*, 2002). Ettevõtted, kes panustavad töökoha loomisesse, et saavutada parim töö- ja eraelu tasakaal, karjääri arendamine, ohutus ja töötajate tunnustamine, aitavad leevendada töötajate psühholoogilisi probleeme ja soodustada nende positiivset olekut, mis omakorda aitab suurendada ettevõtte tootlikkust (Hobfoll, 2011; Siegrist, 2001). Rohadese ja Eisenbergeri (2006) uuring kinnitas, et ka juhid tundsid end organisatsioonis väärtustatuna, kui töötajad märkasid nende panusest, mille abil juhid omakorda toetasid oma töötajaid.

Tunnustamise puudumisel on leitud negatiivne mõju töötajale, mis võib tuua kaasa läbipõlemise ohu, ettevõttest lahkumise kavatsused ja madala heaolutunde (Maslach *et al.*, 2001). Pingutuse-tasu tasakaalustamatuse mudeli järgi (*effort-reward imbalance* – ERI) tekitab pingutuse ja hüvede ebaõnnestunud tasakaal tõenäoliselt negatiivseid emotsioone (Siegrist, 2001).

1.2.2. Mitterahaline tunnustamine

Hoolimata tunnustamise tähtsusest organisatsioonide jaoks ja rahvusvaheliste uuringute suurest hulgast, tuleb tõdeda, et mitterahaline töötajate tunnustamine on suures osas uurimata teema (Lowe *et al.*, 2002; Sparrow, 1999; Long & Shields, 2010). Kui tähelepanu on pööratud tunnustamisele ja tasustamisele (nt Fay & Thompson, 2001), on fookus sageli kitsas, piirdudes

rahaliste hüvedega (*Ibid*) või mitterahalise tööga, või konkreetsete töötajate rühmade või juhtidega (Lowe *et al.*, 2002).

Paljud ettevõtted on katsetanud ja võtnud kasutusele mitterahalise tunnustamise programmid nende lihtsuse tõttu, kuid arvestamata nende tegelikku sobivust töötaja ja tunnustatava omadusega (Barreto & Baden-Fuller, 2006). Vähese finantskapitaliga alustavad ettevõtted ja raskustes olevad ettevõtted kalduvad rohkem kasutama mitterahalist tunnustamist võrreldes arenenud ja suurte organisatsioonidega. Mitterahalisel tunnustamisel mängib olulist rolli töajõu haridus, see on tõenäoliselt vähematraktiivne kõrgelt haritud spetsialistide ja juhtide jaoks. Samuti on oluline silmas pidada töajõu vanust ja sugu. Longi ja Shieldsi (2010) järgi on võimalik, et mitterahalist tunnustamist eelistavad pigem nooremad ja naissoost töötajad. Mitterahaline hüvitis, näiteks motiveeriv tagasiside või meeskonnaüritused, mõjutavad töötaja lojaalsust, ja see on kulutõhus viis töötajate hoidmiseks ettevõttes (Pfügler *et al.*, 2018).

Longi ja Shieldsi (2010) uuring keskendus individuaalsete ja grupipõhiste mitterahalise tunnustamise programmide esinemissagedusele. Nende 349 Kanada ja Austraalia ettevõtte seas läbi viidud uuringu tulemused näitavad, et mitterahalise tunnustamise plaanid on mõlemas riigis tõepoolest levinud, kuid vastupidiselt soovitudele ei näi need asendavat rahalise tunnustamise plaane. (*Ibid*)

Peter Warr (2007) uuris töö omaduste mõju töötaja heaolule ja psühholoogilisele tervisele. Selles kontekstis tuvastas ta järgmised võtmetegurid, mis on töötajale olulisemad: isikliku kontrolli võimalus, oskuste kasutamise võimalus, välised eesmärgid, mitmekesisus, keskkonna selgus, kontakt teistega, raha, füüsiline turvalisus, karjääriväljavaade, hinnatud sotsiaalne positsioon ja toetav järelevalve. (*Ibid*)

1.2.3. Rahaline tunnustamine

Teine enim tuntud tunnustamise viis on rahaline tunnustamine või hüvitamine. Tasuna antakse töötajale majanduslikul väärtusel põhinevat preemiat kasu eest, mida nad ise ettevõttele toovad. Tööandja saab läbi töötasu kasu ja see annab võimaluse viia töötaja huvid vastavusse organisatsiooni huvidega. Rahalised hüved on peamiselt palk, aktsiaoptsioonid ja lisatasud.

(Eisenhardt, 1989) Rahalist tunnustust hindavad töötajad vähemalt kolmel põhjusel, millest kõige sagedamini märgitakse ära selle instrumentaalne väärtus. Inuwa (2016) ning Peterson ja Luthans (2006, lk 157) väidavad, et „raha toimib stiimulina eelkõige seetõttu, et seda saab vahetada muude soovitud tulemuste vastu” ja seega on see vahend, mille kaudu töötajad rahuldavad olulisi inimlikke vajadusi.

Kuid lisaks instrumentaalsele väärtusele võib rahalisel tunnustamisel olla ka sümboolne väärtus, see annab töötajatele tunde, et organisatsioon hindab nende panust. Lisaks on rahal informatsiooniline väärtust, andes nii töötajatele tagasisidet nende töötulemuste kohta ja suurendades töötajate ettekujutust enesetõhususest. Raha sümboolne väärtus võib anda tunde, et see on hinnatud osa suuremast üksusest, mis aitab seejärel kaasa eneseväärikuse tundele. Raha instrumentaalset ja sümboolset väärtust peetakse üldiselt välisteks. Ent kui palk annab sisulist teavet enesepädevuse kohta kontekstis, kus inimestel on valikuvabadus, kuidas ülesandeid täita, võivad rahalised hüved tegelikult sisemist huvi suurendada (Rynes *et al.*, 2005, lk 575).

1.2.4. Tunnustamise ja motivatsiooni seos

Mitmed uuringud on kinnitanud, et töötajate tunnustamine aitab vähendada organisatsioonis negatiivseid tulemusi, nagu töötajate ettevõttest lahkumise mõtted ja ebaproduktiivne töökäitumine. Tunnustamine suurendab töötajate heaolu, tugevdab nende kuuluvustunnet, parandab organisatsioonile pühendumust ja tööga rahulolu (Bradler *et al.*, 2016; Long & Shields, 2010). Mitmed teadlased juhivad tähelepanu töötajate tunnustamisele kui olulisele motivatsioonivahendile (Frey & Neckermann, 2008; Van Woerkom & Kroon, 2020; Peterson & Luthans, 2006).

Tunnustatud töötajad on valmis ja suutelised rohkem pingutama, parandades oma töö efektiivsust ja tulemuslikkust (Van Woerkom *et al.*, 2020). Lisaks rollisesele on mõned käitumisviisid, mis ulatuvad kaugemale töötaja töökohustustest, ning neid ei reguleeri selgelt ja otseselt tavaline hüvitissüsteem. Sellist töörolli käitumisviisi on nimetatud organisatsiooniliseks kodanikukäitumiseks (*organizational citizenship behaviors – OCB*). (Yang *et al.*, 2022) Organisatsiooniline kodanikukäitumine on motivatsioon, mis tuleneb kohusetundest

kogukonna ees (Lindenberg, 2001). Roberts *et al.* (2006) uurimus näitas, et sisemine motivatsioon, mis põhineb kohusetundel kogukonna ees, võib olla seotud keskmisest madalama panustamisega.

Motivatsiooniteooria põhiline väide on, et preemiad sisaldavad ergutavat jõudu, mis aitab edasi pürgida. Samal ajal on preemiate eesmärk tunnustada, suunata ja hoida töötajat organisatsioonis (Milkovich & Newman, 2002). Ryan ja Deci (1985, lk 70) defineeris sisemise motivatsiooni kui „loomuliku kalduvuse otsida uudsust ja väljakutseid, et laiendada ja rakendada oma võimeid, et uurida ja õppida. Inimene on oma olemuselt motiveeritud midagi tegema, sest see on oma olemuselt huvitav või nauditav.” Herzberg *et al.* (1959) väitsid, et rahulolu vastand pole rahulolematuse. Seetõttu erineb inimese rahulolu tema rahulolematusest. Sisemised tegurid on seotud tööga rahuloluga ja välised tegurid on seotud tööga rahulolematusega. Sisemiste tegurite hulka kuuluvad edusammud, vastutus, saavutused ja tunnustus. Välised tegurid on järelevalve, töötasu, ettevõtte eeskirjad, suhted teistega ja töötingimused. Väliste tegurite vältimine ei garanteeri, et töökoht on rahuldav. Pigem ei jää inimesed rahulolematuks, kui need välised tingimused, mida nimetatakse hügieeniteguriteks, on piisavad. (Herzberg *et al.*, 1959) Ryan ja Deci (2000) väitsid, et tingimuslikud hüved, ähvardused, tähtajad, juhised ja konkurentsivõime vähendab sisemist motivatsiooni, kuna inimesed kogevad neid kui oma käitumise kontrollijaid.

Töötajate motiveerimisel tuleks rõhku panna töö omadustele, mida inimesed peavad sisemiselt rahuldustpakkuvaks. Need omadused hõlmavad edutamist, isiklikku kasvu, tunnustust, vastutust ja saavutusi. (Westlund & Hannon, 2008) Alderfer (1972, viidanud Westlund & Hannon, 2008 kaudu) väidab, et inimestel on vajadus a) olemasolu, b) seotuse ja c) arengu järele. Ka Maslow (2007) hierarhia kohaselt on inimeste vajadus olla seotud, see on omakorda seotud sooviga säilitada häid inimestevahelisi suhteid. Seotuse vajadus on võrreldav sotsiaalsete vajaduste ning turvalisuse ja lugupidamise vajadustega Maslow hierarhias. Arengu vajadus on soov isiklikuks arenguks ja õppimiseks. Nende hulka kuuluvad Maslow eneseteostuse vajadused ja mitmed austuse vajadused. (*Ibid*) Kui kõrgem vajadus rahuldatakse, suureneb soov rahuldada madalamat vajadust (Alderfer, 1972, viidanud Westlund & Hannon, 2008 kaudu). Tööga rahulolu on oluline mitmel põhjusel. Esiteks võib tööga rahulolu teatud

määral kajastada seda, kuidas töötajaid koheldakse austuse ja õiglusega. Teiseks võib tööga rahulolu anda ülevaate töötaja psühholoogilisest ja emotsionaalsest tervisest. Kolmandaks võib mõjutada rahulolu töötaja käitumist ning seega ka organisatsiooni ja selle tootlikkust. (Spector, 1997)

Ryan ja Deci (2000) enesemääramise teooria (*Self-Determination Theory* – SDT) on makroteooria, mis käsitleb inimese motivatsiooni, isiksuse arengut ja heaolu. SDT käsitleb põhilisi ja universaalseid psühholoogilisi vajadusi, nagu vajadus a) pädevuse, b) seotuse ja c) autonoomia järele, mille täitmist peetakse vajalikuks ja hädavajalikuks elutähtsa terve inimese toimimiseks sõltumata kultuurist või arengustaadiumist. Enesemääramise teooria põhjal on kolm psühholoogilist vajadust, mis loovad aluse enesemotivatsiooniks ja lõimumiseks. Pädevuse tunne ehk enesetõhusus ei suurenda sisemist motivatsiooni, kui sellega ei kaasne autonoomia tunnet. (*Ibid*)

Roberts *et al.* (2006) uurimus annab ülevaate sellest, kuidas tasuta kättesaadava tarkvara (*Open-Source Software* – OSS) arendajate motivatsioon mõjutab tulemuslikkust ja kuidas varasemad töötulemused mõjutavad motivatsiooni. Toetudes sisemise ja välimise motivatsiooni teooriatele, selgus Roberts *et al.* (2006) uurimuses, et arendajate motivatsioon ei ole sõltumatu, vaid pigem keeruline ja seotud mitme aspektiga. Uurimus ei leidnud ühtegi tõendit sisemise motivatsiooni vähenemise kohta väliste motivatsioonide olemasolul; pigem suurendavad välsed motivaatorid ja staatus sisemist motivatsiooni. Teiseks leiti, et erinevad motivatsioonid mõjutavad töötajaid erinevalt. Tarkvaraarendajate hea tasu ja motivatsioon toovad kaasa keskmisest kõrgema panuse. Arendajate panuse tase mõjutab positiivselt nende tootlikkust. (*Ibid*) Westlund (2007) leidis oma uuringus, et tarkvaraarendajad olid enim rahul juhtidega, kes olid karismaatilised. Ka tingimusliku tasu juhtimisstiilidega olid alluvad rahulolevamad kui nende juhtidega, kes on keskendunud erandil põhinevale juhtimisele (*Ibid*).

Mitme uurimuse tulemused kinnitasid, et töötajate tunnustamine on kasulik mõlemale osapoolle, mis toob esile tunnustamise tähtsuse organisatsiooni juhtimise praktikas (Yang *et al.*, 2022; Merino & Privado 2015). Juhid tunnustavad ja kiidavad töötajaid, märgates nende käitumist ja tulemusi. Kiitus võib olla suuline, tänukiri, e-kiri või muul moel edasi antud.

Tunnustus tekitab töötajas positiivseid emotsioone. (Yang *et al.*, 2022) Nii individuaalsed kui ka organisatsioonilised eesmärgid on seotud ühise nimetajaga ehk tasuga. Siiski ei ole kõigil hüvedel positiivset motiveerivat mõju. Herzberg *et al.* (1959) eristasid tasusid, mis on motivaatorid (sisemised hüved) ja hügieenifaktorid (välised hüved). Tasu motiveeriv jõud sõltub suuresti sellest, kas see on saaja jaoks väärtuslik ja tähendusrikas (Chen *et al.*, 1999). Seega premeerimise eelistustel on potentsiaal mõjutada töötajate käitumist ja suhtumist mitmel erineval viisil ja erineval määral (Chiang & Birtch, 2005).

Fernandes ja Awamleh (2006) uuring tõestab, et töötajate tunnustamine võib tekitada töötajates uhkust ja seeläbi aidata töötajatel paremini oma tööülesandeid täita ja parandada ettevõttes organisatsioonilist kodanikukäitumist. „Suurepärase töökoht” (*Great Place to Work*, viidanud Merino & Privado, 2015) on analüüsinud, millised on parimate töökohtade sarnased näitajad. Selle tulemuste põhjal on parim töökoht see, mis igal tasandil (töötaja-ettevõtte; töötaja-juht; töötaja-töötaja) hoolib suhetest, mis põhinevad uhkusel, sõbralikkusel ja usaldusel (*Ibid.* Austuse ja õigluse kõrval on tunnustus oluline element, sest austus võib tähendada hea töö ja lisapingutuse õiglast hindamist ja õiglast tunnustamisvõimalust.

Rahalist hüvitamist on võimalik tunduvalt laiemalt uurida ja analüüsida, kuid kuna töö fookus on eelkõige mitterahalisel tunnustamisel, siis seda teemat detailsemalt autor oma töös ei kajasta.

1.2.5. Kultuuri ja tunnustamise seosed

Ettevõtted on muutunud globaalsemaks ja töökeskkonnas mängivad olulist rolli rahvuskultuurilised omadused. Personalijuhtimise praktikad on väga haavatavad kultuuriliste erinevuste mõjudele (Oliver & Cravens, 1999). Seetõttu peaksid organisatsiooni struktuurid ja juhtimistavad olema viidud vastavusse töötajate väärtuste ja eeldustega (Newman & Nollen, 1996). Paljud uuringud on uurinud kompensatsioonisüsteemide aspekte (Gerhart & Rynes, 2003; Werner & Ward, 2004), kuid vähesed uuringud on teinud seda kultuuridevahelise vaatenurga kaudu, mis kinnitab, et kompensatsioonisüsteemid sisaldavad kultuurilisi eeldusi ja domineerivaid väärtusi (Gelfand *et al.*, 2007).

Juri Lotman on kultuuri mõtestanud järgmiselt: „Kultuur on mälu. Seepärast on ta alati seotud ajalooa, eeldab alati inimese, ühiskonna ja inimkonna kõlbelise, intellektuaalse, vaimse elu järjepidevust. Kõneldes oma kaasaegsest kultuurist, räägime – võib-olla seda ise aimamatagi – alati ka hiigelpikast teest, mille see kultuur on läbi käinud. Seda teed mõõdetakse aastatuhandetega, see tee astub üle ajastute ja rahvuskultuuride piiridest ning viib meid ühe ja ainsa kultuuri – inimkonna kultuuri sügavustesse.” (Lotman, 2003, lk 11) Hofstede defineerib „kultuuri” kui mõistuse kollektiivset programmeerimist, mis eristab ühe rühma või kategooria inimesi teistest. Selles määratluses tähistab „mõistus” mõtlemist, tundmist ja tegutsemist, millel on tagajärjed uskumustele, hoiakutele ja oskustele. (Hofstede, 2001)

Kuna ettevõtted muutuvad globaalsemaks, seisavad juhid silmitsi laieneva hulga väljakutsetega. Juhid peavad tegelema kultuuri- ja muude probleemidega ning tegema valikuid väga erinevates konkurentsiolekordades. (Oliver & Cravens, 1999) Organisatsioonide rahvusvahelises tegevuses osalejad peavad olema teadlikud, et kultuuri on tunnustamise eelistused erinevad nende tunnustamise ja sealhulgas tasu eelistustest (Chiang & Birtch, 2005). Põhja-Ameerikas edukaks peetud tunnustamise meetodid ei pruugi olla lihtsasti ülekantavad Euroopasse või Aasiasse (Hofstede, 2001). See eeldab motivatsioonipõhimõtete järgimist, mis on tunnustamise kavandamise ja rakendamise põhialused, ning tuleb silmas pidada, et neist suurem osa pärineb lääne kultuuridest, kuid tuleb võimaliku mitmekultuurilise keskkonna valguses uuesti läbi vaadata. (Chiang & Birtch, 2005)

Arvestades tunnustamisteemaliste rahvusvaheliste uuringute suurt hulka, on üllatav, et kultuuri mõju tunnustamise eelistamisele on väga vähe uuritud. Schuler ja Rogovsky uuringus (1998) uuriti kultuuri ja hüvitise tavade suhet, kuid keskenduti peamiselt rahalistele vahenditele. Paljud kultuuridevahelise kliinilise psühholoogia ja kultuurilise psühhopatoloogia uuringud on käsitlenud kultuuri (rahvuste või riikidevaheliste etniliste või piirkondlike rühmade erinevust) ainult sõltumatu muutujana. Ent Hofstede oli ajast eest ning juba 1980. aastal esitas Hofstede (2001) neli teoreetiliselt ja faktiliselt tuletatud rahvuskultuuride mõõdet, mille järgi kultuure saaks järjestada ja hinnata paljude kultuuridevaheliste erinevuste ennustamiseks.

Rahvuskultuur peegeldub preemiade eelistustes, andes ülevaate, kuidas töötajat motiveerida kasutama oma potentsiaali läbi rahaliste ja mitterahaliste hüvede ja stiimulite (Stajkovic & Luthans, 2001). Tunnustamine võib olla individuaalne või töörühmale suunatud (Hofstede, 2001), lisaks on oluline silmas pidada tunnustamise ja preemiade jaotamise õiglust (Jiang, *et al.*, 2017). Kultuuri mõju ulatuse ümber käib märkimisväärne arutelu. On oletatud, et teatud tavad võivad olla rohkem kultuuriga seotud kui teised (Rowley & Benson, 2002). Sparrow ja Wu (1998) leidsid, et tavad, nagu personali planeerimine, näivad olevat kultuurispetsiifilised. Veelgi enam, kuna motivatsiooniteooria, mis toetab tasu kujundamist, pärineb valdavalt läänest, kahtlustatakse eelistuste käsitlemist universaalsetena (Adler & Boyacigiller, 1991), sisaldades teatavat teadlaste eelarvamust (Hofstede, 1980).

Töötasu on oluline vahend, mida kasutatakse töötajate käitumise suunamiseks, et kontrollida ja motiveerida. Seetõttu on oluline mõista kultuuriväärtusi, mis peegeldavad individuaalset motivatsiooni, vajadusi, riske, eelistusi ja suhtumist. Hofstede (1980, 1991, 2001) on loonud neli kultuuri mõõdet: individualism-kollektivism, võimukaugus, ebakindluse vältimine, maskuliinsus-feminiinsus, ajaline orientatsioon. Individualism/kollektivism on vastavalt kas rühma või indiviidi reeglite eelistamine. Individualism tähendab, et üksikisik peaks hoolitsema ainult enda heaolu eest, ning kollektivism vastupidiselt tähendab valmisolekut aidata lähedasi ning nendega arvestada. Võimudistants kirjeldab, millises ulatuses ühiskonnas aktsepteeritakse hierarhiaid ja sotsiaalset ebavõrdsust. Ebakindluse vältimine seletab ebamäärasuse hirmu ja vajadust ühiskonna reeglite järele. Maskuliinsus/feminiinsus peegeldab karjäärile ja saavutustele orienteerituse ning elukvaliteedi suhet. Ajaline orientatsioon mõtestab lahti huvi ja orienteerituse käesolevale ajale või tulevikule. (*Ibid*; Chiang & Birtch, 2007)

Hofstede (2001) motivatsiooniteooria pakub psühholoogilisi selgitusi erinevatele tasueelistustele indiviidi tasandil, erinevusi on leitud ka sotsiaal-kultuurilistele rühmadele omastest muustritest. Üksikisikute vajadusi summeerides ja ühiskondlikke väärtusi vaadeldes võib olla saadud rahvuskultuuri väärtuste peegelduste kogum (Hofstede, 1998). Hofstede (1980, 1983) töötas välja tüpologia, mille järgi saab võrrelda erinevate rahvaste kultuure läbi nelja mõõtme: individualism *versus* kollektivism, võimudistants, ebakindluse vältimine ja mehelikkus *versus* naiselikkus. Need mõõtmed kalduvad olema sõltumatud, kuid võivad olla

seotud töötajate hüvitiste kui sotsiaalsete näitajatega. Schuler ja Rogovsky (1998) ja teised on kasutanud neid mõõtmeid, et uurida kultuuri mõju tasustamisele. Chiang (2005) ütles samuti, et Hofstede kultuuriindeksid on heaks lähtepunktiks preemia eelistuste analüüsimiseks rahvusvahelises kontekstis. Chiang (2005) testib Hofstede mudeli ja selle raamistiku rakendatavust, kasutades kultuuridevahelist preemia eelistuste võrdlust neljas riigis. Tema tulemused näitavad, et kuigi raamistik annab nii teoreetilise kui ka praktilise panuse, eirab see, et inimväärtused ei sõltu ainult rahvuskultuurist, vaid paljude muude tegurite võimalikust mõjust. Hofstede kinnitas, et rahvuse kultuuriliselt mõjutatud atribuudid on olemas ja et need eristused täiendavad meie arusaamist tööga seotud väärtustest ja käitumisest. (*Ibid*)

Chiang & Birtch (2005) uurisid nii motivatsiooni- kui ka kultuuriteooriaid 1005 pangandussektori töötaja näitel Ühendkuningriigist, Kanadast, Soomest ja Hongkongist. Tulemused näitasid, et neljas riigis valitses pigem üksmeel selles osas, milliste kriteeriumide alusel tuleks tasusid määrata. Kõige olulisemaks peeti sooritust (nt individuaalne tulemuslikkus), inimkapitali (nt oskused) ja tööpanust (nt vastutus), samas kui teisi omadusi, näiteks sugu, vajadused ja organisatsioonilised tunnused (nt suhted), peeti suhteliselt ebaolulisteks kriteeriumideks. Tulemused viitavad sellele, et töötajad eelistavad tunnustamisel oskuseid ja töösoorituse hindamist. Ka Beerli ja Katzi (1998) uuring viitas sellele, et kultuur avaldab olulist mõju preemiate jaotamise kriteeriumide eelistustele. Chiangi ja Birtchi (2005) uuring leidis, et ka töö iseloom võib mõjutada töötajate ettekujutust preemiate jagamise kriteeriumitest. Tulemuste põhjal võib järeldada, et vajadused on rohkem mõjutatud inimese soovidest, ihadest ja väärtustest. Kultuuridevahelises tasu eelistuste uuringus leiti, et tunnustamise tüübi eelistused olid suures osas mõjutatud nendele riikidele omastest väärtussüsteemidest. Kasvava ülemaailmse konkurentsi ajastul peavad juhid olema enam teadlikud premeerimise ja rahvuskultuuri vahelisest seostest. (*Ibid*)

Motiivid, nagu enesetõhusus, saavutusvajadus ja sisemised kompetentside omandamise vajadused, on universaalsed (Bandura, 2002), kuid konkreetsed tegurid, mis selliseid motive käivitavad, on kultuuriti erinevad. Earley (1999) uuring näitas, et isiklik tagasiside mõjutab enesetõhususe uskumusi individualistlikes kultuurides, samas kui rühmade tagasiside mõjutab enesetõhususe uskumusi kollektivistlikes kultuurides. Samamoodi, kuigi vajadus kontrolli

järele näib olevat universaalne, on isiklik kontroll individualistlikes kultuurides kriitilise tähtsusega ja kollektiivne kontroll olulisem kollektivistlikes kultuurides (Yamaguchi *et al.*, 2005).

On uuringuid, mis viitavad sellele, et tasustamise tavad toimivad kõige paremini nendes kultuurides, millest need pärinevad (Beer & Katz, 2003). Organisatsioonides kasutatavad tavad peegeldavad tavaliselt selle kultuuri norme, väärtusi ja uskumusi, milles need välja töötati (Hofstede, 2001). Ettevõtted on sunnitud edukaks premeerimiseks olema teadlikud töötajate vajaduste ja väärtuste võimalikest erinevustest ning sellest, kuidas need mõjutavad tasustamise tulemusi (Salk & Shenkar, 2001).

Rahvusvahelises ärikeskkonnas võivad ka paljud muud tegurid mõjutada tunnustamise vajadusi, väärtusi ja ootusi. Näiteks töökoha turvalisus, mis tuleneb situatsioonilistest teguritest, nagu massilised koondamised, töötajate arvu vähendamine ja suurenenud tehnoloogia kasutamine, samuti üldine majandusolukorra halvenemine. (Chiang & Birtch, 2005) Kultuurilised erinevused annavad selgelt ülevaate tasu eelistustest, kuigi tulemused ei ole lihtsalt rakendatavad. Chiang (2005) kinnitas, et tasu eelistused ei pruugi olla tingitud ainult kultuurilistest mõjudest (kultuuriline determinism), vaid ka paljudest muudest teguritest (nt majanduslikud tingimused).

Välistöötajate tunnustamise eeliseid arvestades ja praktiseerides on tegemist kavandatud suhetega, millel on oluline mõju organisatsiooni tasustamissüsteemidele ja personali voolavuse vähendamisele (Olsen, 2015). Konkurentsivõime saavutamiseks ja säilitamiseks on globaalses ärikeskkonnas tegutsevad ettevõtted sunnitud võrdlema ja kasutusele võtma tavaid, mida nad peavad teistes ettevõtetes tõhusaks. Ettevõtluse globaliseerumine suurendab piiriüleste juhtimistavade järjepidevust ja standardimist (Schuler & Rogovsky, 1998).

1.2.6. Varasemad uuringud töötajate tunnustamise eelistuste kohta

Premeerimistavad on kultuuri mõju suhtes väga vastuvõtlikud, töötajate eelistused tunnustamisele on kujundatud nende ainulaadsest kultuurilisest taustast (Bradley *et al.*, 1999). Schuler ja Rogovsky (1998) viitasid sellele, et riikide kultuurilised sarnasused (erinevused)

tooksid kaasa sarnaseid (erinevaid) eelistusi. Kultuuri mõistmine pakub rahvusvahelises kontekstis selgelt olulisi teadmisi preemia eelistuste erinevatest mõõtmetest. Seotud (erinevatest) kultuuridest pärit invidiidid võivad seetõttu jagada sarnaseid (erinevaid) eelistusi. Siiski ei tohiks kultuuri mõju üle tähtsustada. (*Ibid*)

Kultuuriväärtused kujundavad organisatsiooniliste hüvede eelistusi ja nende rakendamist erinevates kultuuriruumides (Erez & Earley, 1993; Chiang & Birtch, 2007). Preemiad on peamised vahendid, mille abil organisatsioonid kutsuvad esile ja tugevdavad soovitud käitumist (Boyd & Salamin, 2001; Milkovich & Newman, 2002). Rahalist preemiat peetakse üheks kõige tõhusamaks tavaks inimeste juhtimisel ja tulemuslikkuse edendamisel (Delery & Doty, 1996). Võib väita, et töötajate tulemuslikkust mõjutavad mitmed tegurid peale tasu (nt võimed, pädevus ja ressursid). Sellegipoolest on kvalifitseeritud ja võimekate töötajate tulemuslikkus kehv, kui neid ei motiveerita sobivate tasudega. Stiimulid, mis tasudes sisalduvad, sõltuvad suuresti sellest, mil määral hindab tasu selle saaja (Lowe *et al.*, 2002). Tänapäeva juhtide ees seisev väljakutse on teha kindlaks, milliseid hüvesid paljudest alternatiividest eelistatakse kõige rohkem. Rahvusvahelise ettevõtte jaoks laieneb see väljakutse tasustamistavade kavandamisele ja rakendamisele piiriüleste stsenaariumide puhul. Tõhusa tasustamise infrastruktuuri loomine, mis meelitab ligi ja säilitab tipptalente ning motiveerib töötajate optimaalset tulemuslikkust, algab seetõttu arusaamisest üksikisikute tasueelistustest ja sellest, kuidas need tõenäoliselt piiriülevalt erinevad. (Lawler III, 2000)

Corney & Richardsi (2005) uurimusest tuleb välja, et hea töötasu ja lisatasud olid Tšiili ja Hiina üliõpilaste seas enim eelistatud tunnustamise viisid. Ameerika tudengite seas olid olulisemad edutamine ja huvitav töö. (Corney & Richards 2005; King & Bu, 2005) Brown ja Reich (1996) näitasid, et USA ettevõtted on rakendanud tulemuspõhiseid tasusüsteeme kooskõlas isiklike väärtustega, samas kui näiteks Jaapani ettevõtted toetasid tööstaažipõhist tasu. Tosi ja Greckhamer (2004) leidsid, et Hiinas on populaarsust kogunud ka erisoodustuste eelistamine tunnustamisel.

Chiang ja Birtch (2007) avastasid tunnustamise eelistuste puhul, et Hongkongi töötajad pidasid peaaegu igat liiki rahalisi hüvesid olulisemaks, vastupidiselt Soomele, kus töötajad väärtustasid

rohkem sisemist hüve. Kanada, Ühendkuningriigid ja Hongkong omistasid tulemuspõhiste tasusüsteemidele mõnevõrra suuremat väärtust võrreldes Soomega, kus hinnati rohkem oskuse ja pädevuspõhiseid tasusüsteeme. Tasustamise kriteeriume, nagu töötegurid (nt töö tulemuslikkus ja vastutus), peeti Ühendkuningriigi, Kanada ja Hongkongi vastajate seas teistest teguritest olulisemaks. See võib osaliselt peegeldada nende kultuuride suurt maskuliinsust (Hofstede, 2001) või jõudlusele orienteeritust. (Chiang ja Birtch, 2007) Ühendkuningriigid ja Kanada jagasid sarnaseid eelistusi rahaliste hüvede, preemiasüsteemide ja -kriteeriumide osas. Siiski ilmnisid neil silmatorkavad erinevused mitterahaliste, eriti välise ja suhetele suunatud hüvede eelistustes. Paik *et al.* (2000) tõi välja olulisi erinevusi sama kultuuriklastri riikide (nt Indoneesia, Malaisia, Filipiinid ja Tai) tunnustamise tavades. Teisest küljest jagasid Kanada ja Soome ning Ühendkuningriik ja Hongkong kui kultuuriliselt erinevad riigid sarnaseid eelistusi teatud tüüpi rahaliste ja mitterahaliste hüvede vaatepunktist. Seega võivad kultuurid, millel on ühised tunnused, oma tasueelistuste poolest tegelikult erineda, samas kui kultuuriliselt erinevad riigid võivad omada mõningaid sarnaseid tasueelistusi. Ka riikides, mis jagavad sarnaseid kultuurilisi atribuute või kuuluvad samasse kultuurirühma, ei pruugi tasueelistused alati olla sarnased. Erinevad tulemused viitavad sellele, et kultuuri mõjutused on palju keerulisemad, kui eelnevate uuringute põhjal võiks arvata. Selle uurimuse tulemused näitasid, et preemiatüüpide eelistused olid üldiselt riigiti suhteliselt erinevad. Seevastu nii tasustamissüsteemi kui ka kriteeriumide eelistustes leidis sarnasusi. (Chiang & Birtch, 2007)

Westlund (2007) viis Ameerika Ühendriikides 496 tarkvaraarendaja seas läbi uurimuse, hindamaks suhteid, juhtimisstiile, tööga rahulolu ja ettevõttest lahkumise kavatsusi. Sõltumatud tööga rahulolu muutujad olid: a) tingimuslikud preemiad, b) edutamine, c) juhendamine, d) töötasu, e) töötingimused, f) töökaaslased, g) hüvitised, h) kommunikatsioon ja i) töö iseloom. (*Ibid*) Ryan ja Deci (2000, lk 71) väidavad, et sotsiaalne keskkond võib soodustada sisemist motivatsiooni, toetades või nurjates inimeste kaasasündinud psühholoogilist laadi vajadused a) autonoomia, b) pädevuse ja c) seotuse järele. Autorite sõnul on oluline meeles pidada, et inimesed on sisemiselt motiveeritud tegevuste jaoks, mis pakuvad neile sisemist huvi. Tööga rahuolu sisaldab järgmisi tegureid: a) autonoomia, b) jaotamise õiglus, c) palk, d) edutamise võimalused ja e) sotsiaalne toetus. Samuti seostatakse tööga rahulolu madalama tööstressi ja rutiiniga. (Westlund, 2007)

Alderfer (1972 viidanud Westlund & Hannon, 2008) väitis, et inimestel on vajadus olemasolu, seotuse ja kasvu järele. Palk, hüvitised ja töötingimused rahuldavad olemasoluvajadust. Järelevalve, töökaaslased ja kommunikatsioon vastavad seotusvajadusele (*Ibid*). Amiria *et al.* (2010) uurimus näitas, et suhetel töökaaslaste ja juhendajaga ning edutamisel on suurim mõju üldisele tööga rahulolule, samas kui demograafilised muutujad leiti olevat ebaolulised. Kasv on seotud sisemiste teguritega, nagu edusammud, vastutus, saavutused ja tunnustus. Juhid saavad toetada töötajate arenguvajadusi tingimuslike preemiate ja edutamisevõimaluste kaudu ning vastavate tööülesannetega (Alderfer, 1972 viidanud Westlund & Hannon, 2008) Ryan ja Deci (2000) väitsid, et tingimuslikud hüved, ähvardused, tähtajad, juhised ja konkurentsipurve vähendavad sisemist motivatsiooni, kuna inimesed kogevad neid kui oma käitumise kontrollijad. Täielikuma pildi saamiseks töötajate premeerimise eelistusest tuleb arvestada tasu üksteisest sõltuvaid komponente: tüüp, süsteem ja kriteerium. Tasu tüüp sisaldab hulgaliselt rahalisi ja mitterahalisi ning välised ja sisemised hüvesid. Teiseks on tunnustamise süsteem olemuselt protseduuriline ja kehastab eeskirju, mille abil organisatsioonid töötajate tulemusi tunnustavad (iga-aastane palgatõus, perioodiline korrigeerimine). Tulemuslikkusele orienteerituse korral kompenseeritakse töötajaid vastavalt nende panusele organisatsioonis või sellele, kui hästi nad oma tööga hakkama saavad. Mittetulemuslik süsteem seevastu premeerib töötajaid nende staaži (tööaastad, auaste, staatus), turutingimuste (elukalliduse kohandused) ja muude tegurite põhjal. Kolmandaks viitab tasu kriteerium organisatsioonide kasutatavatele teguritele preemiate jagamiseks. (Chiang & Birtch, 2005)

Preemia taksonoomia (tüüp, süsteem ja kriteerium) hõlbustab erinevate preemiate mõõtmete tuvastamist ja eristamist. Kõigi nende preemiakonstruktsioonide eraldi uurimine aitab täpsemalt tuvastada, kus peituvad eelistuste erinevused. (Chiang & Birtch, 2005) See omakorda annab parema ülevaate preemiate motiveerimise potentsiaalid (Greenberg & Baron, 1993). Kokkuvõttes võib järeldada, et ühes riigis tõhusad premeerimise tavad võivad oluliselt erineda teistes riikides edukatest praktikatest. See on peamiselt tingitud tasueelistusest, mille kujundavad üksikisiku personaalsed vajadused, väärtused ja ootused. (Chiang & Birtch, 2005)

1.3. Tajutud õiglus organisatsioonis ja tööle pühendumus

Võrdsus või täpsemalt ebavõrdsus on töökeskkonnas läbiv mure (Homans, 1961). Organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu vahelised seosed lähtuvad käitumuslikust psühholoogiast: inimene püüab organisatsioonis maksimeerida saadavaid hüvesid ja minimeerida enda panust (Wat & Shaffer, 2005, lk 407). Võrdsus on õiglane kohtlemine, mis puudutab kriteeriumide ühtsust ja võrdsete võimaluste olemasolu kõigile (Mara, 2019). Tajus on indiviidi kognitiivne side ümbritsevaga. Inimeste arusaamad võivad kujuneda indiviidi enda kogemuste põhjal või teiste suhtes õiglust või ebaõiglust jälgides, mille põhjal nad omistavad sarnasele ümbrusele erinevaid tähendusi. Tajus uurimine on oluline, kuna kõik teadmised pärinevad esmasest tajust (Efron, 1969). Tajutav võrdsus töökohal on töötaja arusaam õiglasest kohtlemisest tööandja poolt, võttes arvesse ettevõtte eeskirjad ja suhted töökohal. Töötajatel võib olla erinev arusaam võrdõiguslikkusest töökohal seoses organisatsiooni erinevate aspektidega. (Dongrey & Rokade, 2022)

Paljud organisatsioonid üle maailma on muutumas ja värbavad mitmekesisest tööjõudu. Siiski on mitmekultuuriline tööjõud hästi toimiv vaid siis, kui võimalused on kõigi jaoks võrdsed, otsused ja kohtlemine on õiglasel ja töökeskkond tervislik. Sarnases organisatsioonis töötavatel töötajatel võib olla erinev kogemuspõhine arusaam mitmekesisusest töökeskkonnast ja selle juhtimisest. Kui töötajad tajuvad diskrimineerimist, mõjutab see neid psühholoogiliselt negatiivselt, millel on omakorda negatiivne mõju käitumisele, samas kui võrdõiguslikkuse tajumine tugevdab positiivset mõtteviisi teiste liikmete ja juhtkonna suhtes, mille tulemuseks on tervislik töökultuur. (Dongrey & Rokade, 2022)

Kui töötajad tunnevad, et nad saavad organisatsiooni personali tegevusest sotsiaalselt, majanduslikult ja emotsionaalselt kasu, tunnevad nad vastutust käituda organisatsiooni hüvanguks, mis lõppkokkuvõttes loob tervisliku ja jätkusuutliku töökeskkonna. Mitmed teised uuringud näitasid, kuidas tajutud diskrimineerimisel on töötajatele negatiivne psühholoogiline mõju. (Blau, 1964) Chattopadhyay (2017) viis läbi uuringu 401 USA tootmisettevõtte töötaja seas ja leidis, et töötaja enesehinnang langeb, kui ta tajub erinevusi töökohal. Ebavõrdsus mõjutab usaldust ja algatusvõimet ning vähendab tulemuslikkust. Noor *et al.*, (2013) töötas

välja teoreetilise mudeli, mis näitab, et töötajate kaasatus suureneb, kui nad tajuvad, et ettevõtte kohtleb neid võrdselt. Tajutav võrdsus suurendab töötajate motivatsiooni organisatsiooni edu nimel töötada (Colin *et al.*, 2017) ja tajutav õiglus suurendab positiivset käitumist tööl ja töövälises keskkonnas (Ahmed *et al.*, 2019; Singh & Singh, 2019).

Tajutud õiglus on panuse ja tasu suhe, mis suurendab töötajate organisatsioonilist pühendumust (Dongrey & Rokade, 2022) ning seeläbi mõjutab töötajate ootusi ja kogemusi organisatsioonis (Beck & Wilson, 2001). Õiglus töökohal annab töötajale rahulolu ja turvatunde, õigluse puudumine mõjub aga vastupidi, tekitades rahulolematust ja ebakindlust (Taylor, 2009, lk 5). Indiviidid, kes tajuvad õiglust rohkem, on pühendunumad organisatsiooni arengule ja pööravad ka suuremat tähelepanu enesearengule, mis omakorda mõjub positiivselt organisatsiooni tulemustele (Rauf, 2014, lk 125). Vastastikkuse põhimõtte, mida pooldab sotsiaalse vahetuse teooria (*social exchange theory* – SET) selgitab, et kui töötajad tunnevad end väärtustatuna, teevad nad täiendavaid jõupingutusi, ja vastupidi. Seetõttu on hädavajalik uurida töötajate tajutava võrdsuse seoseid tööjõu mitmekesisuse praktikatega, mis võivad mõjutada organisatsiooni toimimist ja üldist edu. Mitmekesine töökeskkond toimib hästi vaid siis, kui töötajad tajuvad võrdsust ja tunnevad end väärtustatuna. (Dongrey & Rokade, 2022)

Adams (1963) väitis, et inimesed on mures selle pärast, milline on nende sooritus võrreldes sellega, kuidas neid premeeritakse, võrdluses sarnaste rühmade või sama tööd tegevate inimestega. Kui teine töötaja või rühm saab paremat palka, kuid ei suurenda oma panust, võivad töötajad kogeda ebaõiglust. (*Ibid*) Tajutud õiglus organisatsioonis ei tähenda vaid õiglast töötasu ja preemiad, vaid ka võrdseid võimalusi edutamiseks, normide ja reeglite õiglast rakendamist kõikidele töötajatele, juhtide lugupidavat suhtumist töötajatesse ning töötajate võrdset kohtlemist. (Yean & Yusof, 2016, lk 798–799) Tajutud õiglus on seotud inimsuhete ja kommunikatsiooniga töökeskkonnas. Töötajad tunnevad, et neid koheldakse õiglaselt kui juhid, ettevõtte esindajad ja kolleegid käituvad nendega võrdväärselt, viisakalt ning suhtuvad austusega. (Colquitt *et al.*, 2001, lk 386) Tunnustus ja tulemuslikkuse hindamine on positiivselt seotud rahulolu, õigluse ja tajutava kasulikkusega (Pichler, 2012; Pichler *et al.*, 2018). Kui juhid tunnustavad töötajaid, tunnevad töötajad enamasti, et juhtimine on õiglane ja aus, mistõttu peetakse seda organisatsiooni õiglaseks (Kamdar *et al.*, 2006). Ebavõrdsuse olemasolu

motiveerib inimest saavutama võrdsust või vähendama ebavõrdsust ja motivatsiooni tugevus sõltub otseselt ebavõrdsuse mahust (Festinger, 1957). Vähesed uuringud viitasid ka sellele, et organisatsioonis negatiivsete kogemuste tajumisel väheneb vähemusgruppide töötajate psühholoogiline pühendumus organisatsioonis, mis vähendab nende rahulolu karjääriga (Eisenberger *et al.*, 2010). Õiglust saab defineerida läbi eri liikide. Üks olulisemaid töökeskkonnas on organisatsiooniline õiglus ehk õiglane viis, kuidas organisatsioonid kohtlevad oma töötajaid (Greenberg, 1990). Organisatsiooniline õiglus sisaldab endas eri liike (tabel 1), nagu jaotusõiglus, protseduuriline õiglus ja kommunikatiivne õiglus (Cropanzano *et al.*, 2007). Antud tööd esitati kommunikatiivse õigluse väited küsimustiku koostamisel, kuid andmeanalüüsi kommunikatiivse õigluse väited ei kaasatud.

Tabel 1. Organisatsioonilise õigluse liigid ja nende tunnused

Jaotusõiglus
<ul style="list-style-type: none"> • Töötasud ja hüved on vastavad töötaja panuse ja tehtud tulemusega • Kõigil on samaväärsed võimalused tasudele ja lisahüvedele (otsused on läbipaistvad) • Töötasud ja hüved jaotatakse personaalsetel vajadustel põhinedes
Protseduuriline õiglus
<ul style="list-style-type: none"> • Kõiki töötajaid koheldakse järjepidevalt võrdselt ning tingimused on seatud kõikide jaoks samadele põhimõtetele • Otsuse vastuvõtja ei ole kallutatud, ei eelistata ja diskrimineerita • Protseduurid on jälgitavad ja põhinevad kindlatelt arusaadavatel kriteeriumidel • Protseduure välja töötades arvestatakse erinevate osapoolte ja nende kriteeriumidega • Jälgitakse eetikanorme
Kommunikatiivne õiglus
<ul style="list-style-type: none"> • Töötajaid koheldakse austuse ja viisakusega • Töötajatele jagatakse asjakohast ning läbipaistvat informatsiooni

Allikas: Cropanzano *et al.*, 2007, lk 36

Töötajate arusaama, et nende palk peegeldab nende pingutusi ja kvaliteeti, nimetatakse hüvitise õigluseks. See sõltub mitmetest teguritest, nagu vastutus, oskused ja mõõdetavad tulemused. See hõlmab ka palkade võrdlust sarnast tööd tegevate töötajate vahel. Samas ei tähenda hüvitise õiglus, et kõikidele organisatsiooni töötajatele makstakse võrdselt palka. Tegelikult vastab töötajate palgavahe nende pingutustele, kohustustele ja oskustele. Õiglane tasu tähendab, et hüvitis on aus ja erapooletu ning määratakse tehtud töö eest õiglaselt. (Hartmann & Slapničar, 2012) Kui töötajad tajuvad diskrimineerimist, mõjutab see nende käitumist negatiivselt, samas kui võrdsuse tajumine tugevdab positiivset mõtteviisi teiste liikmete ja juhtkonna suhtes, mille tulemuseks on terve töökultuur. (Dongrey & Rokade, 2022)

Mowday *et al.* (1979) kirjeldab organisatsioonilist pühendumust kui töötajate identifitseerimist läbi töö ja nende organisatsioonis osalemise määra. Pühendumus põhineb kolmel teguril: usk organisatsiooni väärtustesse ja eesmärkidesse, tahe töötada ning soov organisatsioonile truuks jääda (*Ibid*).

Tajutud võrdsusel on oluline positiivne seos emotsionaalse pühendumusega (Dongrey & Rokade, 2022). Samal ajal toob tajutav diskrimineerimine kaasa ebasoodsa tööhoiaku ja töötulemused (Triana *et al.*, 2018). Teppani (2019) uuringu tulemused kinnitasid, et organisatsioonilise õigluse tajumine ja töörahulolu on omavahel positiivselt seotud. Seega on organisatsiooniline õigluse tagamine üks kindlaimaid võimalusi töötajate töörahulolu tõstmiseks mida saab ettevõtte esindaja ja juht pakkuda (*Ibid*). Võrdsuse ja õigluse tunne suurendab töötajate organisatsioonilist pühendumust. Kui töötajad tunnevad end õnnelikuna, suureneb nende organisatsiooniline pühendumus (Ravina-Ripoll *et al.*, 2022). Qu *et al.* (2019) viitasid ka sellele, et tajutud diskrimineerimisel on negatiivne seos organisatsiooni seotusega, samas kui protseduurilisel ja jaotuslikul õigusel on positiivne seos emotsionaalse pühendumusega.

Kui töötajad tunnevad, et organisatsioon on rohkem keskendunud vähemuse esindamisele ja võimalustele, tekib enamikul motivatsioon osaleda, silma paista ja oma teadmisi või oskusi uuendada, kuna nad usuvad, et olenemata nende teadmistest või oskustest on vähemusel rohkem esindus- ja edutamisevõimalusi. See leid on vastuolus varasemate uuringutega, mis

näitasid, et tajutav võrdsus suurendab töötajate tulemuslikkust ja parandab töökäitumist (Patnaik & Shukla, 2020; Noor *et al.*, 2013; Alan *et al.*, 2017; Ahmed *et al.*, 2019).

Tajutav võrdsus esindatuses ja arenguvõimalustes mõjutab töötajaid psühholoogiliselt, suurendades nende emotsionaalset pühendumust oma organisatsioonidele. Seega viitab see järeldus sellele, et töötajad kiinduvad organisatsiooni rohkem, on valmis organisatsiooni kauemaks jääma, tunnevad tugevat kuuluvustunnet ja peavad organisatsiooni probleeme enda omaks. (Dongrey & Rokade, 2022; Meyer *et al.*, 2002)

2. EMPIIRILINE UURIMUS

2.1. Eesmärk ja uurimisküsimused

Magistritöö eesmärgiks on paremini mõista Eesti IKT-valdkonna välisöötajate mitterahalise tunnustamise eelistusi ja organisatsioonilise õigluse tajumist ning kuivõrd need eelistused on seotud töötaja rahvuskultuurise ja/või haridusliku taustaga. Uurimuse tulemused võimaldavad IKT valdkonna ettevõtetel vajadusel kohandada töötajate hüvitamisskeeme mitterahalise tunnustamise osas, et paremini toetada võõrtöötajate pühendumust ja seeläbi vähendada tööjõu voolavust.

Empiirilises uuringus otsitakse vastuseid järgmistele uurimusküsimustele:

- 1) Millised mitterahalised tunnustamise viisid ja tüübid on välisöötajate jaoks olulised?
- 2) Milline on välisöötaja tunnustamise eelistuste ja kultuurilise päritolu vaheline seos?
- 3) Milline on välisöötaja tunnustamise eelistuste ja hariduse vaheline seos?
- 4) Missugune ja kas tajutud õigluse ja tunnustamise vahel on tugev seos?

2.2. Meetod ja valim

Uuringu sihtrühmaks on Eesti IKT ettevõtetes töötavad välismaalased. Empiirilise andmestiku kogumiseks kasuti struktureeritud ankeetküsitlust, et kaasata uuringusse rohkem vastajaid (Õunapuu 2014, lk 51). Andmete kogumiseks kasutati 4 osast koosnevat küsimustikku, mis sisaldas rahalise ja mitterahalise tunnustamise komponente (vt lisa 1). Küsimustiku esimene osa on üldosa, mis sisaldab küsimusi sotsiaal-demograafilisi küsimusi, nagu vastaja vanus, ametiastme, tööstaži, rahvuse ning hariduse ja konkreetsetest tunnustamise eelistustega seotud väidetest, teine osas koosnes tunnustamise tüübi ja allika eelistustega seotud küsimustest,

kolmas osa sisaldas väiteid tajutud võrduse tunnetamiseks ettevõttes ning neljas väiteid tajutava töökeskkonna kohta. Lõpus oli võimalik anda soovi korral lisakommentaare.

Uuringus osalejatel tuli vastata küsimustele sotsiaal-demograafiliste andmete kohta, mille eesmärgiks oli vastajate valimi grupeerimine ja võrdlemine. Demograafilisi andmeid koguti rahvuse abil, et võrrelda tunnustamise eelistusi kultuuri gruppide alusel. Küsimustikus kasutatud skaalad on Likerti-tüüpi sundvaliku 6-pallilisel skaalal, kus „1“ tähendas täielikku rahulolematust või mittenõustumist ja „6“ tähendas kindlat nõustumist või täielikku rahulolu. Küsimustik koosnes 56 väitest, millest antud töös kasutati 36 väidet. Analüüsist jäeti välja rahalise tunnustamisega seotud väited ja töökeskkond, mis ei ole otseselt seotud antud töö eesmärgiga. Töötajate tunnustamise eelistusi mõõtsid 13 väidet, tajutud organisatsioonilist võrdust (protseduuriline- ja jaotusõigus) ja rahulolu kohta töö 22 väidet. Tunnustamise tüüpi ja allikat hinnati 2 valikvastustega küsimuste alusel ning 6 väite alusel. Küsimustiku koostamisel võeti eeskujuks Brun ja Douglas (2008) tunnustamise tavad. Need tavad jagunevad nelja gruppi: a) isikliku tunnustamine (isiksuse, hobid, õppimisstiil jne); b) isiklikud tööalased saavutused (projektid, kutsekvalifikatsioonid jne); c) töövõtete ja efektiivsuse tunnustamine (töötavad, ajakasutus, prioriseerimine jne); d) pühendumise tunnustus (*Ibid*). Antud uurimistöö analüüsis keskendutakse tunnustamisele kui ühele tervikule.

Lisaks kasutati ankeedis tajutud organisatsioonilise õigluse hindamiseks Fernandes ja Awamlehi (2006) küsimustikku, mis koosneb viiest osast: protseduurilise õigluse, kommunikatiivse õigluse, jaotusõigluse, töörahulolu ja töösooritusega seotud väidetest. Autor kasutab oma küsimustikus protseduurilise, kommunikatiivse õigluse ja jaotusõigluse ning töörahulolu väiteid. Analüüsis jäetakse välja kommunikatiivne õigus ja töösooritus, mille väiteid antud töös ei kasutatud.

Küsitlus viidi läbi elektrooniliselt *Google Forms* keskkonnas. Viidet keskkonnale jagati personaalselt IT-sektoris Eestis töötavate välismaalaste seas. Küsitlus viidi läbi ajavahemikul 15. märts kuni 19. märts 2023, elektrooniliselt. Küsitlusel osalemise juhised, koos lingiga veebikeskkonda, saadeti uuringu sihtrühma kuuluvatele inimestele LinkedIni keskkonnas personaalse kirjana. Uuringu valim moodustus sihtvalimina ja selle suuruseks oli 1200 töötajat.

Küsitlus oli koostatud inglise keeles, küsitlusele vastamine oli konfidentsiaalne ning avatud küsimustele laekunud vastused esitatakse eesti keeles ja üldistatud kujul.

Küsimustiku täitsid 248 IT-sektori töötajat, kellest 16 olid eestlased ja 232 Eestisse kolinud välismaalast (vastamismäär 20,6%). Vastanutest moodustus uuringu valim, mis koosnes 49-st eri rahvusest, mille täpsem ülevaade on toodud tabelis 2. Kõige rohkem vastajaid oli Indiast (14%), neile järgnesid ukrainlased (12,5%) ja seejärel brasiillased (8,1%) .

Rahvustunnuse alusel jaotati vastanud kuude gruppi (rahvus) riigi geograafilise asukoha ja sarnase kultuurilise tausta (religioon, etnilis-lingvistiline kuuluvus) alusel. Loodud grupid on järgmised (vt tabel 2): Euroopa, Slaavi, Lähis-Ida, India, Aafrika ja Ladina-Ameerika ja edaspidi nimetatakse neid kultuurigruppideks või Euroopa, Slaavi, Lähis-Ida, India, Aafrika ja Ladina-Ameerika grupiks. Rahvuse osas vastusevariandi *muu* valinud 10 vastajat jäeti tulemuste analüüsist välja, kuna pole teada nende rahvuslik päritolu või on tegemist valimisse sattunud Eesti kodanikega.

Tabel 2. Vastajate jaotumine kultuurigruppidesse rahvustunnuse alusel

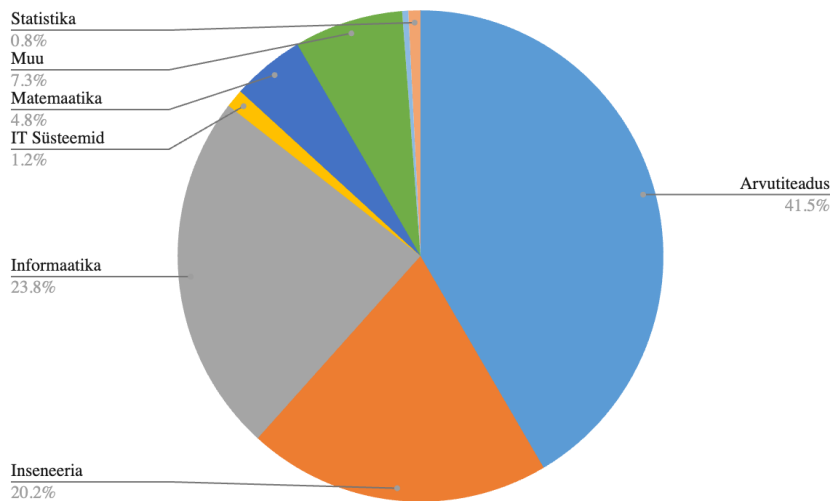
Kultuurigrupp	Rahvus	Sagedus (N)
Aafrika/ Ladina-Ameerika	<i>Cameroonian</i>	1
	<i>Benin</i>	1
	<i>Brazilian</i>	20
	<i>Ghanaian</i>	1
	<i>Kenyan</i>	1
	<i>Nigerian</i>	7
	<i>Venezuelan</i>	1
Euroopa	<i>American</i>	2
	<i>Belgian</i>	4
	<i>British</i>	1
	<i>Canadian</i>	1
	<i>Dutch</i>	1
	<i>French</i>	1
	<i>German</i>	1
	<i>Greek</i>	1
	<i>Hungarian</i>	1

	<i>Italian</i>	5
	<i>Latvian</i>	4
	<i>Lithuanian</i>	1
	<i>New Zealand</i>	1
	<i>Spanish</i>	2
India	<i>Bangladeshi</i>	4
	<i>Chinese</i>	1
	<i>Hong Kong</i>	1
	<i>Indian</i>	35
	<i>Indonesian</i>	2
	<i>Pakistani</i>	17
	<i>Philippine</i>	2
	<i>Sri Lankan</i>	1
Lähis-Ida	<i>an Afghan</i>	1
	<i>Egyptian</i>	4
	<i>Iranian</i>	12
	<i>Lebanese</i>	1
	<i>Syrian</i>	1
	<i>Turkish</i>	8
	<i>Turkmen</i>	1
Slaavi	<i>Albania</i>	1
	<i>Armenian</i>	1
	<i>Azerbaijan</i>	5
	<i>Belarusian</i>	11
	<i>Bulgarian</i>	1
	<i>Kazakh</i>	1
	<i>Romanian</i>	2
	<i>Russian</i>	21
	<i>Ukranian</i>	31
muu	<i>Other</i>	9
	<i>Estonian</i>	16

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Naisi oli valimis on 15,7% (N=39) ja mehi 84,3% (N=209). Ametikoha lõikes domineerib IT-spetsialistide grupp (n=185), kes moodustavad 75% kõigist vastanutest. 137 uuringus osalejat ehk 55,2% (N=137) on viimasel töökohal töötanud 1-3 aastat. Alla 1 aasta on viimasel ettevõttes töötanud 28% (N=70) vastajatest. Küsitlusele vastanutest olid 12% (N=30) töötanud viimasel

organisatsiooni uuringus osalemise hetkel 4-6 aastat ning 7-9 aastat on viimases ettevõttes olnud 2% vastajatest (N= 6). Vaid 4 vastanut ehk 1,6% on töötanud ettevõttes rohkem kui 10 aastat.



Joonis 4. Uuringus osalenute õpingute erialade jaotus protsentides
Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Enim oli vastajate seas arvutiteaduse valdkonnast 41,5% (N=103) (vt joonis 4). Magistrikraadiga oli 53% (N=132) ja bakalaureusekraadiga 40% vastanuist (3.2% olid doktorikraadiga ja 2% lõpetamata kõrgharidusega). Kuna doktorikraadiga töötajaid oli minimaalselt, siis analüüsi haridustunnuse osas üksnes kahte esimest gruppi (bakalaureuse- ja magistriõppe lõpetanud).

Kogutud andmeid analüüsi kasutades statistilist tarkvara IBM SPSS Statistics 23 ja MS Excel tabelarvutusprogrammi. Andmete iseloomustamiseks ja seoste uurimiseks kasutati kirjeldava statistika meetodeid. Kvantitatiivses analüüsis ning lisa materjalis esitatud tabelites tuuakse välja järgmised statistilised tähiseid: aritmeetiline keskmine, standardhälve, Cronbach`i alfa (α), vastajate arv (N) ja protsent (%). Protsendi saamiseks on sisu alusel on Likerti tüüpi skaalal positiivse poole vastused 4=oluline ja 5=väga oluline kokku liidetud ja esitatud protsendina. Andmete ülevaatlikuks esitamiseks kasutatakse tabelleid ja jooniseid.

2.3. Tulemused

Järgnevalt annab autor ülevaate magistritöös kasutatud väidetega seotud alaskaalade usaldusväärsuse näitajatest. Analüüsimaaks väidete usaldusväärtuse koefitsenti arvutati programmis SPSS reliaabluskoefitsent Cronbach'i alpha, mis näitab mõõtmisvahendi sisemist püsivust. Cronbachi α , toetudes enamlevinud põhimõttele, kus aktsepteeritav sisemine reliaablus $\alpha > 0,7$. Seega, kui tunnuste grupi Cronbachi alfa kordaja on vähemalt 0,7 siis võib tunnuseid kokku liita ja moodustada nendest indekstunnuse, mis mõõdavad sarnast nähtust või hoiakut.

Küsimustikus oli kokku esitatud 56 väidet, tunnustamise eelistuse kohta oli küsimustikus 23 väidet. Vastavalt Brun ja Duglas (2008) tunnustamise tavadele on ploki väidete alphas arvutatud alaskaalade puhul eraldi:

1. Pühendumise tunnustamine, väited 1, 4, 7, 10, 14 ($\alpha=0,55$)
2. Töötulemuste tunnustamine, väited 2, 3, 6, 8, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 32 ($\alpha=0,82$)
3. Töövõtete tunnustamine, väited 9, 13, 15, 18, 19, 20, 31, 33, 34 ($\alpha=0,77$)
4. Persooni tunnustamine, väited 5, 11, 12, 15, 17 ($\alpha=0,66$)

Kolmel alaskaalal on nõuetekohane sisereliaablus: töötulemuste tunnustamine, töövõtete tunnustamine ja persooni tunnustamine. Töötulemuste tunnustamisel ja töövõtete tunnustamisel on väga hea sisemine reliaablus ning persooni tunnustamisel rahuldav. Pühendumise tunnustamisel on madal sisemine reliaablus. Edaspidises analüüsis jätab töö autor seega tunnustamise erinevad väited välja, kasutades tunnustamise eelise väidet kui ühte tunnust. Edasises analüüsis kasutati 36 väidet 56st. Bloki väidete alphas arvutati alaskaalade puhul eraldi:

1. Tunnustamise blokk ($\alpha=0,85$)
2. Jaotusõigluse blokk ($\alpha=0,89$)
3. Protseduurilise õigluse blokk ($\alpha=0,9$)
4. Tööraahulolu blokk ($\alpha=0,73$)

Sisereliaabluse mõõtmiseks kasutatud 4 Cronbach'i alfat (α) tulemused näitasid kõrget sisemist usaldusväärsust kõigi väidete vahel.

2.3.1. Töötajate eelistused tunnustamise osas

Tunnustamiseelistuste hindamiseks kasutati 13 väidet 23 väitest, need on järgmised: 10, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 34. Tunnustamise eelistuse plokis pööratud väiteid ei ole. Tunnustamise eelistuse tugeva nõustumise vastuseid 4=oluline ja 5=väga oluline jaotus kultuurigruppide kaupa iseloomustab tabel 3 ja jagatud haridustaseme alusel annab ülevaate tabel 5.

Personaalne kiitus õnnestumise puhul on oluline 4 grupile 5st, vaid Euroopa grupp peab seda neutraalseks (26%), enim oluline on personaalne kiitus õnnestumise puhul (55%) Lähis-Ida (31%) grupile. Slaavi (36%) ja Aafrika/Ladina-Ameerika grupile on oluline juhi avalik tänu töötajatele õnnestunud projekti puhul.

Kõikidele rahvustunnuse alusel moodustatud gruppide liikmetest jääb üle 30% neutraalseks kahe teema osas, milleks on klientide kingitused ja ettevõtte kingitused. Erinevalt teistest vastajate grupist on Euroopa grupi jaoks neutraalse tähendusega ka: personaalne kiitus õnnestumise puhul (26%) ja juhi avalik tänu töötajatele nende rolli eest projekti õnnestumisel (29%) (vt tabel 3). India kultuurigrup on kõige rohkem rahul tunnustamise sagedusega töökohal (63%), neile järgneb Lähis-Ida grupp (52%). Mõlemal grupil on rohkem väga olulisi väiteid > 60% võrreldes teiste rahvustega (vt Lisa 2, 3, 4, 5, 6), Lähis-Ida 7 väidet ja India 6 väidet. Ülejäänul kolmel grupil oli võrdselt 5 väga olulist väidet. Selle põhjal võib järeldada, et mida sagedamini praktiseeritakse tunnustamist töökohal, seda rohkem on töötajate jaoks olulisemaid tunnustamise vorme.

Tabel 3. Eesti IKT-valdkonna välistöötajate tunnustamise eelistused kultuurigruppide lõikes

Tunnustamise eelistused	Kultuurigrupp				
	Euroopa	Slaavi	Lähis-Ida	India	Aafrika/ Ladina- Ameerika
Klientide kingitused	3%	2%	6%	3%	3%
Ettevõtte kingitused	21%	20%	30%	26%	19%
Regulaarsed üritused kolleegide, tähistamaks edu	39%	47%	52%	58%	44%
Kiitusõnad või tunnustus kolleegilt	42%	33%	36%	46%	50%
Positiivne tagasiside arenguestlusel	71%	83%	88%	81%	91%
Meeskonna edu jagamine osakondade teadetakavil või veebikanalites	37%	50%	61%	57%	28%
Juht tänab avalikult töötajaid nende rolli eest projekti õnnestumisel	29%	36%	61%	61%	31%
Personaalne kiitus õnnestumise puhul	26%	33%	55%	51%	34%
Personaalne tunnustus juhilt	82%	89%	91%	85%	91%
Meeskonnatöö tunnustamine	82%	88%	94%	82%	88%
Otsene tunnustamine kolleegi(de) poolt	79%	61%	76%	68%	63%
Ettevõtte ülene tunnustamine	53%	55%	52%	58%	53%
Hea kliendi tagasiside	89%	80%	82%	83%	66%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Kõik rahvustunnuse alusel moodustatud grupid pidasid oluliseks regulaarseid üritusi kolleegidega tähistamaks edu, enim (58%) India kultuurigrupp. Ka kiitusõnad ja tunnustus kolleegile oli kõikide vastajate gruppide jaoks oluline, enim (50%) Aafrika ja Lõuna-Ameerika grupis. Lisaks oli oluline kõigile 5 grupile ettevõtte ülene tunnustamine, kõige rohkem väärtustasid ettevõtte ülest tunnustamist (58%) India kultuurigrupp.

Kõigile viiele kultuurigrupile on väga oluline positiivne tagasiside arenguestlusest, kõige populaarsem on väide (91%) Aafrika ja Ladina-Ameerika grupis. Otsene tunnustamine

kolleegi(de) poolt on samuti oluline kõigile rahvustele, kõige rohkem Euroopa grupile (79%). Lisas väärtustavad kõik rahvused kõrgelt personaalset tunnustust juhilt, kõige kõrgemalt hindasid Aafrika/Ladina-Ameerika (91%) grupp. Meeskonnatöö tunnustamist pidasid oluliseks kõik grupid, võrdselt Slaavi ja Aafrika/Ladina-Ameerika grupp (89%). Kõikidele gruppidele on oluline hea kliendi tagasiside, enim 89% Euroopa grupile. Juht tänav avalikult töötajaid nende rolli eest projekti õnnestumisel on väga oluline kahele rahvus grupile: Lähis-Ida ja India, mõlemal võrdselt 61%. Lähis-Ida grupile on väga oluline meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvlil või veebikanalites (61%).

Haridustaseme põhjal vaadeldes IKT-valdkonna välistöötajate tunnustamise eelistusi olulisuse järjekorras on bakalaureuse ja magistri haridustasemega (vt tabel 4 ja tabel 5) vastajate jaoks sama palju väga olulisi väiteid: 1 (60-100%), olulisi 5 (30-60%) ja neutraalseid väiteid 7 (0-30%). Neutraalseks pidasid mõlemad vastaja grupid otsest tunnustust kolleegi(de) poolt, meeskonnatöö tunnustamist, meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvlis või veebikanalites, ettevõtte ülene tunnustamine, personaalne tunnustus juhilt, hea kliendi tagasiside. 7 väidet 7 kattusid nii magistri kui ka bakalaureuse haridustasemega töötajate seas. Kolm väidet esitatud 13st olid võrdsete protsentidega mõlemas grupis: otsene tunnustamine kolleegi(de) poolt 8%, personaalne kiitus õnnestumise puhul (42%) ja ettevõtte kingitused (92%) ning ülejäänud 10 väga sarnaste ja alla 10% erinevustega. Kokkuvõttes võib öelda, et kõik 13 väidet olid jagatud samadesse gruppidesse olulisuse alusel, ehk suuri erinevusi haridustaseme alusel ei saa leida. Ka tunnustamise sagedus on magistri ja bakalaureuse haridusega vastajatel sarnane, vastavalt bakalaureus 56% ja magister 48%.

Tabel 4. Eesti IKT-valdkonna bakalaureusekraadiga välistöötajate tunnustamise eelistused

Tunnustamise eelistused	Haridustase
	bakalaureuse kraad
Otsene tunnustamine kolleegi(de) poolt	8%
Meeskonnatöö tunnustamine	9%
Positiivne tagasiside arenguestlusel	16%
Meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvlil või veebikanalites	17%
Ettevõtte ülene tunnustamine	20%
Personaalne tunnustus juhilt	23%
Hea kliendi tagasiside	23%
Juht tänab avalikult töötajaid nende rolli eest projekti õnnestumisel	31%
Kingitused klientidelt	36%
Kiidusõnad või tunnustus kolleegilt	36%
Personaalne kiitus õnnestumise puhul	42%
Regulaarsed üritused kolleegide, tähistamiseks edu	44%
Ettevõtte kingitused	92%
Olen rahul tunnustuse sagedusega tööl	56%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Tabel 5. Eesti IKT-valdkonna magistrikraadiga välistöötajate tunnustamise eelistused

Tunnustamise eelistused	Haridustase
	magistrikraad
Otsene tunnustamine kolleegi(de) poolt	8%
Positiivne tagasiside arenguestlusel	10%
Meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvlil või veebikanalites	14%
Meeskonnatöö tunnustamine	14%
Ettevõtte ülene tunnustamine	18%
Personaalne tunnustus juhilt	20%

Hea kliendi tagasiside	21%
Juht tänab avalikult töötajaid nende rolli eest projekti õnnestumisel	32%
Kiidusõnad või tunnustus kolleegilt	38%
Kingitused klientidelt	41%
Personaalne kiitus õnnestumise puhul	42%
Regulaarsed üritused kolleegide, tähistamaks edu	48%
Ettevõtte kingitused	92%
Olen rahul tunnustuse sagedusega tööl	48%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

2. 3. 2. Tunnustamise tüübi ja allika eelistused ploki tulemused

Tunnustamise tüübi ja allika eelistused on selgemini eristuvad haridustaseme alusel kui rahvustunnuse alusel kultuurigruppidesse vastajaid jaotades. Kõige vähem soovivad tunnustust bakalaureuse kraadiga vastajad (6%) ja haridustaseme tõustes tunnustusvajadus tõuseb (vt tabel 6). Personaalset tagasiside eelistab enamik magistri kraadiga vastajaid (82%). Avalik tunnustamine on meelepärasem bakalaureusekraadi omavate vastajatele (11%). Ning kombineerituna avalik ja personaalne tunnustamine on sobivaim magistrikraadiga vastajatele (41%). Isiksuse tunnustamine on oluline nii bakalaureuse (10%) kui ka magistri (9%) haridustasemega IT-töötajatele. Töövõtete tunnustamine ja tunnustus pühendumisele on tähtis nii bakalaureuse kui magistrikraadiga vastajatele. Isiklike tööalaste saavutamise tunnustamist oodatakse enim (71%) magistri kraadiga vastajate hulgas.

Tabel 6. Tunnustamise tüübi ja allika eelistused kultuurigrupi alusel moodustatud gruppide lõikes

Tunnustamise tüübi ja allika eelistused		Kultuurigrupp				
		Euroopa	Slaavi	Lähis-Ida	India	Aafrika/Ladina-Ameerika
Kuidas soovid saada positiivset tagasisidet tööle?	Ma ei soovi tähelepanu	11%	2%	9%	3%	0%
	Personaalse tagasiside (juhilt või juhendajalt)	53%	56%	55%	60%	81%
	Avalik tunnustamine (tähistamine, sotsiaalmeedia, autahvel jms)	5%	8%	9%	10%	0%
	Avalik ja personaalne tunnustamine kombineeritult	32%	34%	27%	28%	19%
Millise tüüpi tunnustuse saamine on teie jaoks kõige olulisem?	Sinu kui inimese tunnustamine (isiksus, hobid, õppimisstiil jne)	13%	5%	9%	8%	9%
	Tunnustus töövõtete (töötavad, ajakasutus, prioritseerimine jne) eest	32%	20%	24%	42%	31%
	Tunnustus teie pühendumise kohta tööle	11%	11%	15%	19%	0%
	Teie isiklike tööalaste saavutuste (projektid, kutsekvalifikatsioonid jne) tunnustamine	45%	64%	52%	31%	59%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Tunnustamise eelistustest, millisel moel ja allikast töötaja eelistab saada tunnustust jagatud kultuurigruppideks annab ülevaate tabel 7. Euroopa (11%) ja Lähis-Ida (9%) grupp ei soovi olla välja toodud. Kõige olulisemaks peeti individuaalset tunnustamist. Individuaalset tunnustamist juhendajalt või juhilt pidasid olulisemaks Aafrika/Ladina-Ameerika (81%) grupp, teiste gruppide vastused olid üsna võrdsed. Avalik tunnustamine (üritusel, sotsiaalmeedias) ei olnud kuigi populaarne ühegi grupi seas, kuid kõige vähem pidasid avalikus tunnustamisest lugu Aafrika/Ladina-Ameerika (0%) grupp. Avalik ja individuaalne tunnustamine kombineeritult on enam eelistatud Slaavi (34%) ja Euroopa (32%), India (28%), Lähis-Ida (27%) grupis.

Tunnistamise tüübi ja allika eelistused haridus grupiti on tulemused sarnased, vaid kolm väidet kaheksast on väga erinevad. Bakalaureuse haridusega töötajate jaoks on oluline (56%) personaalse tagasiside (juhilt või juhendajalt), kuid magistri tasemega töötajatele väga oluline (82%). Kui avalik tunnustamine on neutraalne, kuid olulisem 11% bakalaureuse vastajatel, siis avalik ja personaalne tunnustamine kombineeritult on neutraalne bakalaureuse haridustasemega töötajatele ja oluline (41%) magistri haridusgrupi vastajatele. Suure erinevus on isiklike tööalaste saavutuste (projektid, kutsekvalifikatsioonid jne) tunnustamise olulisuses, bakalaureuse vastajatele oluline 43% ja magistri vastajate seas 71% väga oluline, see erinevus võib otseselt olla seotud ka kõrghariduse taseme erinevusega.

Tabel 7. Vastanud välistöötajate tunnustamise tüübi ja allika eelistused haridusgrupi lõikes

Tunnustamise tüübi ja allika eelistused	Haridusgrupp	
	bakalaureus	magister
Ma ei soovi tähelepanu	6%	4%
Personaalse tagasiside (juhilt või juhendajalt)	56%	82%
Avalik tunnustamine (tähistamine, sotsiaalmeedia, autahvel jms)	11%	5%
Avalik ja personaalne tunnustamine kombineeritult	26%	41%
Sinu kui inimese tunnustamine (isiksus, hobid, õppimisstiil jne)	10%	9%
Tunnustus töövõtete (töötavad, ajakasutus, prioritseerimine jne) eest	34%	35%
Tunnustus teie pühendumise kohta tööle	12%	17%
Teie isiklike tööalaste saavutuste (projektid, kutsekvalifikatsioonid jne) tunnustamine	43%	71%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

2.3.3. Tajutud õigluse ploki tulemused

Tajutud õigluse hindamiseks IT-sektori välistöötajate seas esitati 21 väidet, mida vastajatel paluti hinnata 6-pallisel Likertile iseloomulikku skaalal. Tajutud õigluse väited on seotud jaotus-, protseduurilise õigluse ja töörahuga. Tajutud õigluse alaskaalade sisereliaabluse mõõtmiseks kasutati Cronbachi alfati (α):

1. Jaotusõigluse väited: 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 48 ($\alpha=0,89$)

2. Protseduurilise õigluse väited: 35, 36, 37, 38, 43, 49, 50, 51 ($\alpha=0,9$)

3. Töörahulolu väited: 44, 52, 53, 54, 59 ($\alpha=0,73$)

Jaotusõiglus ja protseduurilise õigluse tulemused näitavad kõrget sisemist usaldusväarsust väidete vahel ja töörahulolu väidete vahel on keskmine usaldusväarsus.

Tajutud õiglus töökohal (sisaldades protseduurilist õiglus, jaotusõiglust ja töörahulolu väiteid) varieerub kultuurigruppides. Euroopa grupile on väga olulised (vt lisa 2) 11 väidet ja olulised 9 väidet ja 1 neutraalne väide, Slaavi grupile (vt lisa 3) 8 väga olulist väidet ja 13 olulist väidet, Lähis-Ida grupile (vt lisa 4) on oluline 7 ja väga oluline 10 väidet, India grupile (vt lisa 5) 14 väga olulist väidet ja 7 olulist väidet, ning Aafrika/Ladina-Ameerika grupile (vt lisa 6) 8 väga olulist ja 13 olulist väidet. Selle põhjal võib järeldada, et tajutud organisatsiooniline õiglus on enim oluline India kultuurigrupis (vt tabel 8), kus on ka kõige suurem rahulolu tunnustamise sagedusele (63%). Kõige olulisem on India grupile (86%), et neid austatakse töökohal, töötaja lisapingutust väärtustatakse (74%) ning , et füüsiline töökeskkond on meeldiv (83%). Kõige vähem väga olulisi väiteid oli võrdselt Slaavi ja Aafrika/Ladina-Ameerika (8 väidet) grupis. Slaavi grupis on kõige olulisem samuti, et töötaja tunneks et teda austatakse töökohal (88%) ja et füüsiline töökeskkond oleks meeldiv (88%). Erinevalt India ja Slaavi grupist on Aafrika/Ladina-Ameerika rahvustele olulisem et Tunnen, et mind koheldakse töökohal õiglaselt tunnen, et mind koheldakse töökohal õiglaselt (88%), et töötaja panust märgatakse ettevõttes (75%) ja sarnaselt teiste gruppidega, et füüsiline töökeskkond on meeldiv (81%).

Vaadeldes tulemusi väideta kaupa, on selge, et erinevatel kultuurigruppidel on sarnaseid ja ka erinevaid olulisi väiteid ja aspekte, mis mõjutavad nende arusaamist organisatsiooni õiglusest. Tööstaaži tunnustamine on vähem oluline Euroopa (26%) grupile, oluliseks peab tööstaaži tunnustamist Aafrika/Ladina-Ameerika (53%), Lähis-Ida (42%) ja Slaavi (36%), väga oluline on väide India (60%) grupile. Ületunnitöö tunnustamine on kõigile gruppidele sarnaselt oluline, olulisem (56%) India grupile. Kõik neli palgaga seotud väidet („minu palk vastab minu panusele organisatsioonis“, „minu palk ettevõttes on õiglane“, „minu palk vastab minu töö

intensiivsusele“, „minu palk on minu töövaldkonnas õiglane“) on kõigil viiel rahvuste jaotusel olulised. Töörahuoluga seotud väited on kultuurigrupide võrdluses küllaltki sarnase tähtsusega vastajatele. Enamik grupid on rahul tunnustamise sagedusega tööl, vaid India kultuurigrupp on väga rahul tunnustamise sagedusega (63%) ja rahul on Aafrika/Ladina-Ameerika (44%) grupp. Suurim erinevus töörahuolul on see, et Aafrika/Ladina-Ameerika vastajate meeldib käia meeskonna üritustel (53%), mis on madalaim võrreldes teiste gruppidega, kus töötajatele meedia väga käia meeskonna üritustel, enim Lähis-Ida grupis (79%). Lisapingutuse väärtustamine on oluline Slaavi ja Aafrika/Ladina-Ameerika (56%), ja Euroopa (55%) grupile, väga oluline Lähis-Ida (64%), India (74%) ja Aafrika/Ladina-Ameerika (75%) rahvustele. Tööpanuse märkamise ettevõtte on väga oluline kõigile kultuurigruppidele, välja arvatud Slaavi (59%) grupile, kus peetakse seda oluliseks.

Protseduurilisi õigluse väide: „Ettevõtte pakub võrdseid võimalusi eneseteostuseks (otsused on läbipaistvad)“ on Euroopa (68%) kultuurigrupi jaoks on väga oluline, kuid teistele neljale grupile vaid oluline (vt lisa 13). Samuti on Euroopa grupile (63%) väga oluline, et ettevõtte pakub võrdseid võimalusi boonuste ja soodustuste saamiseks (otsused on läbipaistvad), mis on teistele kultuurigruppidele taas vaid oluline. Kõikide vastanute rahvuste jaoks on väga oluline, et ettevõtte sees on karjäärivõimalused, enim Aafrika/Ladina-Ameerika (69%) grupile. Kokkuvõtvalt võib öelda, et protseduuriline õiglus, ehk võrdne kohtlemine ja reeglite jälgimine töökohal on olulisem Euroopa ja India kultuurigrupile. Slaavi rahvus rühmale on vähem olulisem võrreldes teiste gruppidega jaotusõiglus, ehk töötajatel on samaväärsed võimalused tasudele ja lisahüvedele ning enim oluline India kultuurigrupile. Jaotusõigluses kultuurigrupi alusel suuri erinevusi välja ei tule. Ka töörahuolul on kõige olulisem India grupile ja vähem oluline Aafrika/Ladina-Ameerika grupile.

Hariduse kaupa vaadeldes on protseduuriline õigluse tulemused omavahel sarnased mõlemas grupis (vt tabel 9). Bakalaureuse kraadiga vastajate jaoks on väga olulised (60-100%) 4 väidet: „tunnen, et mind austatakse minu töökohal“ (85%), „m töökoormus ja vastutus on piisav“ (78%), „tunnen, et mind koheldakse töökohal õiglaselt“ (78%), „tunnen, et mul on ettevõtte sees karjäärivõimalused“ (67%). Magistrikraadiga vastajate seas on väga olulised 5 väidet, 4 väidet

kattusid bakalaureuse kraadiga vastajate väidetega, lisaks on magistri grupi vastajate jaoks oluline, et Minu produktiivsus vastab organisatsiooni nägemusele minust (61%), bakalaureuse vastajate seas on väide vähem populaarne (54%). Märkimisväärseid erinevusi protseduurilises õigluses hariduse alusel ei leitud.

Jaotusõigluse tulemused on haridustaseme kaupa sarnased. Magistri läbinud töötajate jaoks on väga olulised kaks väidet, esiteks, et nende panust märgatakse (67%) ja et lisapingutust väärtustatakse (64%). Samuti oli bakalaureuse taseme grupi jaoks oluline 1 väide ehk samuti et nende panust märgatakse (66%). Bakalaureuse grupi vastajate jaoks on teisel kohal samuti oluliselt see et nende lisapingutust väärtustatakse (59%). Suuri erinevusi jaotusõigluses haridusgruppide kaupa ei leidu.

Tabel 8. Kultuurigrupi alusel tajutud õigluse hindamine

Õigluse liik	Väide	Kultuurigrupp				
		Euroopa	Slaavi	Lähis- Ida	India	Aafrika/ Ladina- Ameerika
Protseduuriline õiglus	Tunnen, et mind austatakse minu töökohal	79%	88%	88%	86%	84%
	Mu töökoormus ja vastutus on piisav	68%	69%	64%	81%	88%
	Tunnen, et mind koheldakse töökohal õiglaselt	74%	75%	70%	79%	78%
	Tunnen, et mul on ettevõtte sees karjäärivõimalused	63%	61%	67%	67%	69%
	Minu produktiivsus vastab organisatsiooni nägemusele minust	50%	58%	55%	63%	56%
	Ettevõtte pakub võrdseid võimalusi boonuste ja soodustuste saamiseks (otsused on läbipaistvad)	63%	36%	36%	47%	41%
	Ettevõtte pakub võrdseid võimalusi eneseteostuseks (otsused on läbipaistvad)	68%	42%	45%	61%	34%
	Ettevõtte pakub võrdseid võimalusi edutamiseks (otsused on läbipaistvad)	47%	41%	36%	51%	38%

Jaotusõiglus	Minu panust märgatakse ettevõttes	68%	59%	67%	69%	75%
	Minu lisapingutust väärtustatakse	55%	56%	64%	74%	56%
	Minu ületunnitööd tunnustatakse	34%	36%	48%	56%	38%
	Minu tööstaaži tunnustatakse	26%	36%	42%	60%	53%
	Minu palk vastab minu töö intensiivsusele	47%	53%	55%	53%	41%
	Minu palk vastab minu panusele organisatsioonis	53%	47%	45%	54%	41%
	Minu palk ettevõttes on õiglane	47%	59%	52%	46%	47%
	Minu palk on minu töövaldkonnas õiglane	39%	53%	42%	47%	53%
Tööraahulolu	Olen rahul tunnustuse sagedusega tööl	50%	47%	52%	63%	44%
	Füüsiline töökeskkond on meeldiv	87%	88%	73%	83%	81%
	Minu töö ja vabaja vahetamine on korras	66%	67%	70%	74%	75%
	Mul on kolleegid, kellega ma saan läbi	87%	80%	88%	79%	72%
	Mulle meeldib käia meeskonna üritustel	68%	69%	79%	71%	53%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Tööraahulolu väidetest on väga olulised bakalaureuse kraadiga vastajatele 3 väidet, olulised 2 väidet ja magistri haridusega vastajate seas on väga olulised 2 tööraahulolu väidet ja 3 väidet on olulised. Mõlemale haridus grupile on väga oluline füüsiline töökeskkond on meeldiv ja et töö ja vabaaja vahetamine on korras. Bakalaureuse vastajatele meeldib käia meeskonna üritustel (68%), kuid magistri haridusega vastajatele meeskonna üritustel käimine on palju madalama (36%). Üldiselt on tööraahulolu haridus gruppidesse hinnatud sarnaselt, vaid meeskonna üritustele käimine ja sellega kaasnev meeldivus on haridus grupiti väga erinev.

Tabel 9. Haridustaseme alusel tajutud õigluse hindamine

Õigluse liik	Väide	Haridustase	
		bakalaureus	magister
Protseduuriline õiglus	Tunnen, et mind austatakse minu töökohal	85%	86%
	Mu töökoormus ja vastutus on piisav	78%	70%
	Tunnen, et mind koheldakse töökohal õiglaselt	78%	74%
	Tunnen, et mul on ettevõtte sees karjäärivõimalused	67%	64%
	Minu produktiivsus vastab organisatsiooni nägemusele minust	54%	61%
	Ettevõtte pakub võrdseid võimalusi boonuste ja soodustuste saamiseks (otsused on läbipaistvad)	43%	46%
	Ettevõtte pakub võrdseid võimalusi eneseteostuseks	51%	53%
	Ettevõtte pakub võrdseid võimalusi edutamiseks	45%	43%
Jaotusõiglus	Minu panust märgatakse ettevõttes	66%	67%
	Minu lisapingutust väärtustatakse	59%	64%
	Minu ületunnitööd tunnustatakse	40%	44%
	Minu tööstaaži tunnustatakse	42%	45%
	Minu palk vastab minu töö intensiivsusele	51%	47%
	Minu palk vastab minu panusele organisatsioonis	53%	45%
	Minu palk ettevõttes on õiglane	52%	49%
	Minu palk on minu töövaldkonnas õiglane	57%	45%
Töörahalolu	Olen rahul tunnustuse sagedusega tööl	56%	48%
	Füüsiline töökeskkond on meeldiv	84%	86%
	Minu töö ja vabaaja vahekord on korras	72%	69%
	Mul on kolleegid, kellega ma saan läbi	57%	53%
	Mulle meeldib käia meeskonna üritustel	68%	36%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD

IT-spetsialistide voolavus esitab IKT-valdkonna organisatsioonidele mitmeid väljakutseid, nagu ettevõttest lahkunud töötaja asendamine spetsiifilise oskustega IT-töötajaga globaalselt tööturul. IT-juhid teavad hästi, et on tarkvaraarendaja amet on üks nõutumaid ja oskusliku IT-spetsialistile asendaja leidmine pole mitte ainult keeruline, vaid ka ettevõtetele kulukas. (Korunka *et al.*, 2005)

Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli mõista Eesti IKT-valdkonna välistalentide mitterahalise tunnustamise eelistusi ja nende tajutud õiglust organisatsioonis, ning milline on nende seos töötaja kultuuri-ja/või haridustaustaga. Töö lähtekohana oli püstitatud neli uurimusküsimust. Järgnevas arutelus vaatleme ükshaaval uuringus ja analüüsis saadud tulemusi.

Üldise tausta mõistmiseks, on oluline välja tuua, et kogu valim koosnes 248 IT-sektori töötajast, kellest 232 on 49 eri rahvusest Eestisse kolinud välismaalased. Vastajatest moodustus ligi veerand naised ja kolmveerand mehed, mistõttu ei pidanud autor soo lõikes tulemuslikuks eraldi statistilise analüüsi tegemist. Keskmiste näitajate järgi, kujunes keskmiseks vastaja profiiliks Eestis elav 30-39 aastane meeste rahvas, kellel on magistrikraad, kes on käesolevas ettevõttes töötanud 1-3 aastat, on hetkel spetsialisti rollis ning on pärit Indiast.

Esiteks uuriti millised mitterahalised tunnustamise viisid ja tüübid on välisöötajate jaoks olulised. Küsimustiku teises osas uuriti töötajate tunnustamise eelistusi selles võtmes, millisel moel ja millist tunnustust nad eelistavad täna saada vastavalt Brun ja Dugas (2008, lk 727) tunnustamise neljale praktikale, milleks on: a) isiklik tunnustamine; b) töövõtete tunnustamine; c) tööle pühendumise tunnustamine; ja d) tulemuste tunnustamine. Tunnustamise tüübi ja allika

eelistustes oli näha rohkem erinevusi erinevate kultuurigruppide ja haridustasemetega vahel kui tunnustamise eelistuste väidetes.

Tunnustamise tüübi ja allika tulemused on haridustaseme alusel jaotatult võrdlemise sarnased, kuid näitasid suuremat erinevust kahes esitatud väites, milleks on: personaalne tagasiside (juhilt või juhendajalt) ja isiklike tööalaste saavutuste (projektid, kutsekvalifikatsioonid jne) tunnustamine. Nii personaalne tagasiside (juhilt või juhendajalt) kui ka isiklike tööalaste saavutuste (projektid, kutsekvalifikatsioonid jne) tunnustamine on väga oluline (tulemus üle 60%) magistri kraadiga vastajatele ning oluline (tulemus alla 60%) bakalaureuse haridustasemega vastajate seas. Märkimisväärne tulemuste erinevus on ka avaliku ja personaalse tunnustamise ootusele kombineeritult, kus mõlemale vastajate gruppidele on väide oluline, kuid magistr kraadiga (41%) vastajatele palju olulisem võrreldes bakalaureuse (26%) vastajatega. Esitatud 8 väitest 5 olid magistri õppekava läbinud vastajatele olulisemad kui bakalaureuse kraadiga töötajatele. Mistõttu võib järeldada, et mida kõrgem on haridustase, seda suurem on ootus tunnustamisele, täpsemalt personaalsele ja kvalifikatsioonidega seotud tunnustusele, mis annab töötajale tunde, et tema varasemaid saavutusi ja saadud teadmisi hinnatakse kõrgelt.

Vaadeldes tunnustamise tüübi ja allika uurimustulemusi kultuurigrupi alusel on vastused oluline (tulemused alla 60%) ja väga oluline (tulemused üle 60%) sarnased. Hariduse alusel jaotuna leiti erinevusi kahes väites: personaalne tagasiside (juhilt või juhendajalt) ja isiklike tööalaste saavutuste (projektid, kutsekvalifikatsioonid jne) tunnustamine. Personaalne tagasiside on oluline kõikidele kultuurigruppidele, kuid väga oluline (tulemus 81%) Aafrika/Ladina-Ameerika (vastajad on pärit riikidest: Kamerun, Benin, Ghana, Keenia, Nigeeria ja Brasiilia ja Venezuela) kultuurigruppidele. Isiklike tööalaste saavutuste (projektid, kutsekvalifikatsioonid jne) tunnustamine on samamoodi oluline (tulemus vahemikus 30-60%) enamikele gruppidele, kuid silma paistab Slaavi (tulemus 64%) (vastajad on Albaania, Armeenia, Aserbaidžaan, Valgevene, Bulgaaria, Kasahstan, Rumeenia, Venemaa ja Ukraina päritolu) vastajate seas. Lisaks võib välja tuua erinevuse tunnustamise töövõtete (töötavad, ajakasutus, prioritiseerimine jne) eest. Enamikele gruppidele on (0-30%) töövõtete tunnustamine veidi vähem olulisem, kuid India gruppidele 42% (Bangladesh, Hiina, Hongkong, India, Indoneesia, Pakistan, Filipiinid ja Sri Lanka rahvustele)

on see oluline. Mistõttu võib järeldada, et mida kõrgem on haridustase, seda suurem on ootus tunnustamisele, täpsemalt personaalsele ja kvalifikatsioonidega seotud tunnustusele, mis annab töötajale tunde, et tema varasemaid saavutusi ja ja saadud teadmisi hinnatakse kõrgelt.

Kokkuvõttes võib järeldada, et tunnustamise tüübi ja allika osas on näha erinevusi nii haridustaseme kui ka kultuurilise päritolu alusel. IKT-valdkonna välistöötajate jaoks on oluline saada personaalset tagasisidet juhilt ja saada märgatud isiklike tööalaste saavutuste (projektid, kutsekvalifikatsioonid jne). Veidi vähem oluliseks peavad välistöötajad töövõtete tunnustamist, avaliku tunnustamist, avaliku ja personaalset tunnustamist kombineeritult, persooni tunnustamist ja tunnustamise tööle pühendumise kohta.

Teise uurimusküsimuse eesmärk oli välja selgitada milline on välistöötaja tunnustamise eelistuste ja kultuurilise päritolu vaheline seos. Vastavalt töös aluseks võetud mitterahaliste hüvitiste käsitlemise määratlusele, oli hüvitamise komponentide välja selgitamisel tähelepanu eelkõige mittemateriaalsetel ehk psühholoogilist mõju omavatel hüvitistel. Uuringusse kaasatud tunnustamise meetodite valik, põhines kombineeritult mitmetel kirjanduslikel allikatel (Brun & Dugas, 2008; McAdams 2000; Chiang & Birtch, 2005; Hofstede, 2001; Westlund, 2007). Uuringu tulemustest selgus, et kõik küsitluses välja pakutud mitterahalisi tunnustamise viisid organisatsioonides on vähemal või rohkemal määral olulised Eesti IKT-valdkonna välistöötajatele.

Tunnustamise eelistuste hindamine kultuurigrupi alusel andis pildi, et eelistused on eri kultuuri taustaga töötajatel väga sarnased. Väikesed erinevused leidsid teemades nagu personaalne kiitus õnnestumise puhul, meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvilil või veebikanalites ja juhi avalik tänu töötajatele nende rolli eest projekti õnnestumisel, kus üks või mõni rahvusgrupp pidas teemat vähem oluliseks kui ülejäänud. Seetõttu võib järeldada, et kultuuriline päritolu ehk rahvus üksi ei mõjuta otseselt tunnustamise eelistusi töökeskkonnas.

Kolmas seatud uurimustöö küsimus otsis vastust küsimusele milline on välistöötaja tunnustamise eelistuste ja hariduse vaheline seos. Ka tunnustamise eelistuste jaotamise haridustaseme järgi on gruppides palju sarnasusi. Ka haridustaseme alusel märkimisväärseid

erinevusi ei esine, välja saab tuua, et ettevõtte kingitused olid nii bakalaureuse kui ka magistrikraadiga töötajatele võrdselt väga olulised (92%). Seetõttu võib järeldada, et IKT-valdkonna töötajatel on sarnane haridus (87% vastanutest on saanud IT alane haridus (arvutiteadus, inseneeria, infotehnoloogia, IT-süsteemid ja 6% sarnane haridus matemaatika või statistika)) ning seetõttu on sarnased ootused mitterahalisel tunnustamisele tööl. Välistöötaja tunnustamise eelistuste ja kultuurilise päritolu vahel on nõrk seos.

Kahe tunnustamise eelistuse ja tunnustamise tüübi ning allika uurimusküsimuste ja analüüsi põhjal võib väita, ehk kultuuri võimaliku mõju mõistmine tunnustamise eelistustele on oluline arvesse võtta, kuid siiski ei tohiks kultuuri mõju üle hinnata. Uurimuse tulemused näitavad, et nii ühest kultuurist pärit isikutel on võimalik jagada sarnaseid tunnustamise eelistusi ja väärtusi olles pärit erinevast kultuurist. Välistöötaja tunnustamise eelistuste ja kultuurilise päritolu vahel on nõrk seos. Ka välistöötaja tunnustamise eelistuste ja hariduse vahel on nõrk seos.

Viimaseks esitati antud tööle järgnev küsimus: missugune ja kas tajutud õigluse ja tunnustamise vahel on tugev seos? Cropanzano et al., (2007, lk 36) ning Fernandes ja Awamleh (2006) alusel on tajutud õigluse väiteid vaadeldud antud uurimuses kolmes alagrupis: protseduuriline õiglus, jaotusõiglus ja töörahulolu.

Tajutud õiglus töökohal varieerub kultuurigruppides. Protseduurilise õigluse väidetest saab välja tuua kaks väidet: ettevõtte pakub võrdseid võimalusi boonuste ja soodustuste saamiseks (otsused on läbipaistvad); ettevõtte pakub võrdseid võimalusi eneseteostuseks (otsused on läbipaistvad). Ettevõtte võrdsed võimalusi boonuste ja soodustuste saamiseks (otsused on läbipaistvad) on oluline kõigile rahvustele, kuid väga oluliseks peavad võrdseid võimalusi boonuste ja soodustuste saamiseks Euroopa kultuurigrupp (63%). Ka ettevõtte poolt pakutavad võrdseid võimalusi eneseteostuseks (otsused on läbipaistvad) on väga oluline Euroopa vastajate seas (68%), jäädes olulisele (30-60%) tasemele teistes gruppides. Jaotusõigluse väidetes on erinevus väites „Minu panust märgatakse ettevõttes“, kus Slaavi kultuurigrupp jääb napilt alla teistes gruppides hinnatud väga olulise taseme (<60%) olles hinnatud kõrge skooriga oluliseks 59%. Samas on olulisi erinevusi näha ka väidete puhul: „Minu ületunnitööd tunnustatakse“; „Minu tööstaaži tunnustatakse“, kuigi kõikide rahvusgruppide tulemused jääva 30-60%, ehk olulise

vastus vähemikku. Viimaks vaadeldes töörahulolu väites rahvus rühmade alusel, autor leiab, et tunnustuse sagedusega töö on väga rahul vaid India rahvusgrupp (63%) ning teiste gruppide hinded jäävad vahemikku 30-60%, hinnates tunnustuse sagedust rahulolevaks.

Protseduurilise õigluse, jaotusõigluse ja töörahuolu tulemused on haridustaseme kaupa väga ühetaolised. Töörahulolu väidetest on suurim erinevus väite hinnatel: mulle meeldib käia meeskonna üritustel. Bakalaureuse kraadiga vastajate seas on meeskonna üritused väga olulised (68%) ja vähem olulised (36%) magistri kraadiga vastajate seas. Siit võib järeldada, et madalama haridustasemega IT-sektri välistöötajate jaoks on rohkem oluline tugevdada suhteid töökohal ja täiendada suhtlusvõrgustikku, võrreldes magistri kraadiga töötajatega.

Kokkuvõttes leiab autor, et mõlemad haridus- ja kultuurigrupid on hinnanud nii protseduurilise õigluse, jaotusõigluse ja töörahulolu väited on >30%. Seetõttu võib väita, et töötajad hindavad õiglust Eesti ettevõtetes pigem kõrgelt ning on rahul tunnustamise sagedusega töö, seetõttu võib järeldada, et tajutud õigluse ja tunnustamise vahel on positiivne seos.

Käesoleva töö uurimisprobleemi lahendamiseks seatud uurimusküsimused täitsid autori arvates oma eesmärgi, milleks oli erineva kultuurilise taustaga välistöötajate jaoks oluliste mitterahaliste tunnustamise eelistuste kui ka välja meelepärasema tunnustamise tüübi ja allika selgitamine. Uurimuse tulemused võimaldavad juhtidele ja personalijuhtidele teha tunnustamise süsteemi loomise osas ettepanekuid - milliseid mitterahalisi tunnustamise viise peavad töötajad olulisteks ning millistele teemadele tuleks eriliselt tähelepanu pöörata, ja mis peamine rakendada tunnustamist töökohal aktiivsemalt, aidates nii suurendada töötajate rahuolu ja vähendada IKT-valdkonnas töötajate voolavust.

Töö on kontrollitud usaldusväärse näitajate põhjal statistiliselt usaldusväärne, kuigi valim oli oma suuruse ja kaasatud teemade ja väidete poolest väga lai, tuleb uuringu tulemuste tõlgendamisel siiski teatavate puudujääkide ja piirangutega arvestada:

- teema kaasamine ja esitatud väidete ebaselge struktuur
- mitterahalise hüvitamise tulemuste mitte kaasamine

- Phd vastajate vähesuse tõttu nende mitte kaasamine tulemustes ja analüüsis mistõttu saadud uuringutulemuste põhjal siiski väga kaugeleulatuvaid järeldusi ning üldistusi teha ei saa.

Käesolevas töös käsitletud teema on heaks aluspõhjaks töötajate tunnustamise osas just mitterahaliste väärtuste olulisuse uurimisel ja ootuste kaardistamisel. Tulemused jäävad aga antud ankeetküsitluse põhjal ühekülgseks ning ei anna valdkonna eripära arvestades laiemat vaadet. Seega pakub antud töö mitmeid edasi uurimise võimalusi. Täiendavalt saaks uurida ka teisi olulisi mitterahalisi hüvitisi, tajutud õigluse ja tunnustamise seoseid ja tunnustamise vahelisi seoseid, ning ka rahalisi ja mitterahalisi tunnustamise eelistusi mitmekultuurilises IKT-valdkonnas.

KOKKUVÕTE

Antud uurimustöö eesmärk on mõista millised Eesti IKT-valdkonna IT-töötajate tunnustamise eelistused ja tajutud organisatsioonilisest õiglusest, et toetada töötaja pühendumust mitterahalise tunnustamise ja seeläbi vähendada töötajate voolavust valdkonnas. Uurimistöö annab ülevaate kas välismaalt Eestisse kolinud töötajate tunnustamise vajadus ja ootused tulenevad eelkõige nende kultuurilisest taustast või haridusest, et pakkuda tööandjatele suunitlust, mis on välistöötaja ootused ja selle tagamaad nende ootuste paremaks juhtimiseks. Lisaks uuritakse, millisel moel soovivad töötajad tunnustatud saada.

Esimese uurimusküsimus oli esitatud, eesmärgiga leida vastus kuidas on IT sektori välistöötajate mitterahalise tunnustamise eelistused seotud nende kultuurilise päritoluga. Uuringu tulemustest selgus, et küsitluses välja pakutud mitterahalisi tunnustamise viisid on neutraalsed (< 30%) olulised (30% - 60%) või väga olulised (> 60%) Eesti IKT-valdkonna välistöötajatele. Rahvuse ehk kultuurilise päritolu järgi jaotatuna on tunnustamise eelistused välistöötajate seas on väga sarnased, esinevad erinevused väidetes: personaalne kiitus õnnestumise puhul, meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvilil või veebikanalites ja juhi avalik tänu töötajatele nende rolli eest projekti õnnestumisel. Seetõttu võib hinnata, et kultuuriline päritolu üksi ei mõjuta otseselt tunnustamise eelistusi organisatsioonis. Samas ka tunnustamise eelistuste jaotamise haridustaseme järgi on gruppides palju sarnasusi. Teine uurimusküsimus keskendus sellele, kuidas mõjutab haridustase (bakalaureus vs magister) välistöötajate ootusi mitterahalise tunnustamise osas. Hariduse alusel väidete kaupa märkimisväärseid erinevusi ei ole. Mistõttu autor järeldas, et IKT-valdkonna töötajatel, kellel on IT alane analoogne haridus (87% vastanutest on saanud IT alane haridus ning seetõttu on sarnased ootused mitterahalisel tunnustamisele ettevõttes.

Töö teises osas uuriti töötajate tunnustamise eelistusi konkreetsemalt, kuidas ja millist tunnustust nad eelistavad täna saada vastavalt Brun ja Dugas (2008, lk 727) tunnustamise jaotusele. Antud töö tulemused näitasid, et mida kõrgem on IKT-vakdonna töötaja haridustase, seda suurem on ootus sellekohasele tunnustamisele. Enim oodatakse personaalset ja kvalifikatsioonidega seotud tunnustust, mis annab töötajale tunde, et tema varasemaid saavutusi ja teadmisi hinnatakse ettevõttes vastavalt. Kokkuvõttes võib järeldada, et tunnustamise tüübi ja allika osas on näha erinevusi nii haridustaseme kui ka kultuurilise päritolu alusel. Varieeruvus tulemustes on küll väike, kuid hea alus edasiseks uurimuseks. Nii tunnustamise eelistuste ja tunnustamise tüübi ja allika väidete analüüsi põhjal võib väite, ehk kultuuri võimaliku mõju mõistmine tunnustamise eelistustele on oluline, kuid ei tohiks unustada, et kultuur ei ole ainus oluline tegur. Uurimuse tulemused näitavad, et nii ühest kultuurist pärit töötajatel on võimalik jagada sarnaseid tunnustamisega seotud eelistusi ka erinevast kultuurist. Antud töö alusel leiti, et välistöötaja tunnustamise eelistuste ja kultuurilise päritolu vahel ning välistöötaja tunnustamise eelistuste ja hariduse vahel on nõrk seos.

Kolmandaks oli töö käigus eesmärk mõista kas organisatsioonilise õigluse on seotud töötaja kultuurilise päritoluga. Vastavalt Cropanzano et al., (2007, lk 36) ning Fernandes & Awamleh (2006) uuriti protseduurilise õigluse, jaotusõigluse ja töörahuloluga seotud väiteid. Nii haridusgrupid kui ka rahvus rühmad on hinnanud nii protseduurilise õigluse, jaotusõigluse ja töörahulolu väited vahemikus 30%- 60%, ehk töötajad tajuvad Eesti ettevõtetes õiglust pigem positiivset ning on rahul tunnustamise sagedusega tööl. Selle põhjal võib öelda, et tajutud õigluse ja tunnustamise vahel on positiivne seos.

Tulenevalt uuringu tulemustest ning teoreetilise käsitluse seisukohtadest olid töö autori peamised ettepanekud täiendavalt uurida teisi mitterahalisi hüvitisi, tajutud õigluse ja tunnustamise seoseid ja tunnustamise vahelisi seoseid, ning ka rahalisi ja mitterahalisi tunnustamise eelistusi mitmekultuurilises IKT-valdkonnas. Edasiseks uurimuseks on siit hea võimalus minna täpsemaks küsimustega, nagu kellele, mil moel, kunas on IKT- valdkonna välistöötajatel soov olla märagatud. Üheks võimaluks on antud uurimuses kasutatud aspekte täiendada, ehk siis uurida süstemaatilislt avalikku, mitteavalikku, personaalset või kollektiivset tunnustamise viise eri kultuuriliste päritolu IKT-valdkonna seas. Autor soovitab edaspidistes

uuringutes võrrelda individualistlike ja kollektivistlike kultuure ja tunnustamise tüübi ja allika seoseid, et saada parem ülevaade, mis aitaks ettevõtte juhtidel ja nende esindajatel IT-sektori töötajaid hoida.

SUMMARY

REFERENCES FOR NON-FINANCIAL RECOGNITION OF FOREIGN TALENTS WITH THE EXAMPLE OF THE FIELD OF ESTONIAN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY

Merily Kesküll

The aim of the master's thesis is to find out the important non-monetary recognition methods for foreign employees in the Estonian information and communication technology (ICT) field and the employees' expectation of non-monetary recognition. The research problem stems from employers' lack of awareness of which ways of recognition with intangible value are preferred among foreign employees and what their expectations are for the given recognition.

Due to the purpose of the study, the author seeks answers to the following questions:

- 1) How are the non-monetary recognition preferences of foreign workers in the IT sector related to their cultural origins?
- 2) Is organizational justice related to an employee's cultural background?
- 3) How does the level of education (bachelor's vs. master's) affect foreign workers' expectations of in-kind recognition?

In order to fulfill the goal of the master's thesis, the author sets the following tasks: 1) To find out what are the theoretical approaches to recognition and non-monetary and monetary

recognition, what components non-monetary compensation consists of and what are the previous results of studies related to cultural origin and non-monetary recognition. What are the relationships between perceived organizational justice and recognition 2) Conduct a survey among employees to find out which components of non-financial recognition are offered to employees in organizations, which ways and types of recognition employees consider important for them 3) Analyze and interpret the results of the study and, based on them, make conclusions. 4) Based on the conclusions, to point out the most important non-financial recognition components and expectations for employees compared to the real situation for employers and make proposals for the implementation of the most important non-financial recognition to increase employee job satisfaction and commitment in the organization and thus reduce labor turnover and deal with the problem of labor shortage in the ICT field.

Retention of information technology (IT) employees has been a problem in many countries since the 1970s. Encouraging the introduction of foreign labor and retaining employees is a burgeoning topical issue and requires more thorough consideration especially in the “ICT” field this is also an opportunity to alleviate the labor shortage of rapidly growing start-ups (Startup Estonia..., 2020). With the departure of an important resource of the IT sector, e.g. software developers, the employer may lose commercially important information and skills. (Westlund, 2007) Labor shortage has been a common concern in the Estonian ICT sector for more than ten years (Vilo, 2014, p. 40-47).

On top of the problems of labor shortage coupled with issues of retention, it has also been a major challenge for managers to determine which recognition methods lead to better employee performance. Organizations should map the needs, values and preferences of employees, which is an important first step in determining specific types of recognition and rewards. The success of the recognition and rewards depend on its ability to achieve one of several goals, such as attracting, retaining, and motivating employees (Milkovich & Newman, 2002).

Employee recognition can be formal or informal, financial or non-financial, and individual or collective (McAdams, 2000; Brun and Dugas, 2008, p. 727). Brun and Dugas (2008, p. 727)

have divided employee recognition into four main forms: 1) ethical perspective; 2) humanistic and existential view; 3) school of occupational psychodynamics; and 4) behavioral perspectives. These, in turn, are expressed through four employee recognition practices as follows: a) personal recognition; b) recognition of working methods; c) recognition of commitment to work; and (d) recognition of results.

For the study, the quantitative research method was the most suitable method to test the hypothesis and collect the data anonymously from a large target group of 1200 people. The quantitative sample is formed based on the principle of target sampling (Õunapuu, 2014). As an empirical research method, the author used a structured questionnaire to collect quantitative data in order to include more respondents in the study. A 4-part questionnaire containing monetary and non-monetary recognition components was used to collect data. The first part of the questionnaire is more general, it contains socio-demographic questions, such as the respondent's age, job title, length of service, nationality and education, and statements related to specific recognition preferences. The second part consisted of questions related to the preference of the type and source of recognition. The third part contained statements about perceived equality in the company and in the fourth and final part, statements about pride and perceived work environment. The results of the survey revealed that all the non-financial ways of recognition in organizations proposed in the survey are important for foreign workers in the field of ICT in Estonia.

Evaluating recognition preference based on ethnic group allowed the author to conclude that that preferences are similar when evaluating different statements. Some ethnic groups considered the topic less important, so differences were found in topics such as: personal praise for success; sharing the team's success on departmental bulletin boards or online channels; the manager's publicly thanking employees for their role in the project's. Therefore, it can be concluded that cultural origin or nationality does not directly affect recognition preferences in the work environment.

At the same time, there are many similarities in the distribution of recognition preferences by educational level in the groups. There are no significant differences between statements based on education, but it can be noted that company gifts were equally very important to employees with bachelor's and master's degrees (92%). Therefore, it can be concluded that ICT workers have a similar education, 87% of the respondents have an IT-related education (computer science, engineering, information technology, IT systems) and 6% have a similar education in mathematics or statistics), and therefore have similar expectations for non-financial recognition at work. Additionally, when it comes to recognition, 5 of the 8 statements given by type and source were more important to respondents who completed a master's program than to employees with a bachelor's degree. Therefore, it can be concluded that the higher the level of education, the greater the expectation of recognition, especially towards personal and qualification-related recognition, which makes the employee feel that his or her previous achievements and acquired knowledge are highly valued.

In summary, it can be concluded that there are differences in the type and source of recognition based on both educational level and cultural origin. While variability is small in this study, this is a good opportunity to be more precise in further research; asking questions of who, in what way, when, and perhaps whether publicly, non-publicly, personally or collectively, foreign workers in the ICT field of different cultural origins want to be noticed and recognized in the work environment. The author recommends that future studies compare individualistic and collectivistic cultures and the relationship between the type and source of recognition.

KEYWORDS: Cross-national differences, Culture, Employee recognition, Employee Engagement, Equality

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Equity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.
- Adler, N. J., & Boyacigiller, N. A. (1991). The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *The Academy of Management Review*, 16 (2), 262-290.
- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R., & Rehman, R. U. (2019). Organizational Democracy and Employee Outcomes: 'e Mediating Role of Organizational Justice. *Business Strategy & Development*, 2(3), 204-219
- Alan, C. M., Colin, H., & David, S. (2017). Relational communication messages and employee outcomes in supervisor/employee relationships. *Communication Reports*, 30, 142–156.
- Amiria, M., Khosravib, A., & Mokhtari, A. A. (2010). Job Satisfaction and Its Influential Factors. *Journal of Research in Health Sciences*, 10(1), 42-46.
- Ashkanasy, N.M., & Dorris, A. (2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67–90.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology*, 51 (2), 269-290.
- Barreto, I., & Baden-Fuller, C. (2006). To Conform or To Perform? Mimetic Behaviour, Legitimacy-based Groups and Performance Consequences. *Journal of Management Studies*, 43 (7), 1559–1581. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00620>.
- Beck, K., & Wilson, C. (2001). Have we studied, should we study, and can we study the development of commitment? Methodological issues and the developmental study of work-related commitment. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 257–278.
- Beer, M., & Katz, N. (2003). Do incentives work? The perceptions of a worldwide sample of senior executives. *Human Resource Planning* 26(1), 30–44.

- Boyd, B.K., & Salamin, A., (2001). Strategic reward systems: a contingency model of pay system design. *Strategic Management Journal* 22 (8), 777 – 792.
- Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). *Employee Recognition and Performance: A Field Experiment*. *Management science*, 62 (11), 3085-3099.
- Bradley, P., Henry, C., & Perkins, S. (1999). *International HRM: Contemporary issues in Europe. Global or multi-local? The significance of international values in reward strategy*. New York: Routledge, 120–42.
- Brown, C., & Reich, M. (1996). Micro-macro linkages in high-performance employment systems. *Management research news*, 19 (4/5), 7-7.
- Brun, J-P., & Dugas, N. (2008). An Analysis of Employee Recognition, Perspectives on Human Resources Practices. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), 716–730.
- Chattopadhyay, P. (2017). Beyond direct and symmetrical effects: the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 42 (3), 273-287.
- Chen, C.C., Ford, C.M., & Farris, G.F., (1999). Do rewards benefit the organization? The effects of reward types and the perceptions of diverse R and D professionals. *IEEE Transactions on Engineering Management* 46 (1), 47 – 55.
- Chiang, F. (2005). A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management. *International journal of human resource management*, 16 (9), 1545-1563. DOI: 10.1080/09585190500239044
- Chiang, F., & Birtch, T. (2005). A taxonomy of reward preference: Examining country differences. *Journal of International Management*, 11, 357–75.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2005.06.004>
- Chiang, F., & Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human relations*, 60 (9), 1293-1330.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 34–48.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Corney, W. J., & Richards, C.H. (2005). A comparative analysis of the desirability of work characteristics: Chile versus the United States. *International Journal of Management*, 22 (2), 159–165.
- Dalle J., & Hastuti D. (2017). Prototype decision support system selecting employee for certain position using profile matching. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(2), 183–185.
- Daniels K., & Harris C. (2000). Work psychological well-being and performance. *Occupational Medicine*, 50, 304–309. <http://dx.doi.org/10.1093/occmed/50.5.304>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management journal*, 39 (4), 802-835.
- Dongrey, R., & Rokade, V. (2022). A Framework to Assess the Impact of Employee Perceived Equality on Contextual Performance and Mediating Role of Affective Commitment to Enhance and Sustain Positive Work Behavior. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/5407947>
- Dongrey, R., & Rokade, V. (2022). A Framework to Assess the Impact of Employee Perceived Equality on Contextual Performance and Mediating Role of Affective Commitment to Enhance and Sustain Positive Work Behavior. *Hindawi, Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/5407947>
- Earley, P. C. (1999). Playing follow the leader: status-determining traits in relation to collective efficacy across cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80 (3), 192–212.
- EAS. *Ettevõtlus- ja infotehnoloogiaministri käskkirja „Välistalentide kaasamise tegevuskava 2021-2025. Kasutatud 14.12.2022* <https://www.koda.ee/sites/default/files/content-type/content/2021-10/V%C3%A4listalentide%20kaasamise%20tegevuskava%202021%20-%202025.pdf>
- Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit. (2018). Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liidu visioon infoühiskonnast 2030. Nutikas Eesti. Kasutatud 4. Jaanuar 2023 <https://wp.itl.ee/files/Visioon%202030.pdf>
- Eesti Vabariigi Valitsus. (2011). Vabariigi Valitsuse tegevusprogramm 2011–2015. Vabariigi Valitsuse 5. mai 2011. a korralduse nr 209 lisa. Kasutatud 25. September 2022. [https://www.riigiteataja.ee/aktiilisa/3100/5201/1001/VVk_209_lisa1.pdf]

- Efron, R. (1969). *What is Perception Boston Studies in the Philosophy of Science*. Proceedings of the Boston Colloquium for the Philosophy of Science, 4.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1085–1103.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management journal*, 32 (3), 543-576.
- Erez, M., & Earley, P. C. (1993). *Culture, Self-Identity, and Work*. New York: Oxford Univ. Press
- Fay, C.H., & Thompson, M.A. (2001). Contextual determinants of reward systems' success: An exploratory study. *Human Resource Management*, 40(3), 213–226.
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2006). Impact of organizational justice in an expatriate work environment. *Management Research News*, 29(11), 701–712.
<https://doi.org/10.1108/01409170610716016>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Row, Peterson.
- Frey, B. S., & Neckermann, S. (2008). Awards: A View from Psychological Economics. *Journal of Psychology*, 216 (4), 198–208.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 1-35.
- Gerhart, B., & Rynes, S. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Gifford E. D. (2009). An examination of organizational commitment and professional commitment and the relationship to work environment, demographic and organizational factors. *Journal of Social Work*, 9, 386–404.
<http://dx.doi.org/10.1177/1468017309346232>
- Gilbert, S.L., & Kelloway, E .K. (2018). Leadership, Recognition and Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35 (4), 523–534.

<https://doi.org/10.1002/cjas>.

- Grawitch, M., Gottschalk, M., & David, M. (2006). The Path to a Healthy Workplace: A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (3), 129–147.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399–432.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). *Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 4. Prentice Hall International Editions
- Hartmann F., & Slapničar, S. (2012). The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty. *Management Accounting Research*, 23(1), 17- 33.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley, New York.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 116–122. DOI:10.1111/j.2044-8325.2010.02016.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14, 75-89.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., (1998). Attitudes, value and organizational culture: disentangling the concepts. *Organization Studies* 19 (3), 447 – 493.
- Hofstede, G., (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 1. Sage Publications.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Routledge & Kegan Paul.
- Hopkins H. (1995). A challenge to managers: Five ways to improve employee morale. *Executive Development*, 8, 26–28. <https://digikogu.taltech.ee/en/Download/f8179394-2557-4a59-adb2-9a120b4e32e3>

- Iden, L. M. (2014). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norway. [Magistritöö, Norwegian School of Economics]. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/221551/Masterthesis.pdf?sequence=1>
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103.
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *International journal of human resource management*, 28(7), 973-1004.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Kamdar, D., McAllister, D.J., & Turban, D.B. (2006). All in a Day's Work: How Follower Individual Differences and Justice Perceptions Predict OCB Role Definitions and Behavior. *Journal of applied psychology*, 91(4), 841-855.
- Khawaja, J., & Rodríguez J. M. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel review*, 49(2), 445-468.
- King, R. C., & Bu, N. (2005). Perceptions of the mutual obligations between employees and employers: a comparative study of new generation IT professionals in China and the United States. *International journal of human resource management*, 16(1), 46-64.
- Korunka, C., Hoonakker, P. T., & Carayon, P. (2005). Towards a Universal Turnover Model for the IT Work Force – A Replication Study. *Human Factors in Organizational Design and Management* 467- 472
- Kraemer, T., & Gouthier, M. H. (2014). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers. *Journal of Service Management*, 25, 125–148.
- Larsen, A. K. (1993). Employee recognition. A working model to enhance job satisfaction. *AORN Journal*, 57, 909–912.
- Lawler III, E. E. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Strategies For The New Economy*. 1. Jossey-Bass Publisher.

- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American Psychologist*, 46(4), 352–367. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.4.352>
- Lewis, M., Havilandjones, J. M., & Barrett, L. F. (2008). *Handbook of Emotions*, (3). Guilford Press.
- Lindenberg, S. (2001). Intrinsic motivation in a new light. *Kyklos*, 54 (2-3), 317-342.
- Long, R.J., & Shields, J.L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *International journal of human resource management*, 21 (8), 1145-1172.
- Lotman, J. (2003). *Vestlusi vene kultuurist*. Tänapäev.
- Lowe, G. (2010). The healthy organization creating healthy organizations: How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success. *Leadership & organization development journal*, 31 (8), 762-763.
- Lowe, K. B., Milliman, J., De Cieri, H. & Dowling, P. J. (2002). International compensation practices: A ten-country comparative analysis. *Human Resource Management*, 41(1), 45–66.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance. *The Journal of Leadership Studies*, 7 (1), 31–39.
- Mara, S. (2019). Diversity and equality in social work: a qualitative study in Italy. *European Journal of Social Work*, Taylor & Francis, 24,267–277.
- Maslach C., Schaufeli W. B., & Leiter M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *British journal of psychiatry*, 208 (4), 313.
- Maslow, A. H. (2007). *Motivatsioon ja isiksus*. Mantra Kirjastus.
- McAdams, J.L. (1999). *Nonmonetary rewards: Cash equivalents and tangible awards*. The Compensation Handbook: A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design, 241-260.
- McAdams, J.L. (2000). The Essential Role of Rewarding Teams and Teamwork. *Compensation and Benefits Management*, 16 (4), 15–27

- McGee, M. K. (2006). *Time for a Career Change*. *InformationWeek*, 1074, 78.
<https://www.informationweek.com/it-life/time-for-a-career-change>.
- Merino, M. D., & Privado, J. (2015). *Does Employee Recognition Affect Positive Psychological Functioning and Well-Being?* *Spanish Journal of Psychology*, 18 (64), 1–7.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20- 52.
- Milkovich, G.T., & Newman, J.M.(2002). *Compensation*. McGraw-Hill Irwin (7).
- Mikkelsen, M. F., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2017). Managing Employee Motivation: Exploring the Connections Between Managers' Enforcement Actions, Employee Perceptions, and Employee Intrinsic Motivation. *International public management journal*, 20 (2), 183-205
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Murrar, A., & Hamad, A. (2013). Relationship between job satisfaction and turnover international: An Empirical Study on the IT Firms in Palestine. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 2(8), 67- 83.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies* 27 (4), 753 – 779.
- Noor, A. N. M., Khalid, D. S. A., & Rashid, D. N. R. N. A. (2013). Human resource diversity management practices and organizational citizenship behavior: a conceptual model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3, 301– 308.
- Oliver, E. G., & Cravens, K. S. (1999). Cultural Influences on Managerial Choice: An Empirical Study of Employee Benefit Plans in the United States. *Journal of international business studies*, 30 (4), 745-762.
- Olsen, J. E. (2015). Societal values and individual values in reward allocation preferences. *Cross cultural management*, 22 (2), 187-200.

OSKA info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna uuring. (2021) Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem. Väljavõte olulisematest tulemustest. SA Kutsekoda. Kasutatud 9.November 2022.<https://oska.kutsekoda.ee/uuring/info-ja-kommunikatsioonitehnoloogia/>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley & Sons.

Paik, Y., Vance, C.M. & Stage, H.D. (2000). A test of assumed cluster homogeneity for performance appraisal management in four Southeast Asian countries. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 736–50.

Parker, S. K., & Skitmore, M. (2005). Project Management Turnover: Causes and Effects on Project Performance. *International Journal of Project Management*, 23 (3), 205- 214.

Patnaik, B., & Shukla, M. K. (2020). Diversity and equality management system and perceived organisational performance: a mediating role of organisational citizenship behaviour. *Business Perspectives and Research 2021*, 9 (2), 215–234.

Pekala, N. (2001). Holding on to Top Talent. *Journal of Property Management*, 66 (5), 22-28.

Peterson, S.J., & Luthans, F. (2006). The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-unit Outcomes Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 156–165.

Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human resource management*, 51(5), 709–732.

Pichler, S., Beenen, G., & Wood, S. (2018). Feedback frequency and appraisal reactions: A meta-analytic test of moderators. *International journal of human resource management*, 31(17), 2238-2263.

Qu, Y., Jo, W., & Choi, H. C. (2019). Gender discrimination, injustice, and deviant behavior among hotel employees: role of organizational attachment. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21 (1), 78–104.

Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2), 52-63.

Randhawa, G. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11, 149-159.

Rauf, F. H. A. (2014). Perception of Organizational Justice as a Predictor of Organizational 39

- Citizenship Behavior: An Empirical Study at Schools in Sri Lanka. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 124–130.
- Ravina-Ripoll, R., Romero-Rodríguez, L. M., & Ahumada-Tello, E. (2022). Workplace happiness as a trinomial of organizational climate, academic satisfaction and organizational engagement. *Corporate governance*, 22 (3), 474-490.
- Roberts J. A., Hann, Il-H. & Slaughter, S. A. (2006). Understanding the Motivations, Participation, and Performance of Open Source Software Developers: A Longitudinal Study of the Apache Projects. *Management Science* 52(7), 984-999.
- Rohades L., & Eisenberger R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91,689–695.
- Rowley, C. & Benson, J. (2002) Convergence and divergence in Asian human resource management. *California Management Review*, 44(2), 90–109.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (1985). *Intrinsic Motivation & Self-Determination in Human Behavior*. Plenum.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1), 68.
- Rynes, S., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571–600.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salk, J. E., & Shenkar, O. (2001). Social identities in an international joint venture: an exploratory case study. *Organization Science* 12 (2), 161 – 178.
- Scheff, T. (2013). Goffman on Emotions: The Pride-Shame System. *Symbolic Interaction*, 37, 108–121. DOI: 10.1002/SYMB.86
- Schuler, R. S., & Rogovsky, N. (1998). Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of National Culture. *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 159-177.
- Siegrist, J. (2001). A theory of organizational stress. In J.Durham (toim), *Stress in the Workplace: Past, present, and future* (52–66). Whurr Publishers.

- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57 (4), 937–952.
- Sparrow, P. & Wu, P. (1998). Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees. *Employee Relations*, 20(1), 26–56.
- Sparrow, P.R. (1999). *International rewards systems: To converge or not to converge?* International HRM: Contemporary issues in Europe. Routledge, 102–153.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580–90.
- Startup Estonia strateegia 2021–2027*. (2020). Kasutatud 10. detsember 2023
<https://kredex.ee/sites/default/files/2020-10/Startup%20Estonia%20strateegia%202021-2027.pdf>
- Taylor, T. (2009). Justice as a Basic Human Need. *New Zealand Journal of Psychology*, 38(2), 5–10.
- Teppan, A. (2019). Organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahelise seoses Saaremaa Vallavalituse näitel. [Bakalaureusetöö, Tallinna Tehnikaülikool]. TalTech Raamatukogu Digikogu.
- Theobald, M., Breitwieser, J., Murayama, K., & Brod, G. (2021). Achievement emotions mediate the link between goal failure and goal revision: Evidence from digital learning environments. *Computers in human behavior*, 119, 106726.
- Tosi, H. L., & Greckhamer, T. (2004). Culture and CEO compensation. *Organization science*, 15 (6), 657-670.
- Tracy, J.L., Robins, R.W., & Tangney. (2007). *The self-conscious emotions*. The Guilford Press
- Triana, M. C., Jayasinghe, M., Pieper, J. R., Delgado, D. M., & Li, M. (2018). Perceived workplace gender discrimination and employee consequences: a meta-analysis and complementary studies considering country context. *Journal of Management*, 45 (6), 2419–2447.

- Van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *Frontiers in Psychology, 11*, 1883-1883.
- Van Woerkom, M., Meyers, M. C., & Bakker, A. B. (2020). Considering strengths use in organizations as a multilevel construct. *Human resource management review, 32* (3), 100767.
- Vesiaid, H. (2019). Eesti ettevõtete väljakutsed IT-sektori tööjõupuuduse ja -liikumise kontekstis. [Bakalaureusetöö, Tallinna Ülikool]. Tallinna Ülikool Akadeemiline Ülikool <https://www.etera.ee/zoom/61861/view?page=1&p=separate&search=Freienthal%20AND%20Vesiaid&tool=search&view=0,0,2480,3437>
- Vilo, J. (2014). Nutikas jätkusuutlik Eesti. *Riigikogu Toimetised, 29*, 40-47. Kasutatud 10. November 2022 [<http://www.riigikogu.ee/rito/index.php?id=16675>]
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness* (1). Psychology Press <https://doi.org/10.4324/9780203936856>
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review, 34*(4), 406–422. <https://doi.org/10.1108/00483480510599752>
- Wayne S. J., Shore L. M., Bommer W. H., & Tetrick L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87*, 590–598.
- Werner, S., & Ward, S. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review, 14*, 201–227.
- Westlund, S, G. & Hannon, J, C. (2008). Retaining Talent: Assessing Job Satisfaction Facets Most Significantly Related to Software Developer Turnover Intentions. *Journal of Information Technology Management, 19* (4).
- Westlund, S. (2007). Retaining Talent: Assessing Relationships among Project Leadership Styles, Software Developer Job Satisfaction, and Turnover Intentions. [Dokoritöö, Capella University] <https://www.proquest.com/docview/304720452?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Witaker, A. (1999). What Causes IT Workers to Leave. *Management Review, 88* (9), 8.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool.

- Yamaguchi, S., Gelfand, M., Ohashi, M.M., & Zemba, Y. (2005). The cultural psychology of control: illusions of personal versus collective control in the United States and Japan. *Journal of cross-cultural psychology, 36 (6)*,750-761.
- Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). Employee Recognition, Task Performance, and OCB: Mediated and Moderated by Pride. *Sustainability, 14 (3)*, 1631.
<https://doi.org/10.3390/su14031631>
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 219*, 798–803. doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.082

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

I am a Master's student in Human Resource Management at Tallinn University of Technology. I am writing my thesis to understand **what is most important for employees when it comes to recognition in a multicultural work environment**. The survey would be conducted among employees of the **IT/Technology sector**.

I would be very grateful if you could find **6 minutes** to answer my questionnaire about recognition in your workplace.

The questionnaire consists of 4 parts. All questions are with closed answers, so **answering is fast**. Your **anonymity is guaranteed**, as the received data is used only in a generalized form for the Master thesis.

If you have any further questions, you can contact me on LinkedIn or on my email: **merily.keskyll@gmail.com**

Your Gender:

- Male
- Female
- Other

Your Age:

- 20 or less
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50+

How long have you been working in your current company?

- less than 1 year
- 1 - 3 years
- 4 - 6 years

- 7 - 9 years
- 10+ years

Your current position level

- Specialist
- Manager/Lead
- Other

Your nationality:

.....

Your education level:

- Bachelor's degree
- Master's degree
- Ph.D
- Vocational education
- Other

Your field of study

- Computer Science
- Mathematics
- Statistics
- Engineering
- Information Technology
- Physical Sciences
- IT Systems
- Other

1. Recognition at work

Let's think about the recognition in everyday working life

Here is a list of different ways how you might be recognised at the workplace.

Please rate following statements of recognition - **which are most important to you** on a scale of 1 to 5, where 1 = not important at all 2 = rather not important 3 = hard to say, 4 = important 5 = very important

- Employer's payment to pension fund
- Performance based pay
- Additional rewards and monthly/quarterly/annual bonuses
- Company stock options
- Number of vacation days
- Your base salary

- Additional free days (personal days or health days)
- Your job title
- Career opportunities
- Gifts from company (merchandise and personalised gifts)
- Working conditions (flexible working hours, office space, etc.)
- Extra benefits (sport compensation, health insurance, snacks, free lunch etc.)
- Learning opportunities (courses, seminars, mentoring, etc.)
- Being involved in the decision-making process
- Have a great teamwork
- Having similar values to the company
- Tasks that align with your personal values
- Have an independence at work
- Good relationships with co-workers
- Good relationship with the manager
- Having regular events with the co-workers to celebrate
- Getting gifts from clients
- Receiving a congratulation from fellow employee
- Receiving a good feedback from performance review meetings
- Posting team successes on departments bulletin board or online channels
- Manager publicly thanking employees for their role in a project success
- Getting a personalized congratulation messages for achievements

2. Now let's focus on **how you prefer to be** recognised.

How do you prefer to receive good feedback in the workplace?

- Public announcement (celebration event, social media, wall of honor, etc.)
- Individual feedback (directly from the supervisor/manager)
- Public announcement and individual feedback combined
- I don't like to be singled out/recognised

Which type of recognition is most important for you to receive?

- Recognising you as a person (personality, hobbies, learning style etc.)
- Recognition of your personal work achievements (projects, professional qualifications, etc.)
- Recognition of the way you do your work (work practices, time use, prioritization, etc.)
- Recognition of your commitment to work

Please rate which **sources of recognition** are most important to you on a scale from 1 to 5, where 1= not important at all and 5=very important

- Personal recognition from the manager
- Team recognition of your work group

- Words of praise received directly from colleagues
- Company-wide recognition
- Good customer feedback (to you or team)

3. Equity at workplace

You perceive fairness in the company's work environment

Please assess **whether you have equal opportunities in your current organisation.**

Choose the most appropriate rating for the following statements on a 5-point scale, where: 1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = no opinion 4 = agree, 5 = strongly agree

- I feel respected at my workplace
- My workload and responsibility is fair
- I feel that I am treated fairly in the workplace
- I feel that I have career opportunities within the company
- My contribution is noticed in the company
- My extra effort is appreciated
- My overtime work is recognised
- My length of service is recognized
- My productivity corresponds to the organizations of vision of me
- I am satisfied with the frequency of recognition I receive at work
- My salary corresponds to the intensity of my work
- My salary corresponds to my contribution to the organization
- My salary is fair within the organization
- My salary is fair in my field of work
- The company offer equal opportunities for bonuses and benefits (decisions are transparent)
- The company offer equal opportunities for self-fulfillment (decisions are transparent)
- The company offer equal opportunities to get a promotion (decisions are transparent)

4. Work environment

Please rate how satisfied you are with your **today's work environment**

Mark the ways that are most important to you on a scale of 1 to 5, where 1 = not satisfied at all and 5 = very satisfied

- The physical working environment of the company is pleasant
- My work-life balance is in place
- I have a colleague with who I get along with
- I feel safe at work
- If necessary, I get help/advice from my colleagues or supervisors
- I like to go to team events and social gatherings

- I feel respected at work

Lisa 2. Euroopa kultuurigrupi tunnustamise eelistused ja tunnustuse sagedus olulise järjestuses

Väide	Kultuurigrupp
Tunnustamise eelistused	Euroopa
Klientide kingitused	3%
Ettevõtte kingitused	21%
Personaalne kiitus õnnestumise puhul	26%
Juht tänab avalikult töötajaid nende rolli eest projekti õnnestumisel	29%
Meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvlil või veebikanalites	37%
Regulaarsed üritused kolleegide, tähistamiseks edu	39%
Kiidusõnad või tunnustus kolleegilt	42%
Ettevõtte ülene tunnustamine	53%
Positiivne tagasiside arenguvestlusel	71%
Otsene tunnustamine kolleegi(de) poolt	79%
Personaalne tunnustus juhilt	82%
Meeskonnatöö tunnustamine	82%
Hea kliendi tagasiside	89%
Olen rahul tunnustuse sagedusega tööl	50%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Lisa 3. Slaavi kultuurigrupi tunnustamise eelistused ja tunnustuse sagedus olulise järjestuses

Väide	Kultuurigrupp
Tunnustamise eelistused	Slaavi
Klientide kingitused	2%
Ettevõtte kingitused	20%
Kiidusõnad või tunnustus kolleegilt	33%
Personaalne kiitus õnnestumise puhul	33%
Juht tänab avalikult töötajaid nende rolli eest projekti õnnestumisel	36%
Regulaarsed üritused kolleegide, tähistamiseks edu	47%
Meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvlil või veebikanalites	50%
Ettevõtte ülene tunnustamine	55%
Otsene tunnustamine kolleegi(de) poolt	61%
Hea kliendi tagasiside	80%
Positiivne tagasiside arenguvestlusel	83%
Meeskonnatöö tunnustamine	88%
Personaalne tunnustus juhilt	89%
Olen rahul tunnustuse sagedusega tööl	47%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Lisa 4. Lähis-Ida kultuurigrupi tunnustamise eelistused ja tunnustuse sagedus olulise järjestuses

Väide	Kultuurigrupp
Tunnustamise eelistused	Lähis-Ida
Klientide kingitused	6%
Ettevõtte kingitused	30%
Kiidusõnad või tunnustus kolleegilt	36%
Regulaarsed üritused kolleegide, tähistamiseks edu	52%
Ettevõtte ülene tunnustamine	52%
Personaalne kiitus õnnestumise puhul	55%
Meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvil või veebikanalites	61%
Juht tänab avalikult töötajaid nende rolli eest projekti õnnestumisel	61%
Otsene tunnustamine kolleegi(de) poolt	76%
Hea kliendi tagasiside	82%
Positiivne tagasiside arenguvestlusel	88%
Personaalne tunnustus juhilt	91%
Meeskonnatöö tunnustamine	94%
Olen rahul tunnustuse sagedusega tööl	52%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Lisa 5. India kultuurigrupi tunnustamise eelistused ja tunnustuse sagedus olulise järjestuses

Väide	Kultuurigrupp
Tunnustamise eelistused	India
Klientide kingitused	3%
Ettevõtte kingitused	26%
Kiidusõnad või tunnustus kolleegilt	46%
Personaalne kiitus õnnestumise puhul	51%
Meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvlil või veebikanalites	57%
Regulaarsed üritused kolleegide, tähistamiseks edu	58%
Ettevõtte ülene tunnustamine	58%
Juht tänab avalikult töötajaid nende rolli eest projekti õnnestumisel	61%
Otsene tunnustamine kolleegi(de) poolt	68%
Positiivne tagasiside arenguvestlusel	81%
Meeskonnatöö tunnustamine	82%
Hea kliendi tagasiside	83%
Personaalne tunnustus juhilt	85%
Olen rahul tunnustuse sagedusega tööl	63%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Lisa 6. India kultuurigrupi tunnustamise eelistused ja tunnustuse sagedus olulise järjestuses

Väide	Kultuurigrupp
Tunnustamise eelistused	Aafrika/ Ladina- Ameerika
Klientide kingitused	3%
Ettevõtte kingitused	19%
Meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvil või veebikanalites	28%
Juht tänab avalikult töötajaid nende rolli eest projekti õnnestumisel	31%
Personaalne kiitus õnnestumise puhul	34%
Regulaarsed üritused kolleegide, tähistamaks edu	44%
Kiidusõnad või tunnustus kolleegilt	50%
Ettevõtte ülene tunnustamine	53%
Otsene tunnustamine kolleegi(de) poolt	63%
Hea kliendi tagasiside	66%
Meeskonnatöö tunnustamine	88%
Positiivne tagasiside arenguvestlusel	91%
Personaalne tunnustus juhilt	91%
Olen rahul tunnustuse sagedusega tööl	44%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Lisa 7. Tunnustamise eelistused Euroopa kultuurigrupis (aritmeetiline keskmine, standardhälve)

Euroopa					
Väide	sagedus (N)	min.	maks.	aritmeetiline keskmine	standardhälve
Hea klientide tagasiside	38	2.0	5.0	4.289	.7318
Meeskondlik tunnustus teie töörühmale	38	3.0	5.0	4.132	.7041
Isiklik tunnustus juhilt	38	3.0	5.0	4.079	.6731
Kiitussõnad saadud otse kolleegidelt	38	3.0	5.0	4.053	.6954
Positiivne tagasiside arenguvestlusel	38	2.0	5.0	3.868	.8752
Ettevõtte ülene tunnustus	38	1.0	5.0	3.342	.8785
Regulaarsed üritused kolleegide, tähistamiseks edu	38	1.0	5.0	3.132	.9634
Juht tänab avalikult töötajaid nende rolli eest projekti õnnestumisel	38	1.0	5.0	2.921	1.0496
Kiidusõnad või tunnustus kolleegilt	38	1.0	4.0	2.895	1.1576
Personaalne kiitus õnnestumise puhul	38	1.0	4.0	2.763	.9708
Meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvlil või veebikanalites	38	1.0	5.0	2.711	1.1128
Ettevõtte kingitused	38	1.0	4.0	2.368	1.1009
Klientide kingitused	38	1.0	5.0	1.711	.9273

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Lisa 8. Tunnustamise eelistused Slaavi kultuurigrupis (aritmeetiline keskmine, standardhälve)

Slaavi					
Väide	sagedus (N)	miinimum	maksimum	aritmeetiline keskmine	standardhälve
Personaalne tunnustus juhilt	64	2.0	5.0	4.281	.7008
Meeskondlik tunnustus teie töörühmale	64	1.0	5.0	4.203	.8004
Positiivne tagasiside arenguestlusel	64	1.0	5.0	4.125	.8262
Hea klientide tagasiside	64	1.0	5.0	4.047	.9500
Otsene tunnustamine kolleegi(de) poolt	64	1.0	5.0	3.703	.9542
Ettevõtte ülene tunnustus	64	1.0	5.0	3.516	1.0078
Juht tänab avalikult töötajaid nende rolli eest projekti õnnestumisel	64	1.0	5.0	3.219	1.2146
Regulaarsed üritused kolleegide, tähistamiseks edu	64	1.0	5.0	3.203	1.0568
Personaalne kiitus õnnestumise puhul	64	1.0	5.0	2.938	1.1391
Kiitusõnad või tunnustus kolleegilt	64	1.0	5.0	2.875	1.2150
Meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvlil või veebikanalites	64	1.0	5.0	2.719	1.1611
Ettevõtte kingitused	64	1.0	5.0	2.484	1.2083
Klientide kingitused	64	1.0	5.0	1.516	.7967

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Lisa 9. Tunnustamise eelistused Lähis-Ida kultuurigrupis (aritmeetiline keskmine, standardhälve)

Lähis-Ida					
Väide	sagedus (N)	miinimum	maksimum	aritmeetiline keskmine	standardhälve
Personaalne tunnustus juhilt	33	2.0	5.0	4.424	.7513
Meeskondlik tunnustus teie töörühmale	33	3.0	5.0	4.303	.5855
Positiivne tagasiside arenguvestlusel	33	2.0	5.0	4.121	.6963
Hea klientide tagasiside	33	2.0	5.0	4.121	.7809
Otsene tunnustamine kolleegi(de) poolt	33	2.0	5.0	3.848	.6671
Juht tänab avalikult töötajaid nende rolli eest projekti õnnestumisel	33	1.0	5.0	3.606	1.1974
Personaalne kiitus õnnestumise puhul	33	1.0	5.0	3.515	1.0642
Ettevõtte ülene tunnustus	33	2.0	5.0	3.424	.9692
Regulaarsed üritused kolleegide, tähistamiseks edu	33	1.0	5.0	3.212	1.1661
Meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvlil või veebikanalites	33	1.0	5.0	3.212	1.1926
Kiidusõnad või tunnustus kolleegilt	33	1.0	5.0	2.970	1.1035
Ettevõtte kingitused	33	1.0	5.0	2.939	.9981
Klientide kingitused	33	1.0	5.0	2.030	1.0454

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Lisa 10. Tunnustamise eelistused India kultuurigrupis (aritmeetiline keskmine, standardhälve)

India					
Väide	sagedus (N)	miinimum	maksimum	aritmeetiline keskmine	standardhälve
Hea klientide tagasiside	72	1.0	5.0	4.194	.9589
Personaalne tunnustus juhilt	72	2.0	5.0	4.181	.7567
Meeskondlik tunnustus teie töörühmale	72	2.0	5.0	4.097	.8250
Positiivne tagasiside arenguestlusel	72	2.0	5.0	4.083	.8681
Otsene tunnustamine kolleegi(de) poolt	72	1.0	5.0	3.736	.9344
Ettevõtte ülene tunnustus	72	1.0	5.0	3.694	1.0567
Regulaarsed üritused kolleegide, tähistamiseks edu	72	1.0	5.0	3.583	1.1956
Juht tänab avalikult töötajaid nende rolli eest projekti õnnestumisel	72	1.0	5.0	3.431	1.2199
Personaalne kiitus õnnestumise puhul	72	1.0	5.0	3.181	1.2024
Kiitusõnad või tunnustus kolleegilt	72	1.0	5.0	3.139	1.1904
Meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvlil või veebikanalites	72	1.0	5.0	3.083	1.1956
Ettevõtte kingitused	72	1.0	5.0	2.764	1.0413
Klientide kingitused	72	1.0	4.0	1.694	.8982

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

**Lisa 11. Tunnustamise eelistused Aafrika ja Ladina-Ameerika kultuurigrupis
(aritmeetiline keskmine, standardhälve)**

Aafrika ja Ladina-Ameerika					
Väide	sagedus (N)	miinimum	maksimum	aritmeetiline keskmine	standardhälve
Meeskondlik tunnustus teie töörühmale	32	2.0	5.0	4.313	.7803
Personaalne tunnustus juhilt	32	3.0	5.0	4.281	.6342
Positiivne tagasiside arenguvestlusel	32	2.0	5.0	4.250	.7184
Otsene tunnustamine kolleegi(de) poolt	32	1.0	5.0	3.813	1.1760
Hea klientide tagasiside	32	2.0	5.0	3.781	.9750
Ettevõtte ülene tunnustus	32	2.0	5.0	3.563	.8400
Regulaarsed üritused kolleegide, tähistamiseks edu	32	1.0	5.0	3.313	1.0298
Kiidusõnad või tunnustus kolleegilt	32	1.0	5.0	3.250	1.0776
Juht tänab avalikult töötajaid nende rolli eest projekti õnnestumisel	32	1.0	5.0	2.875	1.1288
Personaalne kiitus õnnestumise puhul	32	1.0	5.0	2.844	1.3467
Meeskonna edu jagamine osakondade teadetetahvlil või veebikanalites	32	1.0	5.0	2.813	.8958
Ettevõtte kingitused	32	1.0	4.0	2.375	1.0701
Klientide kingitused	32	1.0	5.0	1.563	.9136

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Lisa 12. Tunnustamise sagedus kultuurigruppide jaotuses (sagedus, standardhälve)

Tunnustamise sagedus								
Kultuurigrupp	sagedus (N)	tähendus	standardhälve	standardviga	95% usaldusintervall keskmise jaoks		min.	maks.
					alampiir	ülempiir		
Euroopa	38	3.158	1.0787	.1750	2.803	3.512	1.0	5.0
Slaavi	64	3.359	1.0745	.1343	3.091	3.628	1.0	5.0
Lähis-Ida	33	3.515	1.0642	.1853	3.138	3.893	1.0	5.0
India	72	3.708	1.0269	.1210	3.467	3.950	1.0	5.0
Aafrika/Ladina-Ameerika	32	3.313	1.1198	.1980	2.909	3.716	1.0	5.0
Kokku	239	3.448	1.0751	.0695	3.311	3.585	1.0	5.0

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Lisa 13. Protseduuriline õiglus

Väide	Bakalaureus	Õigluse liik	Väide	Magister
Tunnen, et mind austatakse minu töökohal	85%	Protseduuriline õiglus	Tunnen, et mind austatakse minu töökohal	86%
Mu töökoormus ja vastutus on piisav	78%		Tunnen, et mind koheldakse töökohal õiglaselt	74%
Tunnen, et mind koheldakse töökohal õiglaselt	78%		Mu töökoormus ja vastutus on piisav	70%
Tunnen, et mul on ettevõtte sees karjäärivõimalused	67%		Tunnen, et mul on ettevõtte sees karjäärivõimalused	64%
Minu produktiivsus vastab organisatsiooni nägemusele minust	54%		Minu produktiivsus vastab organisatsiooni nägemusele minust	61%
Ettevõtte pakub võrdseid võimalusi eneseteostuseks (otsused on läbipaistvad)	51%		Ettevõtte pakub võrdseid võimalusi eneseteostuseks (otsused on läbipaistvad)	53%
Ettevõtte pakub võrdseid võimalusi edutamiseks (otsused on läbipaistvad)	45%		Ettevõtte pakub võrdseid võimalusi boonuste ja soodustuste saamiseks (otsused on läbipaistvad)	46%
Ettevõtte pakub võrdseid võimalusi boonuste ja soodustuste saamiseks (otsused on läbipaistvad)	43%		Ettevõtte pakub võrdseid võimalusi edutamiseks (otsused on läbipaistvad)	43%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Lisa 14. Jaotusõiglus

Väide	Bakalaureus	Õigluse liik	Väide	Magister
Minu panust märgatakse ettevõttes	66%	Jaotusõiglus	Minu panust märgatakse ettevõttes	67%
Minu lisapingutust väärtustatakse	59%		Minu lisapingutust väärtustatakse	64%
Minu palk on minu töövaldkonnas õiglane	57%		Minu palk ettevõttes on õiglane	49%
Minu palk vastab minu panusele organisatsioonis	53%		Minu palk vastab minu töö intensiivsusele	47%
Minu palk ettevõttes on õiglane	52%		Minu palk vastab minu panusele organisatsioonis	45%
Minu palk vastab minu töö intensiivsusele	51%		Minu palk on minu töövaldkonnas õiglane	45%
Minu tööstaaži tunnustatakse	42%		Minu tööstaaži tunnustatakse	45%
Minu ületunnitööd tunnustatakse	40%		Minu ületunnitööd tunnustatakse	44%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Lisa 15. Tööraahulolu

Väide	Bakalaureus	Õigluse liik	Väide	Magister
Füüsiline töökeskkond on meeldiv	84%	Tööraahulolu	Füüsiline töökeskkond on meeldiv	86%
Minu töö ja vabaaja vahekord on korras	72%		Minu töö ja vabaaja vahekord on korras	69%
Mulle meeldib käia meeskonna üritustel	68%		Mul on kolleegid, kellega ma saan läbi	53%
Mul on kolleegid, kellega ma saan läbi	57%		Olen rahul tunnustuse sagedusega tööl	48%
Olen rahul tunnustuse sagedusega tööl	56%		Mulle meeldib käia meeskonna üritustel	36%

Allikas: Autori koostatud andmete põhjal

Lisa 16. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks⁷

Mina Merily Kesküll

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

„Välistalentide mitterahalise tunnustamise eelistused Eesti info-ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna näitel“,

mille juhendaja on Velli Parts, M. Sc,

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

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

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

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

08.05.2023

(kuupäev)

⁷ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti