

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Madis Soodla

**TÖÖTASUSTAMISEL KASUTATAVA KOGUTASU PAKETI
OSADE EELISTUSED TALTECHI ÄRINDUSE TUDENGITE
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/17, peeriala juhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 7143 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Madis Soodla

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 185182TABB

Üliõpilase e-posti aadress: masood@taltech.ee

Juhendaja: Helina Vigla, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TASUSTAMISE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Töötasustamise põhimõtted	7
1.1.1. Õiglane tasustamine.....	9
1.1.2. Muutused tasustamises	10
1.2. Kogutasu ja selle komponendid.....	11
1.2.1. Rahaline tasu	13
1.2.2. Mitterahaline tasu	16
2. EMPIIRILISE UURINGU LÄBIVIIMINE	18
2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus	18
2.2. Uuringu tulemused	19
2.3. Analüüs ja järeldused.....	32
KOKKUVÕTE	36
SUMMARY	38
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	40
LISAD	43
Lisa 1. Ankeetküsimustik	43
Lisa 2. Lihtlitsents	46

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks on lahendada uurimisprobleem, mis keskendub kogutasupaketi osade eelistuste uurimisele. Hetkel puudub laialdane informatsioon tudengite, Z-põlvkonna esindajate, eelistuste osas, mis hõlmavad kogutasu komponente ja kogutöötasu moodustumist. Samuti pole teada, missugused on erinevused mees- ja naistudengite tasustamise eelistustes. Teabe väljaselgitamine on oluline sisend organisatsioonide kogutasu pakettide täiendamiseks.

Uurimisprobleemi lahendamiseks püstitati eesmärk selgitada välja tudengite kogutasu paketi osade eelistused. Tuginedes uuringu tulemustele saab anda soovitusi tööandjatele noorte tasustamise täiustamiseks. Eesmärgi saavutamiseks ja uurimisprobleemi lahendamiseks sõnastatakse järgnevad uurimisküsimused:

- Milliseid kogutasu komponente eelistavad tudengid?
- Missugused on tudengite eelistused kogutöötasu moodustumisel?
- Millised erinevused on mees- ja naistudengite eelistustes kogutasu komponentide osas?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks viiakse läbi uuring TalTechi äriduse tudengite seas. Uuringu teostamiseks kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit ja vastuste saamiseks teoreetiliste käsitluste alusel koostatud ankeetküsimustikku.

Uuringu tulemustest selgub, et tudengid eelistavad kogutasu rahalistest tasudest stabiilset ja konkurentsivõimelist põhitöötasu ning võimalust teenida lisatasu ületundidelt. Soodustustest eelistatakse spordikompensatsiooni, ühisüritusi ja allahindlusi ettevõtte toodetelt/teenustelt. Mitterahalistest tasudest on tudengite jaoks oluline heade tulemuste eest tunnustamine, huvitav töö sisu ja eraeluga arvestav paindlik tööaeg. Samuti soovivad tudengid, et nende töö annaks praktilist kogemust ja pikemas perspektiivis oleks võimalik karjäärireedelil tõusta. Mees- ja naistudengite kogutasu eelistustes ei ole märkimisväärseid erinevusi, mida võiks organisatsiooni kogutasupaketi kujundamisel silmas pidada.

Võtmesõnad: tasustamine, kogutasu, kogutöötasu, tudengid.

SISSEJUHATUS

Tänapäeval ei räägita töötaja tasustamisel ainult töötasust, vaid kogutasust. Üldlevinud termin „palk“ väljendab enamasti rahalist tasu töö eest, kuid sageli tasustatakse organisatsioonides oma töötajaid ka mitterahaliste hüvede ja muude lisanduvate tasudega. Noorte, sealhulgas tudengite, jaoks võib töötamiseks olla lisaks majanduslikele põhjustele ka teisi olulisi ajendeid: tööpraktika, enesearendamine, investering tulevikku jms. Kuna eesmärgid on erinevad, siis tuleb tööandjatel neid silmas pidada ka tasustamisel. Seetõttu on paljudes organisatsioonides omanäolised kogutasu pakettid, mis hõlmavad nii rahalisi kui mitterahalisi tasusid töötajale tema panuse eest.

Tänases majanduslikus olukorras on tasustamise küsimus üsna aktuaalne. Seisakud töös, ebastabiilsus, majanduslikud probleemid on tabanud enamikke organisatsioone ja seejuures mõjutanud ka töötajate tasusid. 2020. aasta sügise tööturu- ja palgauuringu andmeil täheldasid tasude kasvu vaid 43% vastanutest, kuid kahe aasta taguses uuringus üle poole osalenutest. See viitab töötasude kasvu pidurdumisele ning tänaste töötasude kasvu taga on enamasti põhitöötasu tõus, harva lisatasude kasv. (Palgainfo Agentuur 2021) Antud situatsioonis, kus majanduslik olukord ei võimalda maksta senisel viisil näiteks lisatasusid ja pidevalt kõrgemate tasudega töötajaid teistest organisatsioonidest üle osta, tuleb tööandjal välja selgitada, kuidas töötajat sellegipoolest vääriliselt tasustada ja milliseid alternatiivseid võimalusi on tal pakkuda. Käesoleva töö teema valikut toetas ühtlasi ka autori enda isiklik huvi tasustamise vastu, sest töötades esmakordselt peale õpinguid täistööajaga ja suundudes peatselt ettevõtlusesse, on hea teada, millised on tööturule sisenevate eakaaslaste tasustamise eelistused.

Uurimisprobleem keskendub kogutasu komponentide eelistuste uurimisele. Hetkel puudub laialdane informatsioon tudengite tasustamise eelistuste kohta, sest noorem Z-põlvkond on tööturule suhteliselt värskest sisenenud. Sealhulgas pole teada, millised eelistused on tudengitel kogutöötasu moodustumisel ning missugused on erinevused mees- ja naistudengite tasustamise eelistustes. Antud teabe väljaselgitamine on oluline sisend organisatsioonide kogutasu pakettide täiendamiseks ja kujundamiseks vastavalt töötajaskonna profiilile.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada tudengite kogutasu paketi osade eelistused. Läbiviidud uuringu tulemustele tuginedes saab anda soovitusi tööandjatele noorte tasustamise täiustamiseks. Eesmärgi saavutamiseks ja uurimisprobleemi lahendamiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

- Milliseid kogutasu komponente eelistavad tudengid?
- Missugused on tudengite eelistused kogutöötasu moodustumisel?
- Millised erinevused on mees- ja naistudengite eelistustes kogutasu komponentide osas?

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viidi läbi uuring TalTechi äranduse tudengite seas. Uuringu teostamiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Tuginedes teoreetilistele käsitlustele koostati ankeetküsimustik Google Forms internetikeskkonnas. Saadud vastuseid analüüsiti andmetöötlusprogrammis MS Excel. Uuringu tulemused võimaldavad teha üldistavaid järeldusi ning anda soovitusi kogutasu pakettide täiustamiseks.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk keskendub teoreetilistele käsitlustele, mis hõlmab töötasustamise põhimõtteid ja kogutasu mõistet. Sealhulgas selgitatakse tasustamise seotust organisatsiooni strateegiatega. Tuuakse välja ka kaasaegsele tasustamisele iseloomulikud aspektid. Seejärel kirjeldatakse kogutasu olemust ja selle rahalisi ning mitterahalisi komponente. Teine peatükk koosneb uurimismetoodika kirjeldusest, tulemuste analüüsist ja arutelust. Esitatakse uuringu tulemused, nende interpretatsioon ja viimasena antakse ettepanekud tudengite tasustamise täiustamiseks.

1. TASUSTAMISE TEOREETILISED ALUSED

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilise osa esimeses alapeatükis selgitatakse töötajate tasustamise teoreetilisi aluseid ja seotust organisatsiooni strateegiaga. Antakse ka ülevaade kaasaegsete tasustamise trendide kohta ning iseloomustatakse nooremat generatsiooni tööturul. Teises alapeatükis käsitletakse kogutasu mõistet ja antakse ülevaade selle komponentidest.

1.1. Töötasustamise põhimõtted

Tasustamine on ettevõtte poolt töötajatele tehtud töö, teadmiste, oskuste, aja ja panuse eest hüvitamine. Organisatsioonid kujundavad oma tasustamise ise, lähtudes kehtivatest seadustest ja õigusaktidest (Murray 2020). Tasusüsteemid on tihedalt seotud ettevõtte strateegiaga, mis on vajalik selleks, et töötajate panust ja väärtust tunnustada ühtsete eesmärkide täitmisel ning seejuures arvestada ka organisatsiooni väärtustega. (Armstrong 2014) Iseloomulik tasusüsteem on indikatsioon töötajale, mida temalt oodatakse.

Tasustamisel on mitmeid eesmärke. Üldlevinud arvamuse kohaselt on tasu töötamisel peamine stiimul, mida kinnitab näiteks Manolo Logroño Anto (2013) läbiviidud uuring. Tasu kui oluline motivatsiooniallikas seob töötajad organisatsiooniga ja seeläbi säilivad pikaajalised töösuhted. (*Ibid.*) Ka Palgainfo Agentuur on uuringute tulemuste põhjal täheldanud väiksemat tööjõu voolavust kõrgemate töötasude seas (Palgainfo trendid... 2019b). Siinkohal nõustub töö autor, et tasustamisel on tugev mõju inimeste hoidmisel organisatsioonis ja seetõttu ka kaasaegses praktikas sellele tööandjad tähelepanu pööravad.

Tasustamise peamine mõte on lisada töötajale väärtust (Milkovich *et al.* 2011). Täiendavalt on lisaväärtuse loomise kõrval tasustamise eesmärkideks ka (Armstrong 2012, 364):

- toetada ettevõtte eesmärkide täitmist läbi talendikate ja lojaalsete töötajate säilitamise;
- soosida kõrget tulemuslikkust, seda märgates ja tunnustades;
- toetada ja arendada organisatsioonikultuuri, ühendades põhiväärtused tasusüsteemiga;
- määratleda ja teadvustada ootustele vastav käitumine ning tulemuslikkus.

Et eelpool kirjeldatud eesmärged täita, peab organisatsioonil olema läbimõeldud tasusüsteem. Kuigi tasustrateegial on oluline roll töötajate motiveerimisel ja hoidmisel, siis ei asenda see äri- või tegevusstrateegias esinevaid puuduseid. Sageli võivad ka kõige kõrgemalt tasustatud töötajad olla rahulolematud. (Milkovich *et al.* 2011) Tasustamise strateegia peab olema seotud organisatsiooni üldiste eesmärkidega ja integreeritud personalijuhtimise strateegiasse, sest tasustamine on inimressursi juhtimise ja arendamise tähtis osa (Armstrong, Murlis 2004, 4).

Enamasti on kõige tõhusam personalistrateegia juhul, kui organisatsiooni töötajad on kaasatud otsuste tegemisse ja antud vabadust kujundada tööprotsesse enda ümber. Sealhulgas tasustamine on hea võimalus töötajate hoidmiseks, köitmiseks ja motiveerimiseks äristrateegiate elluviimisel ning mis annab rohkem otsustusvabadust (Milkovich *et al.* 2011, 40).

Ettevõtete tasusüsteemid on erinevad, kuid peamiselt põhinevad töötajate töösoorituse hinnangutel, mis on seotud kindla tasuvormiga. Paremate tulemuste eest tasustatakse kõrgemalt (Türk 2005, 291). Tasusüsteem sisaldab nii rahalisi tasusid ja hüvesid, aga ka mitte-rahalisi hüvesid (Armstrong 2012, 364). Rahaliste tasude puhul kasutatakse ettevõtetes sageli palgastruktuure ja –astmeid, et määratleda ametikohtade väärtuste hierarhia ning tasude kasvamise ulatus. Tasustamise raamistiku loomisele eelduseks on ametikohtade hindamine, et välja selgitada töö suhteline väärtus organisatsioonis. (Armstrong 2014) Täiendavalt tuleks tähelepanu pöörata ka vastutusele, töösooritusele, efektiivsusele ja ka näiteks tööstaažile. Tasu sõltub nii ametikohast, kuid ka sellel töötavast inimesest. (Antoni *et al.* 2017)

Töötasustamisel on oluline, et makstava töötasu või alternatiivse tasuliigiga oleks tagatud kvalifitseeritud tööjõu olemasolu. Ühtlasi tuleb silmas pidada, et tegevuskulude määr ei kasvaks oluliselt tasude konkurentsivõimelisuse tagamisel. (Antoni *et al.* 2017) Keskkonnas, kus töötuse määr on madal ja nõudlus kvaliteetse tööjõu järele suur, tuleb enamasti töötajaid värvata teistest organisatsioonidest. Töötajate ligimeelitamiseks aga sageli ei piisa ainult kõrgema töötasu pakkumisest ja samuti pole piisavalt ressursse, et järjepidevalt töötajaid üle osta. Töötasu suurendamine on efektiivne ainult teatud tasemeni. (Yousaf *et al.* 2014, 1785) Ka erinevad motivatsiooniteooriad kinnitavad, et töötasu muutus ei ole otseselt võrdeline motiveerituse suurenemisega. Seetõttu tuleb läheneda laiemalt kui toetuda vaid konkurentsivõimelise tasu maksmisele.

Igal ettevõttel on omanäoline tasusüsteem, mida kujundavad strateegiad, eesmärgid, väärtused, majanduslikud võimalused, sisekeskkond jms. Organisatsioonide vahel valides võib leida sarnasusi tasuliikides ja nende tasemetes, kuid tõenäoliselt puudub universaalne süsteem, mis oleks ühtmoodi edukalt rakendatav mitmes ettevõttes. Tasusüsteem aitab kaasa ka tööandja brändingule (Yousaf *et al.* 2014, 1778). Teisisõnu tasustamise süsteem on üks võimalustest organisatsioonil teistest erineda.

1.1.1. Õiglane tasustamine

Tasude õiglus on üks peamine tasustamist puudutavatest mõistest. Tööandja lähtub vajadusest täita ärilisi eesmärgid ja olla kooskõlas seadusandlusega, aga töötaja jälgib, et tasustamine kataks nende erinevad vajadused ning oleks seejuures tunnetuslikult õiglane. Töötajate nägemus õiglasest tasustamisest võib oluliselt erineda tööandja omast (Personalijuhtimise käsiraamat 2017, 236). Konfliktide vältimiseks on mõlema huvides, et tasustamine oleks selge ja konkreetne ning osapooled seda ka ühtselt mõistaksid. Tänapäeval sageli tööandjad küsivad töötajate värbamisel nende tasustamise ootusi ja eelistusi, mis kaasab inimesi organisatsiooni otsustesse ning aitab leida kompromisse osapoolte võimaluste ja vajaduste vahel. See on oluline samm õiglase tasustamise saavutamiseks.

Tasu õiglasena tunnetamine on töötajale oluline, sest mõjutab tema käitumist ja töötulemusi (Palgainfo trendid... 2019a). Tasu õiglust võivad mõjutada järgmised tegurid (Personalijuhtimise käsiraamat 2017, 236):

- väline õiglus – millist tasu makstakse sama töö eest teises ettevõttes;
- sisemine õiglus - millist tasu makstakse sama töö eest samas ettevõttes;
- millist tasu makstakse erineva töö eest samas ettevõttes.

Töötajad ootavad tööandjalt eelkõige võrdset kohtlemist (Palgainfo Agentuur 2021). Seetõttu sageli inimesed võrdlevad oma töötasu ja panuse suhet kolleegidega (Marasi, Bennett 2015). Võrdlused ei pruugi piirduda sama tööd tegevate inimestega, vaid võivad ulatuda eelduslikult samaväärsete ametikohtadeni. Ebavõrdsuse ilmnemisel on võimalikud konfliktid, mille tagajärjel töötajad panustavad vähem või hakkavad oma ülesandeid delegeerima (*ibid.*). Tasu välise õigluse faktor on arvestatav nii töötaja, kuid ka tööandja poolt - konkurentsivõimeline tasu tööturul on tugev argument mõlema osapoolte jaoks (Yousaf *et al.* 2014, 1778).

1.1.2. Muutused tasustamises

Tänapäeval on sotsiaalsete normide ja majanduslike võimaluste muutumisel saanud normaalsuseks perioodiline tööandjate vahetamine. Enam ei seo töötajad end organisatsioonidega kogu eluks ja seetõttu on tööjõuturu väline surve tööandjatele järjest suurem. Organisatsioonidel tuleb seega rohkem arvestada tasustamise trendidega (Mercer 2018). Mõned neist on välja toodud alljärgnevas tabelis 1 (Personalijuhtimise käsiraamat 2020, 250).

Tabel 1. Muutused tasustamise praktikates

Varasem lähenemine	Tänapäeva suunad
Rahapõhine motiveerimine	Kogutasu pakkumine ja tööle pühendumine
Tasustamine kui eraldi valdkond	Tasustamine osa organisatsiooni strateegiast
Jäigad, reglementeeritud tasusüsteemid	Paindlikud ja kiirelt muutuvad tasusüsteemid
Kõrge hierarhilisus organisatsioonis	Egalitaarsus, lamedad organisatsioonistruktuurid
Otsused tehakse ülalt alla	Otsustesse kaasatakse erinevaid osapooli
Tasustamine pigem saladuses	Tasudest rääkimine muutub avalikuks
Parimate praktikate järgimine	Parima sobivuse leidmine ja eristumine
Põhipalk ametikoha põhine	Palk töötaja oskustest tulenev
Palgatõus vastavalt staažile, elukallidusele	Palgatõus diferentseeritud vastavalt sooritusele
Tasude sisemise õigluse järgimine	Konkurentsivõime ja välise õigluse tagamine

Allikas: Personalijuhtimise käsiraamat (2020, 250)

Tasustamise trendide ja suundade üheks mõjutajaks on tööjõuturul osalevad inimesed, kes on erineva demograafilise taustaga ning pärinevad erinevatest generatsioonidest (Kaur 2019). Palju on uuritud eri põlvkondade tasustamise eelistuste kohta, millest on selgunud, et puuduvad märkimisväärsed erisused. Kuigi puuduvad selged erisused põlvkondade eelistuste osas, siis nooremad generatsioonid hakkavad edaspidi tööturгу kõige enam mõjutama – juba praegu 68% Eesti üliõpilastest töötab õpingute kõrvalt (EUROSTUDENT 2020). Tööturule on kõige värskemalt sisenenud Y-põlvkond (1980-1998) ehk millenniaalid ja Z-põlvkond (1995-2009) (Bursch 2014, 2-10). Millenniaalide kohta leidub informatsiooni piisavalt, ent Z-põlvkond on seni põhjalikult uurimata ning tööturu mõistes uus nähtus. Põlvkondade kirjeldamiseks on argumenteeritud, et igal generatsioonil on siiski teistest eristuvad mingid kindlad väärtused, iseloomujooned ja oskused (Gursoy *et al.* 2013). Yousaf *et al.* (2014) lisab, et tasustamise liikide mõju töötajale sõltub ka tema vanusest. Seetõttu on vajalik mõista põlvkondade iseärasusi, et tasustamine sihtrühmi kõnetaks.

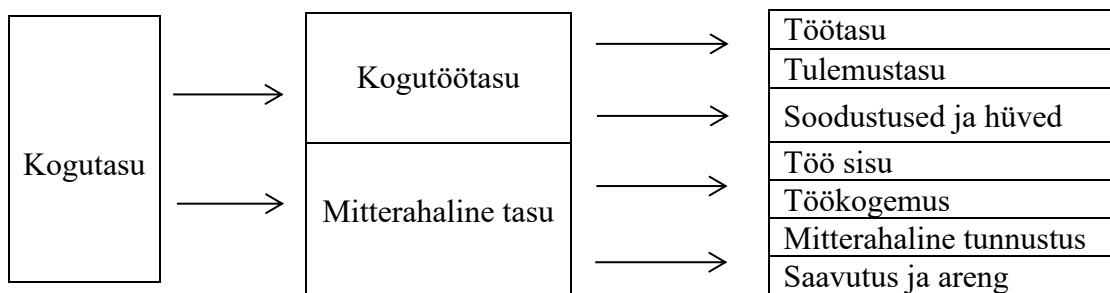
Vaatamata 2007. aasta majanduskriisi ja COVID-19 kriisi mõjudele, on Z-põlvkond varasemate generatsioonidega võrreldes ettevõtlikum ja ambitsioonikam. Tugevat eneseteostuse taht väljendab soov töötada erinevatel positsioonidel ja saada kõrgemat tasu (Chillakuri, Mahanandia 2018, 34). Oluline on enesearendamine ja investeringud tulevikku, et saavutada finantsiline stabiilsus. Kuigi Z-generatsiooni jaoks on sarnaselt teistele põlvkondadele tähtis rahaline tasu, siis majandusraskuste ajal üleskasvamine on õpetanud hindama paindlikku tööaega, era- ja tööelu tasakaalu ning muid hüvesid. (Barkhuizen 2014, 1104) Nõudmisi töökorraldusele soovivad aga kehtestada Z-generatsiooni noored ise, mitte tööandjale loota. (Deloitte 2019)

Z-põlvkonda on julgustatud pidevalt arutlema ja enda arvamust väljendama. Olles harjunud kriitiliselt mõtlema ja kahtlema kõiges, esitavad nad küsimusi sageli ka töötades ning ootavad tulevastelt tööandjatelt vastastikust kommunikatsiooni. (Chillakuri, Mahanandia 2018, 34-35) Z-põlvkond usub rohkem ka haridusse, seetõttu sageli töötatakse õpingute kõrvalt ja töökogemuses otsitakse arenguvõimalusi (*ibid.*, 35). Hea meeskonnatöö võime ja kindlate seisukohtadega põlvkond hindab stabiilset tööd ühes organisatsioonis, kuid samas peab oluliseks individuaalseid eesmärke (Buhler, Evans 2018).

Iga inimene on isiksus ja omapäraste iseloomuomadustega. Sellegipoolest võib leida põlvkonnale iseloomulikke jooni, millest juhendada töötasustamisel. Siiani leidub vähest informatsiooni Z-põlvkonna kohta, kes alles tööturule sisenenud, kuid juba moodustavad 2020. aastaks ligikaudu 24% tööjõust maailmas (ManpowerGroup 2020). Ka Eestis on Z-põlvkond võrreldes Nõukogude Liidus elanud generatsioonidega teistsuguse maailmavaatega, mida on vajalik mõista nende ootuste täitmiseks töötasustamisel.

1.2. Kogutasu ja selle komponendid

Kogutasu on töötajale makstav rahaline ja mitterahaline tasu töötamise eest. Erinevad tasustamise osad moodustavad tervikliku kogutasu paketi. Rahalise ja mitterahalise tasu kombinatsiooni eesmärgiks on parendada töö tulemuslikkust ja tugevdada töötajate seotust organisatsiooniga. (Armstrong 2014) Töö autori arvates on kogutasul põhinev lähenemisviis kaasaegne ja praktiline, sest on hästi kohandatav vastavalt konkreetse organisatsiooni võimalustele ning ühtlasi meelitab ligi sobivaid töötajaid. Kogutasu erinevad osad on kirjeldatud alljärgneval joonisel (vt Joonis 1).



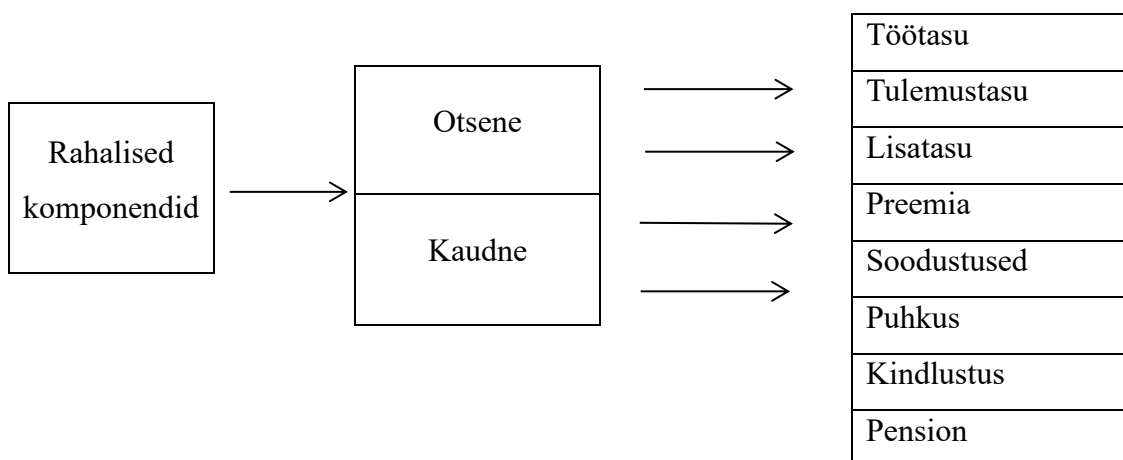
Joonis 1. Kogutasu osad

Allikas: Armstrong (2012, 367)

Tuginedes Armstrongi teooriale hõlmab kogutöötasu ehk rahaline tasu peamiselt töötasu, tulemustasu ja soodustusi koos erinevate muude hüvedega. Töötasu summa omakorda moodustub töö sisu ja töötava isiku kompetentside põhjal. Tulemustasu on individuaalne või meeskondlik ja seostub töösoorituse, teadmiste, oskuste või panusega. Soodustused ja muud hüved hõlmavad tüüpiliselt pensionit, kindlustusi, puhkusehüvitisi jms. (Armstrong 2014, 364)

Mitterahalise tasu täpsemaks kirjeldamiseks väidab Milkovich (*et al.* 2011), et see võib olla nii sisene kui ka väline. Seesmine tasu tekib tööülesannete täitmisel, mis on piisavalt huvitav ja väljakutset pakkuv, et töötaja tunneks end väärtuslikult. Väline mitterahaline tasu on seotud mingisuguse tunnustusega, mis tuleneb töökeskkonnast. (*ibid.*)

Armstrong (2014) käsitleb rahalist tasu üldiselt kui monetaarse väärtusega hüvede kooslust. Yousaf (2014, 1778) on kogutöötasu alla kuuluvate hüvedele lisaks välja toonud ka boonused, lisatasud, erinevad meditsiini ja toidu ning transpordiga seotud kulutuste soodustused. Samuti täpsustab Personalijuhtimise käsiraamat kogutasu rahalisi komponente (vt Joonis 2):



Joonis 2. Kogutasu rahalised osad

Allikas: Personalijuhtimise käsiraamat (2020, 248)

Personalijuhtimise käsiraamat (2020, 248) jagab rahalise tasu otseseks ja kaudseks. Armstrongi poolt välja pakutud terminitele on lisatud lisatasu, mis on isikustatud ja võib lisanduda regulaarselt töötasule ning preemia, mis käitub pigem ühekordse tasuna silmapaistva saavutuse eest. Soodustusi on käsitletud kaudse tasuna, sest üldreeglina pole rahaliselt väljamakstav – näiteks võib olla selleks ametiauto kasutamine või mobiiltelefon. (*ibid.*) Ka ülejäänud kaudsed rahalised hüved enamasti pole regulaarselt makstavad või rakendatavad töötajate poolt, seetõttu on kirjeldatud neid kaudse tasuna.

Alljärgnevalt selgitatakse lahti täpsemalt kogutöötasu elemendid ja juhitakse tähelepanu Eesti Vabariigi töölepingu seadusest tulenevatele tingimustele ning võimalustele töötasustamisel. Käsitletakse ka enimlevinuid mitterahalisi tasusid, mida kaasaegses personalijuhtimises kasutatakse.

1.2.1. Rahaline tasu

Rahalist tasu võib üldistatult nimetada kogutöötasuks, mis jaguneb töötasuks, tulemustasuks ning soodustusteks ja hüvedeks (Armstrong 2012). Käesolevas töös käsitletakse Personalijuhtimise käsiraamatus välja toodud tulemustasu, lisatasu ja preemiat muutuvtasudena. Alajaotusele on lisatud ka Armstrongi (2014) kirjeldatud boonused, sest töö autori arvates on antud termin tööpakkumistes sagedasti kasutatav.

Eesti Vabariigi töölepingu seaduse alusel on töötasu eelnevalt lepingus fikseeritud tasu, mida töötaja teenib tehtava töö eest (TLS §5 lg 1 p 5). Kokkulepitud summa peab olema normaalkoormusega töötamise puhul töötajale garanteeritud. Töötasu võib olla sõltuvalt ametikoha iseloomust tunni-, päeva-, nädala-, kuu-, või tükipõhine. Kindlale ajaühikule on seadusega kehtestatud tasu alammäär, millest madalamat summat maksta ei ole lubatud. (TLS §29 lg 5) Enamasti on Eestis levinud kuu- ja tunnipõhine töötasu.

Põhitöötasu moodustab enamasti kõige mõjukama ja suurema osa töötaja tasupaketist (Hoole, Hotz 2016). Reeglina kujuneb tasu summa konkreetsest tööst, mis eeldab kindlaid oskusi, teadmisi ja kogemusi ning ei ole seotud individuaalse töötajaga (Milkovich *et al.* 2011, 10). Põhitasu seostamine reaalse tööülesande ja vastutusala on autori hinnangul üheks oluliseks aspektiks õiglasel tasustamisel.

Tööjõu juhtimisel on rahalisel tasul mõjus roll, sest töötaja jaoks pole suuremat murekohta kui tema tasu (Omotayo et al. 2014). Seetõttu makstakse organisatsioonides lisaks põhitasule ka muutuvtasusid. Osa muutuvtasudest on reguleeritud seadusega, ülejäänud erinevad organisatsioonipõhiselt ja olenevad erinevatest asjaoludest.

Lisatasu tähendab EV töölepingu seaduse alusel tasu, mis on seotud ületunnitöö, öötöö ja riigipühade ajal tehtud töö hüvitamisega (TLS §45). Tööandjal on kohustus hüvitada töötajale ületunnitöö või kui on tegemist töötamisega öisel ajal. Ületundide puhul võib kokku leppida ka vaba aja andmisel. Töölepingu seadus on ette nähtud koefitsendid, millest tuleb juhendada antud aja eest tasustamisel (*ibid.*).

Ülejäänud muutuvtasud moodustavad tulemustasud. Tulemustega seotud tasu võib arvestada nii töötasu hulka, kuid ka eraldi boonuseks (Armstrong 2014). Antud tasu suurus võib sõltuda mitmesugustest parameetritest, näiteks käive, kokkulepitud tulemus, tehtud töö hulk, kasum vms (Küttim 2017). Boonused on ühekordselt makstavad ja põhinevad kas individuaalsetel, kollektiivsetel või üldistel organisatsiooni tulemustel. Tavaliselt boonus seostub töö kvantiteedi, kvaliteeti või mingisuguse saavutatud tulemusega. (Bonuses... 2017) Preemia sarnaneb boonusega ühekordse väljamakse tõttu, kuid on pigem individuaalne. Enamasti kasutatakse töötaja motiveerimiseks ja tunnustamiseks erakordse saavutuse, pingutuse või mõne organisatsiooni jaoks olulise projekti läbiviimise eest (Personalijuhtimise käsiraamat 2017, 256).

Tulemustasustamisel on palju võimalusi ja ka erinevad allikad lähenevad muutuvtasude kirjeldamisele teistmoodi. Seetõttu on selles osas ka organisatsioonidel teatav vabadus kujundada omanäoline tasusüsteem, arvestades mõningate seadusest tulenevate tingimustega. Kõige olulisem on siiski, et organisatsioonis oleks süstemaatiline tulemustasustamine, mis oleks kõigile üheselt mõistetav ja tuginema kindlatele kriteeriumitele. (Murray 2020)

Soodustused on samuti tasupaketi osa, mis hõlmab enamasti tervise-, pensioni-, töötajate allahindlustega jms seotud teenuseid ja pakkumisi (Yousaf et al. 2014). Eestis nimetatakse neid hüvesid sageli erisoodustusteks, mis on reguleeritud tulumaksuseadusega. Erisoodustuseks võib olla TuMS § 48 lõike 4 kohaselt näiteks ettevõtte sõiduki või muu vara kasutada andmine, teatud koolituste katmine, kindlustusmaksed jms. Samuti ei maksustata töötaja tervise edendamiseks tehtavaid kulutusi kuni 100 euro ulatuses töötaja kohta kvartalis ning eeldusel, et tööandja

võimaldab seda kõigile töötajatele võrdselt (Maksu- ja Tolliamet 12.03.2021). Kuna riik on selliseid võimalusi loonud, siis tööandjad enamasti neid ka kasutavad.

Soodustuste kogupaketi koostamisel on oluline, et ühtiksid töötajate ootused pakutavate hüvedega, sest üldjuhul organisatsioonidele on need arvestatavad püsikulud ja ebaefektiivsed ebasobivuse korral (Hoole, Hotz 2016, 12). Armstrongi (2014) hinnangul võivad soodustused moodustada töötaja töötasuga seotud kulutustest vähemalt kolmandiku ja seetõttu peavad olema hästi planeeritud. Seejuures võib olla otstarbekas rakendada paindlikku soodustuste paketti, mille puhul on võimalik kõikide pakutavate hüvede seast teha kindel valik või seada soodustustele kindlad rahalised piirid. Selle eesmärgiks on suurendada töötajatepoolset rahulolu ja kasutada investeringut paketti efektiivsemalt. (Milkovich *et al.* 2011)

Palgainfo Agentuuri uuringus on töötajad ka välja toonud soodustustena näiteks ettevõttes optioonide omandamine soodustingimustel (Palgainfo Agentuur 2021). Kaasaegsetes alustavates ettevõtetes sageli puuduvad piisavad likviidsed vahendid, et võtmetöötajaid õiglaselt tasustada ja seetõttu pakutakse tulemustasude asemel osalust ettevõttes. Selline kompromiss mitte ainult ei leevenda finantsvahendite puudust, vaid meelitab ka ligi talente ja seob töötajad pikaajaliste plaanidega. (Harroch 2016)

Tasustatud puhkuse liigid on üldiselt järgnevad (Milkovich *et al.* 2011, 466):

- tasustatud puhkus (põhipuhkus) või tasu maksmine puhkuse asemel;
- tasustamine pühade ajal;
- tasustatud haiguspäevad;
- mitmesugused muud tasustatud töölt eemal viibimised (lähedase kaotus, isiklikud põhjused jms).

Enamik eelpool nimetatuid asjaolusid on õigusaktide ja seadustega Eesti Vabariigis teatud ulatuses reguleeritud. Ent ka ülejäänud tasustatud aega võib töö autori arvates liigitada puhkuse alla. Näiteks võivad olla selleks ka puhkepausid, lõuna, tööks valmistumine või ka tööle sõitmine.

Pension on Eestis riiklikult struktureeritud sammasteks. Esimene samm on kõigile kohustuslik vanaduspension ja teine samm alates 01.01.2021 vabatahtlik kogumispension (Pensionikeskus 2021). Seetõttu on töötajatel pensionimaksed tagatud ja põhinevad samadel alustel. Kuid lisaks esimesele kahele sambale on alates 2012. aastast töandjal võimalik teha ka sissemaksid töötaja kolmandasse, täiendava kogumispensioni, sambasse (*ibid.*). Globaalses käsitluses on traditsionaalsetes pensionisüsteemides läbi viidud palju muudatusi - pensioni hüvitamine on osutunud töandjate jaoks liiga kulukaks ja paljud ettevõtted on asendusena kasutusele võtnud investeerimise põhimõtetel kogumifondid (Armstrong 2014).

Kindlustusi, mida töandja saab pakkuda, on samuti erinevaid – seotud töötajate tervise, õnnetuste, töökaotuse jms asjaoludega. Kindlustused annavad töötajale kindlustunde ja peegeldavad töandjapoolset tuge ka ootamatutes olukordades (Antoni *et al.* 2017). Eestis on kõigile töölepinguga töötavatele inimestele kehtestatud kohustuslikud töötuskindlustus ja ravikindlustus (EMTA 09.03.2021).

1.2.2. Mitterahaline tasu

Mitterahalised tasud keskenduvad töötajate inimlikele vajadustele olla tunnustatud, saavutada edu, vastutada, olla mõjukas ja iseseisev ning areneda (Yousaf *et al.* 2014, 1785). Mitterahaline tasustamine siiski ei tähenda, et need töandjale lisakulusid ei tekitaks, vaid pigem tähendab keerukat mõõdetavust rahalises vääringus (Palgainfo Agentuur 2018). Sellise hüvitamise alla käivad (Armstrong 2014, 365):

- tunnustamine;
- töötajate võimalus end arendada läbi töö ja koolituste;
- rahulolu pakkuv töödisain;
- töökeskkonna kvaliteetsus;
- töö- ja eraelu tasakaal.

Kiitmine ja tunnustamine on soodne, ent tõhus meetod töötaja esile tõstmiseks ning premeerimiseks. Samuti huvitav ja väljakutset pakkuv töö tekitab töötajas väärtusliku tunde. (Yousaf *et al.* 2014) Heade tulemuste eest kiitmine ja töandja poolt pakutav suurepärane töökeskkond tugevdavad töötaja seotust organisatsiooniga.

Tänapäeval on aina olulisemaks kujunemas töö- ja eraelu tasakaal. Palgainfo Agentuuri läbiviidud uuringu andmeil osutus töökorralduse kõige tähtsamaks, et töötajal jääks piisavalt aega ka perele ja sõpradele (Palgainfo Agentuur 2021). Samuti hindavad sama uuringu põhjal noored inimesed töökoha valikul enim just paindlikkust ja piisava vaba aja olemasolu. Paindlikkust saab luua muudatustega töökorralduses, näiteks andes võimaluse töötada kodukontorist, paindliku graafikuga, osalise tööajaga jne. Võttes arvesse, et enamik inimesi veedab suurema osa oma argipäevast just töötades, siis on oluline, et ka isikliku elu vajadused saaksid rahuldatud ja töö sooritatud pühendumusega (Van Zyl *et al.* 2010).

Mitterahaliste hüvede pakkumise eelised on nende üldine lihtsus, taskukohasus ja positiivne psühholoogiline mõju (Bonuses... 2017). Paljud tööandjad on öelnud, et nende hinnangul ei ole rahaline tasustamine kõige efektiivseim, sest ei motiveeri töötajaid ületama ülemuste ootusi. Ka erinevad uuringud kinnitavad mitterahaliste tasude positiivset mõju töötajate motivatsioonile. Kuigi esmane mõju on rahalistel hüvedel, siis täielikuks pühendumuseks vajavad töötajad tunnustust, märkamist, kindlustunnet, kvaliteetset töökeskkonda jms. (Kumar *et al.* 2015) Seetõttu on oluline tähelepanu pöörata tasupaketi mitmekesisule, et organisatsiooni liikmed oleksid motiveeritud rakendama oma potentsiaali.

2. EMPIIRILISE UURINGU LÄBIVIIMINE

Bakalaureusetöö teine peatükk annab ülevaate läbiviidud uuringust. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse uurimismeetodi valikut ja valimit. Teises alapeatükis käsitletakse uuringu tulemusi. Kolmas alapeatükk hõlmab uuringu tulemuste interpretatsiooni ja järeldusi ning ettepanekuid.

2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Antud meetodiga saab küsitleda korraga rohkem inimesi ja seeläbi koguda üldistamiseks vajalikke andmeid, mis võimaldab tulemusi omistada TTÜ Majandusteaduskonna bakalaureuseõppe tudengitele. Kvantitatiivset uurimismeetodit eelistati kvalitatiivsele seepärast, et tudengite töökohad ja –kogemused on väga erinevad ning üldiste trendide ja seoste välja selgitamiseks oli see kõige otstarbekam. (Hirsjärvi *et al.* 2005) Andmete kogumiseks kasutati veebiküsitlust Google Forms keskkonnas, et jõuda kõige efektiivsemalt sihtrühmani ja saadud vastuste põhjal viia läbi statistiline analüüs järelduste tegemiseks.

Uuringu sihtrühmaks valiti TalTechi äriduse bakalaureuse õppekaval õppivad tudengid. Kokku õppis bakalaureuseastme päevaõppes 2021. aasta veebruari seisuga 444 üliõpilast (Vilt 2021). Üldkogumi uurimiseks kasutati juhuvalimit, mille suuruseks 150 tudengit. Selleks seati tingimus kaasata esimesest, teisest ja kolmandast kursusest 50 inimest, et oleks võimalik üldistada.

Uurimuse läbiviimiseks koostati ankeetküsimustik, tuginedes teoreetilises osas käsitletud kirjandusallikatele ja -artiklitele. Google Forms küsimustikku jagati tudengitele vastamiseks Facebooki õppegruppides ja meiliteel, mis kindlustas õige sihtrühmani jõudmise. Küsitlus viidi läbi 2021. aasta märtsikuu lõpul ja vastamiseks oli aega 10 päeva. Küsimustik oli anonüümne ning selle täitmine võttis hinnanguliselt 3-5 minutit.

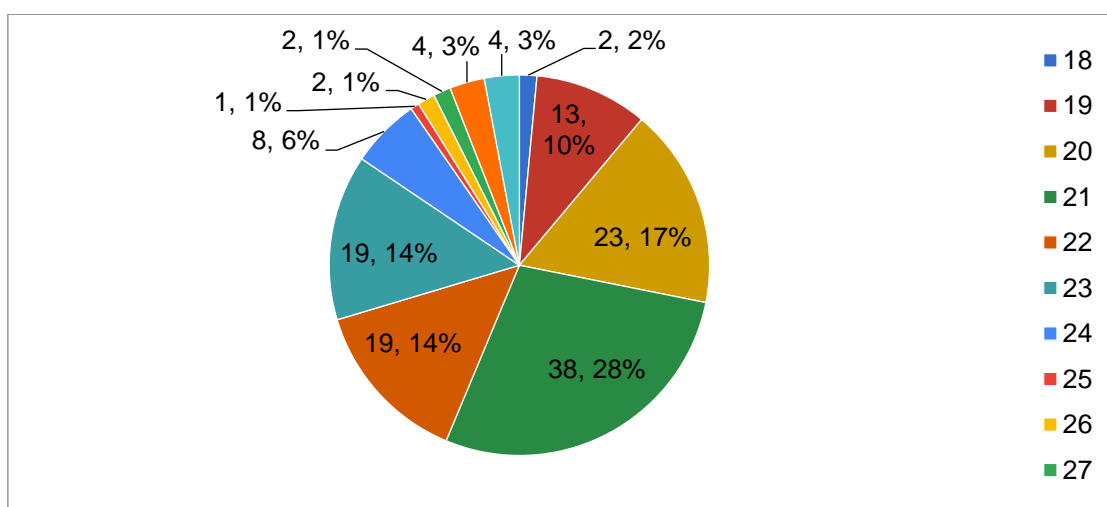
Ankeetküsitlus (vt Lisa 1) koosneb üheksast põhiküsimusest ja kolmest taustaküsimusest. Küsimused 1-5 on seotud rahalise tasustamisega, mida on käsitletud teoreetilise osa alapeatükis

1.2.1 ning uurivad töötasu, muutuvtasude, soodustuste ja hüvede kohta. Küsimused 6-9 põhinevad alapeatükis 1.2.2 kirjeldatud mitterahalistele tasudele. Küsimustes 1, 2, 4, 6-9 hindavad vastajad erinevate tegurite olulisust 5-pallisel Likerti skaalal 1 (ei nõustu üldse) – 5 (nõustun täielikult). Teistes küsimustes olid ette antud valikvastused ja võimalusel võis vastaja lisada oma vastuse. Küsitluse teostamiseks kasutati Google Forms keskkonda.

Saadud vastused laeti alla MS Excel andmetöötlusprogrammi, kodeeriti ja seejärel teostati analüüs. Tulemuste kirjeldamiseks kasutatakse erinevaid statistilisi näitajaid: aritmeetiline keskmine (\bar{x}), standardhälve (SD), mood (M_0), sagedus (%). Andmete ülevaatlikuks ja täpseks esitamiseks koostati vastavad tabelid ning joonised.

2.2. Uuringu tulemused

Uuringus osales 135 tudengit, mis moodustab 90% esialgsest plaanitud vastajate arvust. Osalejatest 52,6% (71) olid naissoost ja 47,4% (64) meessoost. Vastajatest 32,6% (44) oli esimeselt, 27,4% (37) teiselt ja 40% (54) kolmandalt bakalaureuseõppe kursuselt. Uuringus osalenud olid vanuses 18-29, nendest 93% kuuluvad sünniaastate alusel Z-põlvkonda (1995-2009) ja ülejäänud 7% millenniaalide (1980-1998) hulka. Vanemad tudengid võivad jagada samu omadusi Z-põlvkonnaga, sest vanusegruppide ülemineku perioodid on ebamäärased (Parry, Urwin 2011, 81-82). Seetõttu vanust töö autor analüüsimisel arvesse ei võtnud. Joonisel 3 on esitatud uuringus osalenute vanuseline jaotus.



Joonis 3. Uuringus osalejate jagunemine vanuse alusel
Allikas: autori koostatud

Uuringu esimene küsimus uuris, kui oluliseks peavad tudengid erinevaid kogutöötasu osasid. Selleks paluti hinnata 5-pallisel Likerti skaalal väidet: „Minu jaoks on olulised järgmised kogutöötasu osad.“ Võrdlemaks mees- ja naistudengite eelistusi, on tulemused välja toodud joonistel 4 ja 5. Kõige üksmeelsemalt (SD=0,70) oluliseks peeti põhitöötasu, millele anti hinnanguks $\bar{x}=4,70$. Töötasule järgnes lisatasu, mille $\bar{x}=4,14$ viitab väitele „pigem nõustun“, kuid standardhälbe 1,02 ja moodi 5 põhjal võib järeldada tendentsi „nõustun täielikult“ hinnangu suunas. Tulemustasu, preemia ja boonuse hinnangute \bar{x} jäi vahemikku 3-4 ehk „nii ja naa“ ning „pigem nõustun“ vahele. Tegurite SD<1,1 annab mõista, et arvamused ei erinenud väga palju, ent moodi põhjal võib täheldada kalduvust „pigem nõustun“ vastuse suunas.

Kõige enam lahkesid arvamused täiendava tervisekindlustuse ja tööandja lisamaksete kolmandasse sambasse osas (SD=1,27; 1,26). Täiendava tervisekindlustuse puhul $\bar{x}=3,53$ ja mood 4 viitavad pigem nõustumisele. Kõige vähem olulisemaks antud küsimuses peeti tööandja lisamakseid kolmandasse sambasse ($\bar{x}=2,87$), kuid mood 3 ehk vastus „nii ja naa“ ning standardhälve 1,26 näitavad, et arvamusi on nii nõustumise kui mittenõustumise poole. Täpsemad andmed on esitatud alljärgnevas tabelis 1.

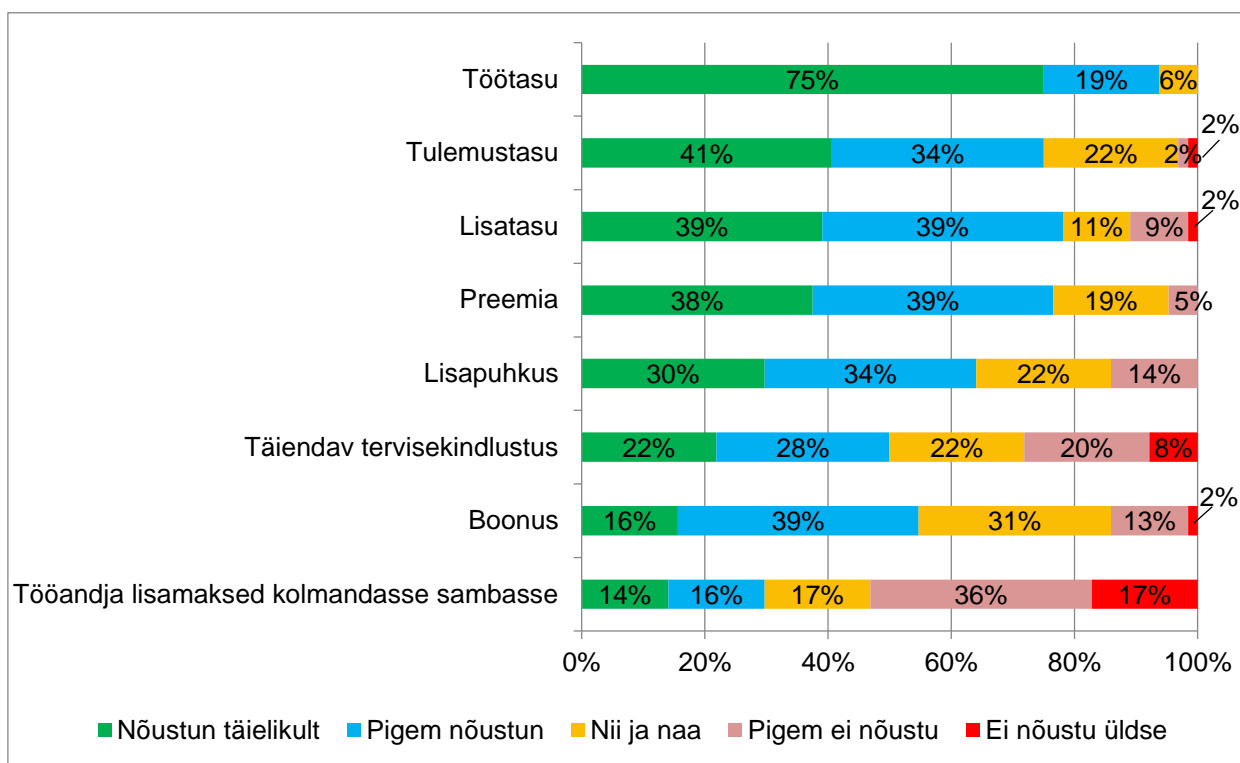
Tabel 1. Tudengite kogutöötasu osade eelistused

Tasuliik	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Mood (M_o)	Standardhälve (SD)
Põhitöötasu	4,70	5	0,70
Lisatasu	4,14	5	1,02
Tulemustasu	3,96	4	0,96
Preemia	3,96	4	0,92
Lisapuhkus	3,84	5	1,08
Boonus	3,55	4	0,96
Täiendav tervisekindlustus	3,53	4	1,27
Tööandja lisamaksud kolmandasse sambasse	2,87	3	1,26

Allikas: autori arvutused

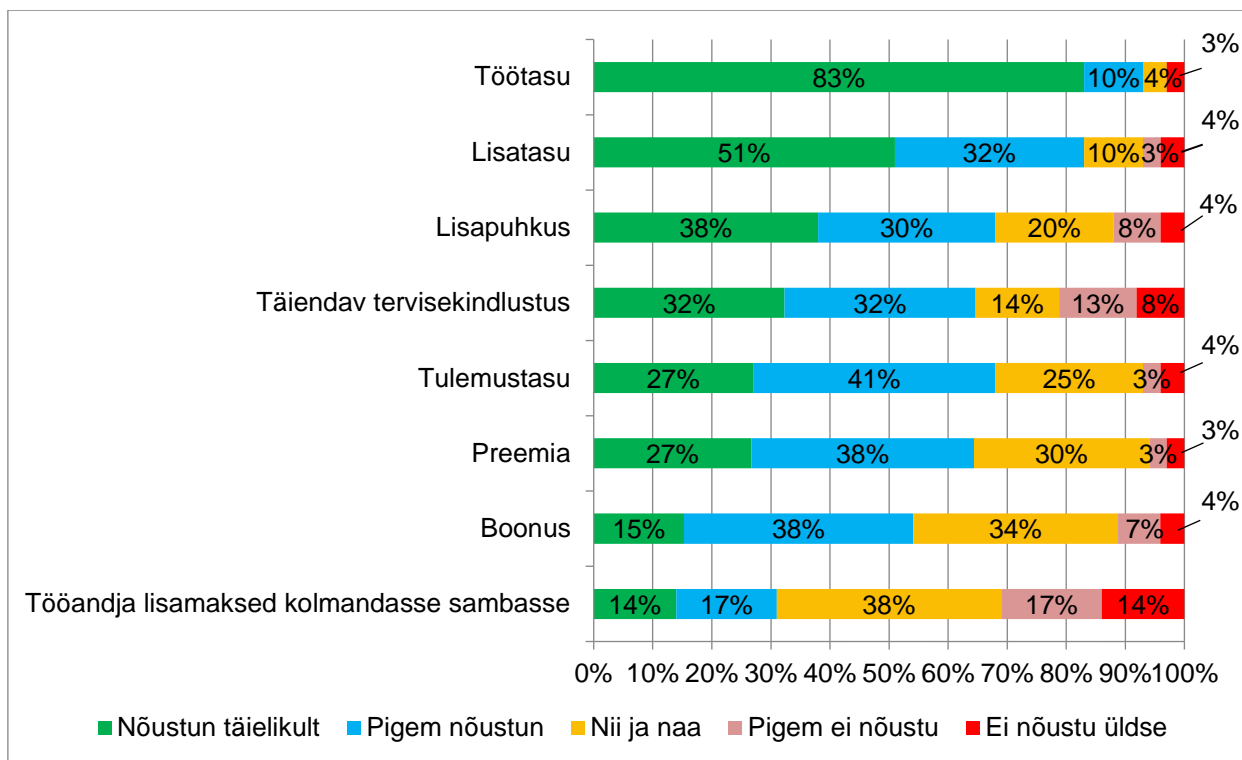
Meestudengite seas hinnati kõige tähtsamaks põhitöötasu, mida näitas väitega 75% täielik nõustumine ja 19% pigem nõustumine. Lisaks töötasule on tulemus-, lisatasu ja preemia komponendid, mida valdav osa hindab üldiselt ka oluliseks. Ülejäänud osade puhul esineb üksmeelt vähem. Kõige ebaolulisemaks peeti tööandja lisamakseid kolmandasse sambasse, mida näitab 36% ja 17% vastanute väitega mittenõustumine. Tähelepanekuna võib välja tuua individuaalse iseloomuga preemia eelistamise kollektiivsele boonusele, sest 77% vastanutest

pigem ja täielikult nõustub preemia olulisusega, kuid boonuse puhul nõustub vastavalt vaid 55% meestest. Täpsem meessoost tudengite eelistuste jaotumine on esitatud joonisel 4.



Joonis 4. Meestudengite kogutöötasu osade hinnangud
Allikas: autori koostatud

Ka naistudengite jaoks on töötasu kõige olulisem element, mida näitab vastavalt 83% täielik nõustumine ja 10% pigem nõustumine. Lisatasu pidasid väga oluliseks 51% naistudengitest ja pigem oluliseks 32%, mis on kõrgem meestudengite hinnangust. Seevastu tulemustasu ja preemia nii olulised ei ole. Lisapuhkuse ja täiendava tervisekindlustuse vastu on toetust avaldanud üle poole naistudengitest, mis meestudengite puhul jäi eriarvamusele. Seejuures ei ole tööandja lisamaksud kolmandasse sambasse kuigi olulised (14% ja 17% nõustumist), ent 38% naistudengitest on jäänud neutraalseks antud komponendi suhtes; samas meestudengitest 36% pigem ei pea oluliseks. Täpsem jaotus naistudengite eelistuste kohta on esitatud joonisel 5.



Joonis 5. Naistudengite kogutöötasu osade hinnangud

Allikas: autori koostatud

Teise küsimusega sooviti teada, kui palju motiveerivad tudengeid tulemustasu, boonus ja preemia. Selleks paluti hinnata väidet: „Mind motiveerivad järgmiste tasude teenimise võimalused“ samuti 5-pallisel skaalal. Tulemustest selgus, et tulemustasu on kõige tähtsam, millele anti hinnang aritmeetilise keskmisega $\bar{x}=4,37$ ja moodiga 5. Standardhälve 0,86 näitab, et vastused olid küllaltki üksmeelsed. Tulemustasule järgneb preemia $\bar{x}=4,31$ ja moodiga 5. Kõige vähem olulisemaks antud küsimuse puhul peeti boonust $\bar{x}=3,86$, moodiga 4 ja standardhällbega 0,88. Andmed on esitatud tabelis 1.

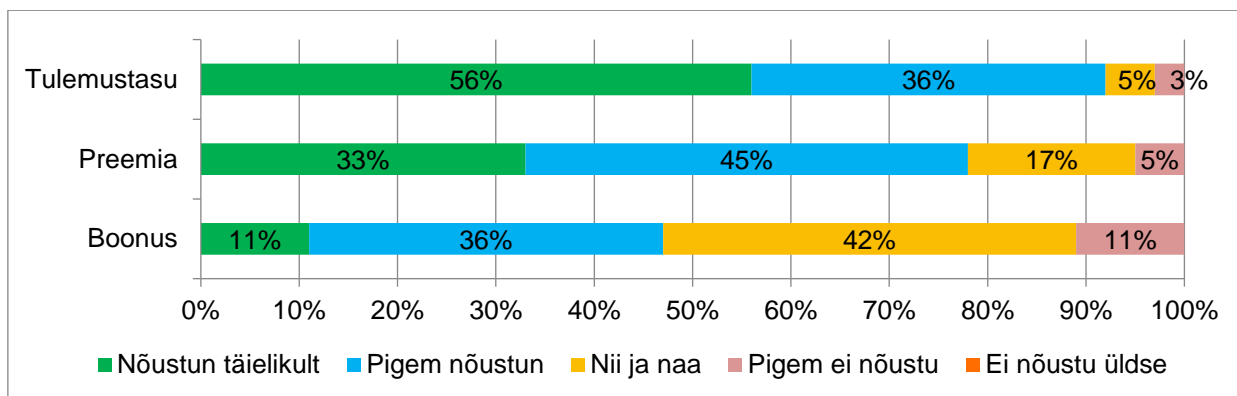
Tabel 2. Tudengite eelistused tulemustasu, preemia ja boonuse osas

Statistiline näitaja	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Mood (M_0)	Standardhälve (SD)
Tulemustasu	4,37	5	0,86
Preemia	4,31	5	0,81
Boonus	3,86	4	0,88

Allikas: autori koostatud

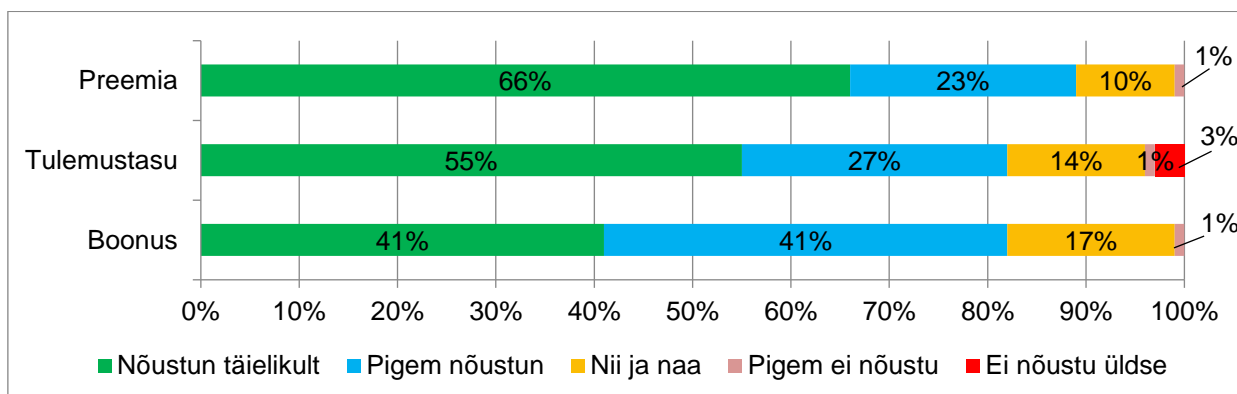
Meestudengitest 56% nõustub täielikult ja 36% pigem nõustub, et tulemustasu on nende jaoks motiveeriv tasu teenimise võimalus. Preemia osas pigem nõustub 45% ja täielikult on nõus 33%

meestudengitest. Boonuse puhul on suurem osa (42%) tudengitest neutraalsel seisukohal ja nõustumise poolel vastavalt 11% ning 36%. „Ei nõustu üldse“ vastust antud küsimuste puhul meestudengite seas ei esinenud. Joonisel 6 on esitatud ülevaade meessoost tudengite vastustest küsimusele kaks.



Joonis 6. Meestudengite hinnangud tulemustasule, preemiale, boonusele
Allikas: autori koostatud

Ka naistudengite arvamus tulemustasust sarnaneb eeltoodule, sest 55% nõustub väitega täielikult ja 27% pigem nõustub. Sealhulgas on erapooletust rohkem. Peamise erinevusena on muutunud kõige olulisemaks preemia, mida peab olulisemaks 66% vastanutest ja 23% pigem oluliseks. Ka hinnang boonusele on tähelepanuväärselt erinev, sest 41% nõustub täielikult ja 41% pigem nõustub – toetus boonuse osas on suurem kui meestudengite seas. Joonisel 7 on esitatud ülevaade naistudengite vastustest.

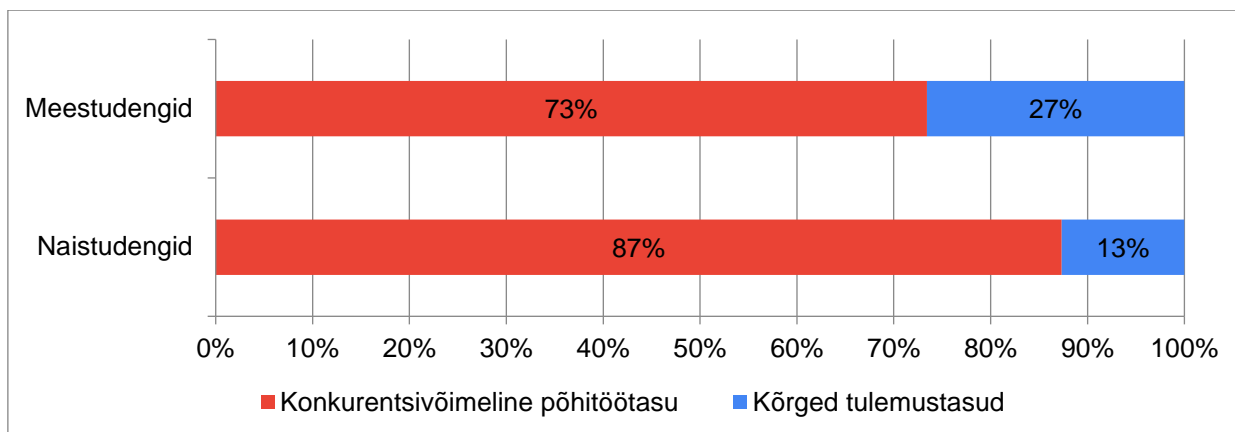


Joonis 7. Naistudengite hinnangud tulemustasule, preemiale, boonusele
Allikas: autori koostatud

Kolmas küsimus uuris, millist tasustamisviisi tudengid eelistavad – kas konkurentsivõimelist töötasu või kõrgeid tulemustasusid. Tulemustest selgus, et enamiku mees- ja naistudengite jaoks on olulisem pigem konkurentsivõimeline põhitöötasu ning vähem tähtis kõrgete tulemustasude teenimise võimalus. Põhitöötasu peab olulisemaks 73% meestest ja 87% naistest. 27% meestudengitest eelistab kõrgeid tulemustasusid, naistest vaid 13%. Joonisel 8 on välja toodud tasustamisviiside eelistuste jaotumine sugude lõikes.

Lisaks paluti lühidalt põhjendada oma seisukohta, mis oli vabatahtlik. Oma eelistust põhjendasid 86 uuringus osalejat, mis moodustab üle poole vastajatest. 40% antud küsimusele vastanutest olid mehed ja 60% naised. Põhitöötasu toetuseks toodi kõige sagedasemalt välja põhjendus, et kindel ja konkurentsivõimeline töötasu tagab stabiilsuse ning kindlustunde – eriti rasketes majanduslikes oludes. Lisati ka, et piiratud aja ja õppimise kõrvalt on tähtis stabiilne sissetulek, et oleks võimalik planeerida eelarvet. 10% vastajatest tõi välja põhitöötasu toetuseks argumendid, et tulemustasude maksmise alused on sageli ebaselged ja ei vasta ootustele, seetõttu kokkuleppeline töötasu on turvalisem noorele inimesele. Üksikud naistudengid juhtisid tähelepanu ka sellele, et kõikidel positsioonidel pole alati võimalik tulemustasudega arvestada. Näiteks põhjendati vabal real: „*Minu praegune töö ja ka enamasti soovitav töö ei ole suures osas selline, kus saaks tulemuslikkust kvantitatiivselt hinnata, mistõttu oleks selle järgi tasustamine kahtlane.*“ Mõned meestudengid tõid välja, et stabiilne töötasu on vajalik pangafinantseeringu saamiseks.

Kõrgete tulemustasude toetuseks tõid meestudengid peamiselt välja, et tunneksid tugevamat seost tasu ja panuse vahel kui töötasu põhineks tulemuslikkusel. Samuti arvati, et kõrgema tasu teenimine on motiveerivam, näiteks üks vastaja põhjendas oma seisukohta vabal real: „*Enda tehtud töö eest saavutatud lisaraha motiveerib mind rohkem pingutama.*“



Joonis 8. Mees- ja naistudengite hinnangud tasustamisviisidele

Allikas: autori koostatud

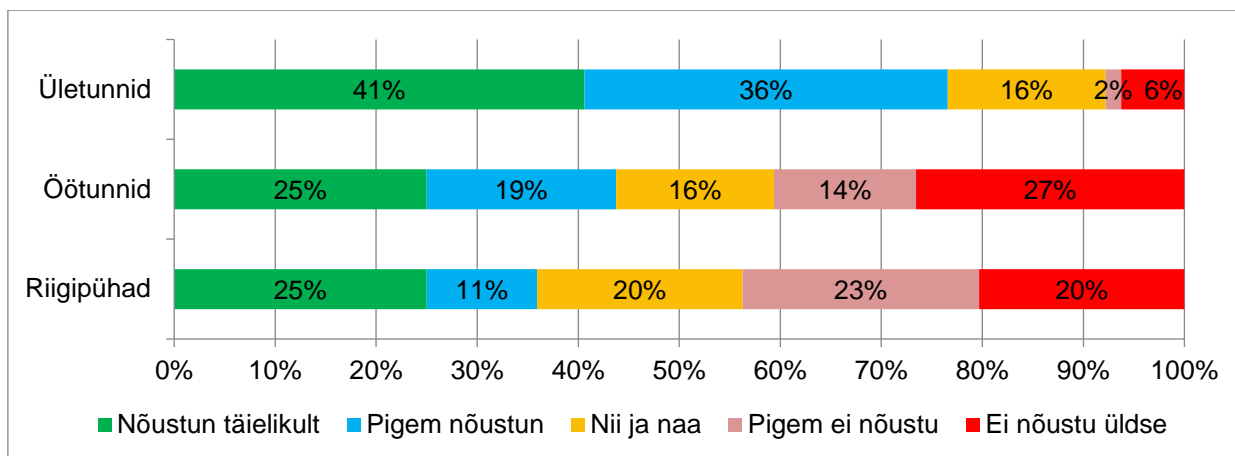
Neljas küsimus uuris, kui oluline on tudengite jaoks võimalus teenida lisatasu öötundidel, ületundidel ja riigipühadel. Selleks paluti hinnata väidet „Minu jaoks on oluline võimalus teenida lisatasu, töötades...“ Tulemustest selgus, et arvamused on küllaltki erinevad öötundide ja riigipühadel töötamise osas ($SD=1,56; 1,43$). Öötundidel lisatasu teenimise võimaluse $\bar{x}=2,92$ ja mood 1 täheldab kalduvust mittenoustumise poole. Riigipühade $\bar{x}=3,37$ ja mood 5 viitavad pigem nõustumisele, kuid $SD=1,43$ näitab arvamuste lahknemist. Ületundide osas oldi üksmeelsemad ($SD=1,11$) ja $\bar{x}=3,93$ näitab pigem vastajate nõustumist. Antud küsimuses võib kõige olulisemaks pidada ületundidel lisatasu teenimise võimalust. Andmed on esitatud tabelis 2.

Tabel 2. Tudengite eelistused öötöö, ületunnitöö ja riigipühade ajal

Töötamise aeg	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Mood (M_0)	Standardhälve (SD)
Öötöö	2,92	1	1,56
Ületunnitöö	3,93	5	1,11
Riigipühadel töö	3,37	5	1,43

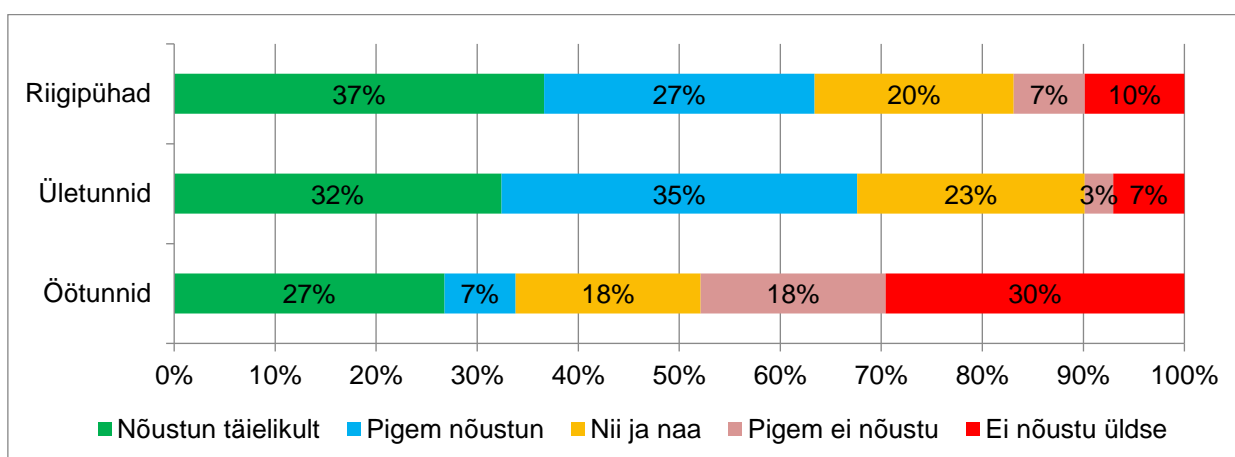
Allikas: autori koostatud

Meestudengite vastustest selgus, et kõige kaalukamaks peetakse ületundidel lisatasu teenimise võimalust nagu ka eelnevas lõigus täheldati. 41% meestest vastas „nõustun täielikult“ ja 36% „pigem nõustun“. Öötundide ja riigipühade suhtes oli eriarvamusi rohkem ja ühtset konsensust välja ei tulnud. Joonisel 9 on esitatud meestudengite eelistused täpsemalt.



Joonis 9. Meestudengite hinnangud ületundidele, öötundidele ja riigipühadel töötamisele
Allikas: autori koostatud

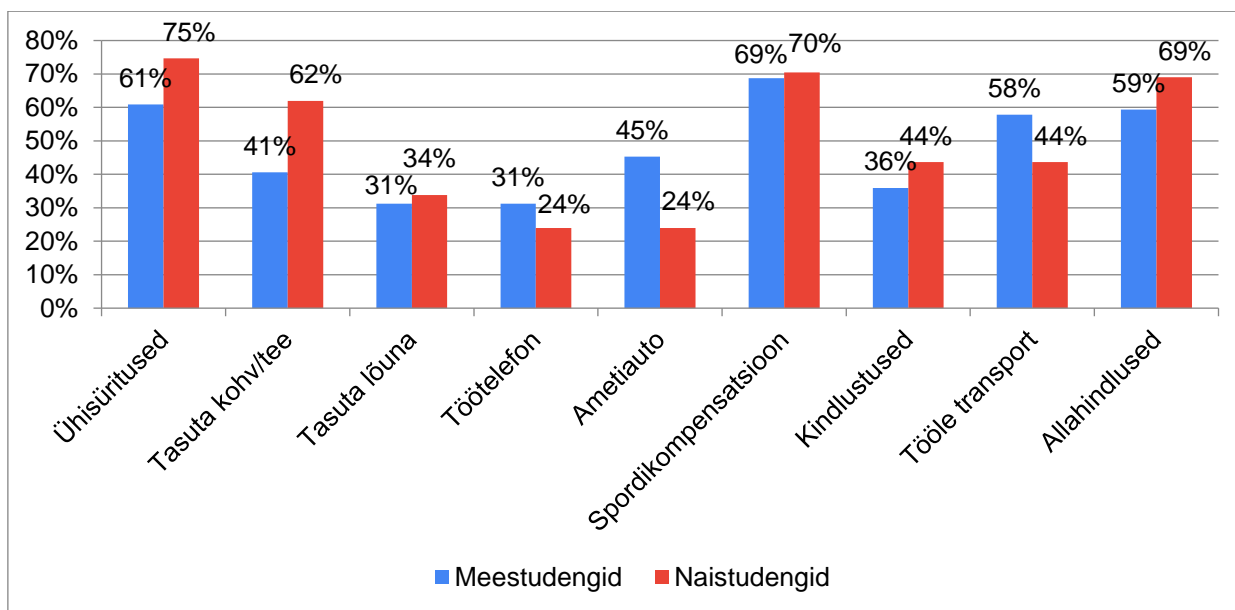
Naistudengite vastustest selgus, et kõige enim nõustuti täielikult riigipühadel lisatasu teenimise võimalusega, mis meestudengite seas nii populaarne ei olnud. 37% naissoost tudengitest vastas „nõustun täielikult“ ja 27% „pigem nõustun“ ning 20% jäid neutraalseks. Ületundide osas nõustus täielikult 32% ja pigem nõustus 35%, mis näitab, et nõustumise poolel on vastanuid rohkem kui riigipühade toetajaid. Ületundide vastuste $\bar{x}=3,83$ ja riigipühade $\bar{x}=3,73$ näitab, et siiski ka ületundidel lisatasu teenimise võimalus on väga tähtsal kohal. Öötundidel töötamise osas jäädigi eriarvamusele, kuid 18% vastas „pigem ei nõustu“ ja 30% „ei nõustu üldse“, mis tähendab, et pigem öötundidel lisatasu teenimise võimalus ei ole võrdlemisi oluline. Joonisel 10 on esitatud naistudengite täpsemad tulemused.



Joonis 10. Naistudengite hinnangud ületundidele, öötundidele ja riigipühadel töötamisele
Allikas: autori koostatud

Viienda küsimusega taheti välja selgitada, millised ettevõtte poolt pakutavad soodustused ja hüved on tudengite jaoks olulised. Kolm kõige domineerivamat soodustust olid spordikompensatsioon (70% vastajatest), ühisüritused (68% vastajatest) ja allahindlused ettevõtte toodetelt/teenustelt (64% vastajatest). Lisaks eelistaksid 52% osalejatest tööl tasuta kohvi/teed ja 33% ettevõttepoolset lõunat. Erinevaid lisakindlustusi sooviksid 40% ning töötelefoni 28% vastanutest. Ka tööle transpordi kompensatsiooni eelistaksid 51% ja ametiauto 35% tudengitest.

Lisaks etteantud soodustustele ja hüvedele oli võimalus vastajatel ka omapoolseid vastusevariante välja pakkuda. Sealhulgas toodi välja tasuta tööriided, hobide toetamine, töövälise koolituse hüvitamine, tasu ebatervislike eluviisidest hoidumiseks (näiteks suitsetamine). Joonisel 11 on esitatud eraldi mees- ja naistudengite soodustuste eelistused. Üldjoontes tulemused ühtivad ülalpool kirjeldatuga. Suuremate eelistuste erinevustena võib välja tuua ametiauto ja tasuta kohv/tee.

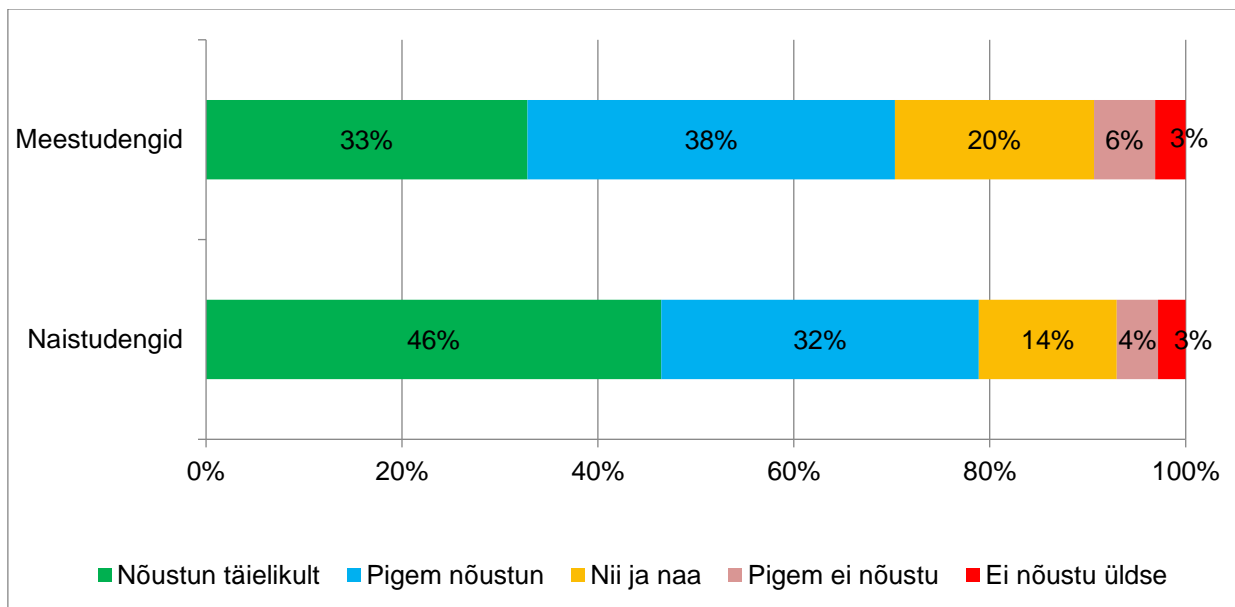


Joonis 11. Tudengite soodustuste/hüvede eelistused

Allikas: autori koostatud

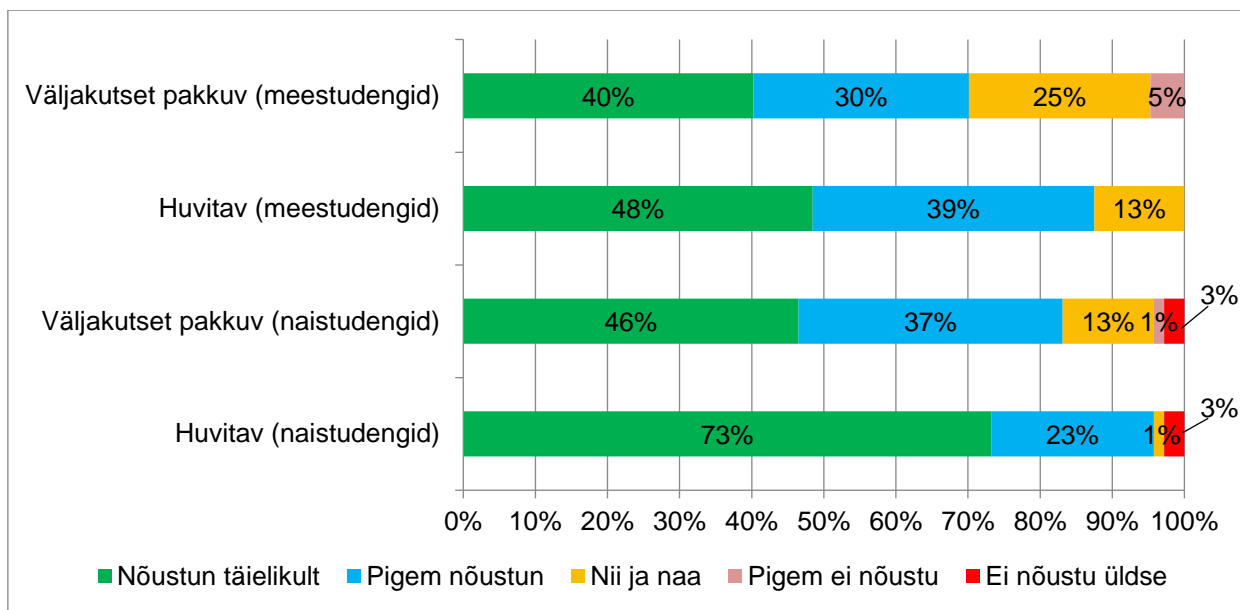
Kuues küsimus uuris, kui oluline on tudengite jaoks hea töö eest tunnustamine läbi kiitmise, sümbolise kingituse, aukirja vms. Tulemustest selgub, et mõlema soo lõikes on tudengite jaoks tunnustamine tähtis. Täielikult nõustub väitega „Minu jaoks on oluline hea töö eest tunnustamine“ 33% mees- ja 46% naistudengitest. Pigem nõustub 38% meestest ja 32% naistest ning erapooletuks jääb 20% meestest ja 14% naistest. Vähe oluliseks ja üldse mitte oluliseks

peab tunnustamist nii mees- kui naistudengite seast väga väike osa vastanuid. Suuri erinevusi antud kohal ei täheldata. Joonisel 12 on esitatud täpsemalt mees- ja naistudengite arvamused tunnustamise osas.



Joonis 12. Tudengite hinnang töö eest tunnustamisele
Allikas: autori koostatud

Seitsmenda küsimusega taheti teada, kui oluline on tudengite jaoks, et töö oleks huvitav ja väljakutset pakkuv. Tulemustest selgus, et enamiku nais- kui ka meestudengite jaoks on antud tegurid tähtsad. Kuigi üldjoontes on arvamused sarnased, siis esineb mõningaid erinevusi. Väljakutset pakkuva töö olulisuse hindamisel nõustus täielikult väitega 40% mees- ja naistudengitest 46%. Samuti pigem nõustumisel olid tulemused vastavalt 30% ja 37%. Meessoost tudengite seas esines neutraalseks jäämist rohkem kui naistudengite seas. Huvitava töö olulisus tuli välja naiste seas, kellest 73% nõustusid täielikult ja 23% pigem nõustusid. Meestudengite seas tulemused vastavalt 48% ja 39%. Vaid 3% naissoost tudengitest ei pea üldse oluliseks, et töö peaks olema huvitav või väljakutset pakkuv. Täpsem ülevaade on välja toodud joonisel 13.



Joonis 13. Tudengite hinnang huvitavale ja väljakutset pakkuvale tööle
Allikas: autori koostatud

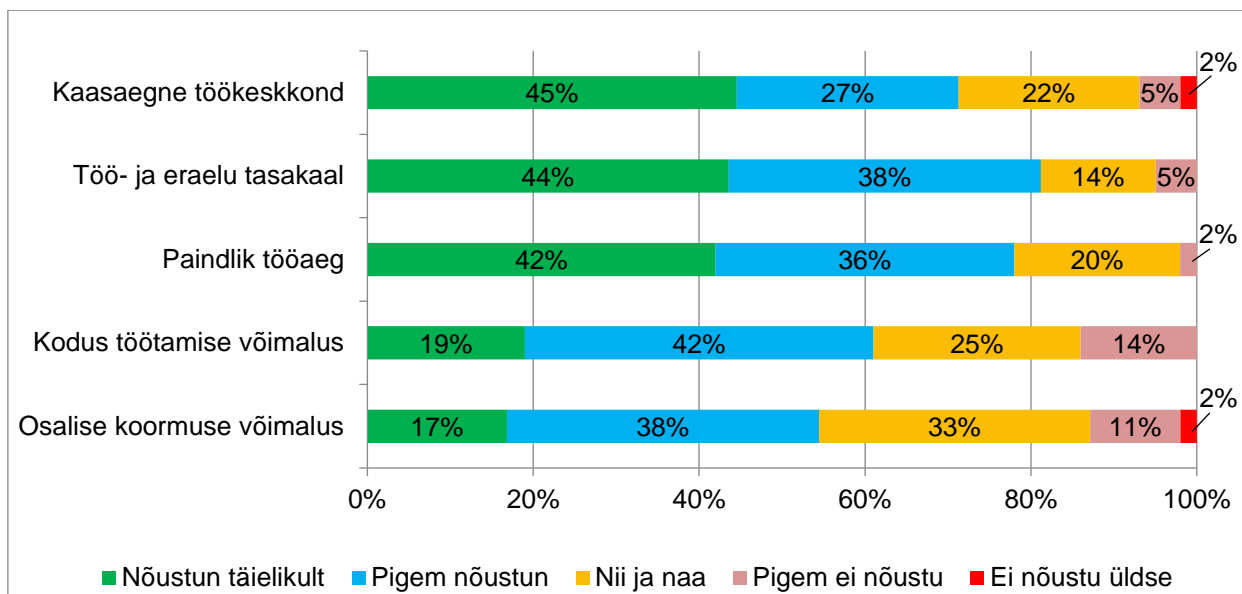
Kaheksas küsimus uuris, millised tegurid on olulised tudengite jaoks töökorralduses. Tulemustest selgus, et kuigi üksmeelselt ($SD < 0,8$) oluline on tudengite jaoks töö- ja eraelu tasakaal ning paindlik tööaeg. Lisaks nimetatule on ka kaasaegne töökeskkond saanud hinnanguks enim „pigem nõustun“. Eriarvamusi tekitasid osalise koormuse ja kodus töötamise võimalus, mis vastavalt $\bar{x} = 3,78$ ja $\bar{x} = 3,79$ ning teistest vastusevariantidest kõrgema standardhälbe.

Tabel 3. Tudengite eelistused töökorralduse osas

Töökorraldus	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Mood (M_0)	Standardhälve (SD)
Töö- ja eraelu tasakaal	4,39	5	0,79
Paindlik tööaeg	4,37	5	0,73
Kaasaegne töökeskkond	4,24	5	0,88
Osalise koormuse võimalus	3,78	4	0,93
Kodus töötamise võimalus	3,79	4	0,95

Allikas: autori arvutused

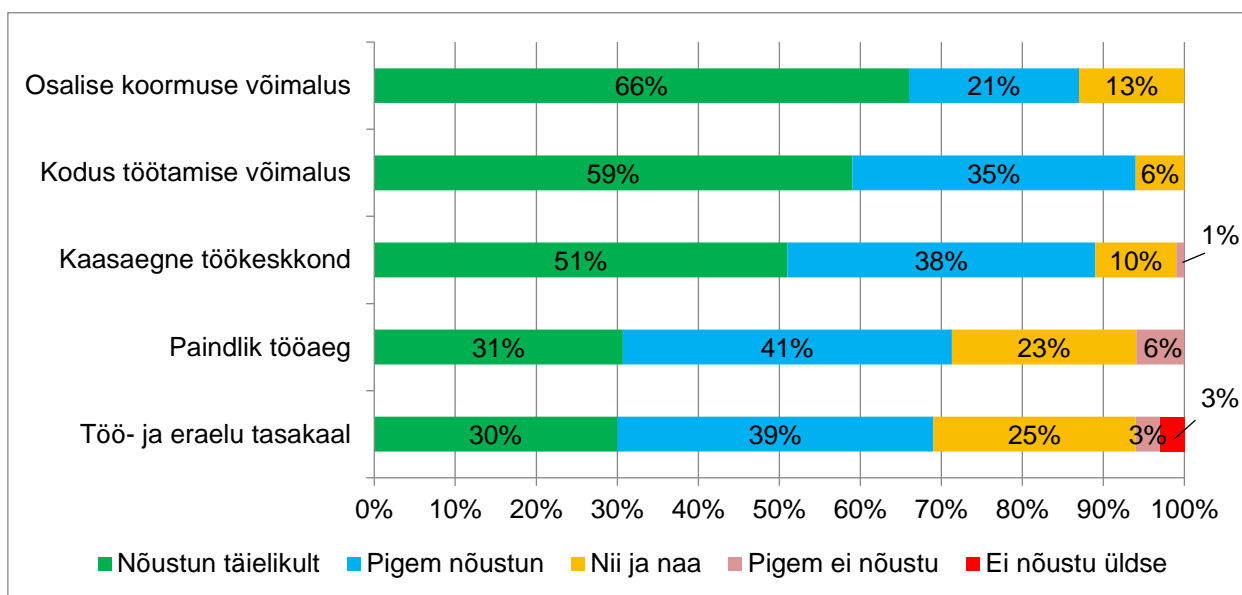
Meessoost tudengite jaoks üks tähtsamaid töökorralduslikke aspekte on kaasaegne töökeskkond, millega nõustus enim vastanutest (45% nõustus täielikult). Sealjuures aga \bar{x} näitaja poolest on töö- ja eraelu tasakaalul ning paindlikul tööajal oluline roll meestudengite eelistustes. Väheolulistemateks teguriteks peeti kodus töötamise võimalust ja osalist koormust. Andmed on esitatud joonisel 14.



Joonis 14. Meestudengite hinnang töökorralduslikele aspektidele

Allikas: autori koostatud

Naistudengite eelistused erinesid meestudengite omast. Kõige tähtsamaks peeti osalise koormuse võimalust (66% nõustub täielikult) ja kodus töötamist (59% nõustub täielikult). Ka kaasaegne töökeskkond oli sarnaselt meestele tähtis. Paindliku tööaja ja töö- ja eraelu tasakaalu suhtes naistudengid erilist olulisust ei täheldanud, ent samas väga väike osa (6% ja 3%) vastas, et antud tegurid on ebaolulised. Andmed on välja toodud joonisel 15.



Joonis 15. Naistudengite hinnang töökorralduslikele aspektidele

Allikas: autori koostatud

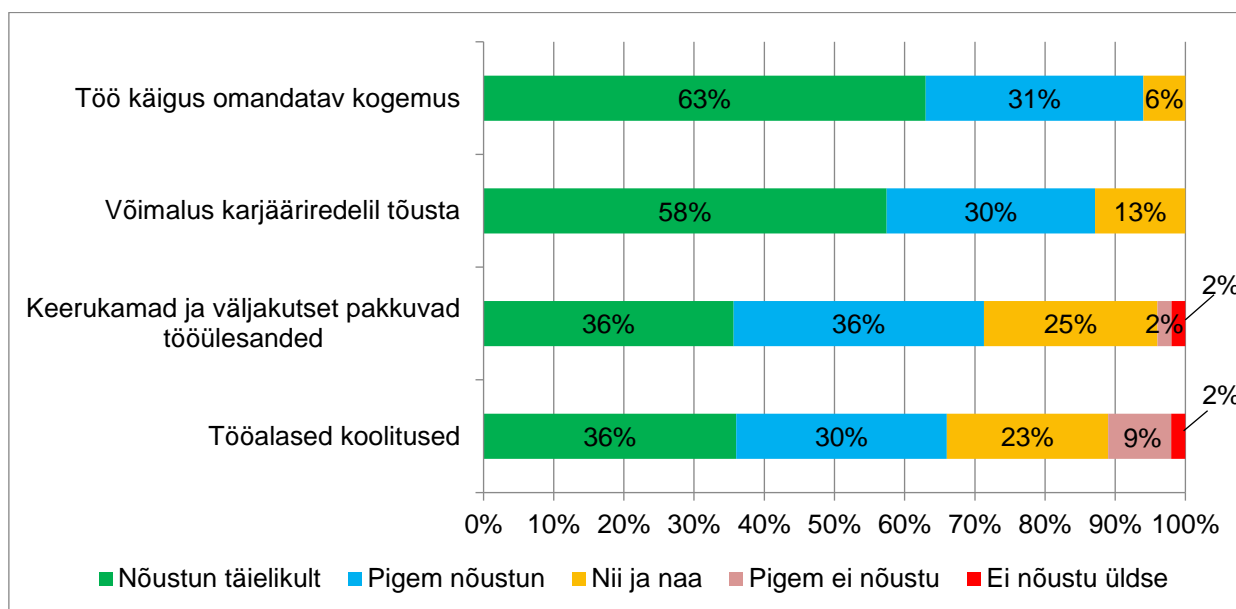
Üheksas küsimus uuris, millised arenguvõimalused on olulised tudengite jaoks. Selgelt kõige olulisemateks võimalusteks olid töö käigus omandatav kogemus ja karjääriredelil tõusmine. Enamik vastuseid olid täielikult nõustuvad. Töölaste koolituste ja väljakutset pakkuvate tööülesannete osas olid tudengid eriarvamustel, ent siiski enamiku vastused jäid väidete „nii ja naa“ ning „nõustun täielikult“ vahemikku. Täpsemad andmed on esitatud tabelis 4.

Tabel 4. Tudengite eelistused arenguvõimaluste osas

Arenguvõimalused	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Mood (M_o)	Standardhälve (SD)
Töö käigus omandatav kogemus	4,67	5	0,58
Võimalus karjääriredelil tõusta	4,56	5	0,66
Töölased koolitused	4,18	5	0,88
Keerukamad ja väljakutset pakkuvad tööülesanded	4,01	4	0,87

Allikas: autori arvutused

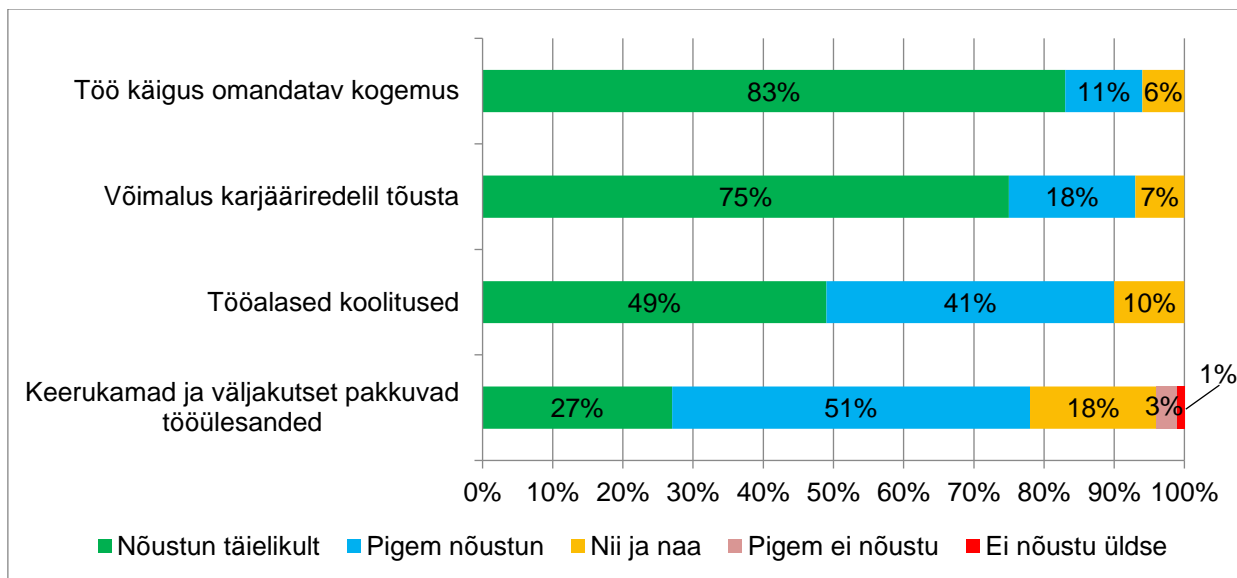
Meessoost tudengite eelistused arenguvõimaluste osas sarnanevad ülalpool analüüsituga. Kõige tähtsamateks peetakse praktilist kogemust ja võimalust karjääriredelil tõusta. Väga väike osa vastanutest (2%) leidis, et keerukamad ja väljakutset pakkuvad ülesanded ning töölased koolitused on nende jaoks ebaolulised. Täpsem jaotus on toodud joonisel 16.



Joonis 16. Meestudengite hinnang arenguvõimalustele

Allikas: autori koostatud

Naistudengid nõustusid praktilise kogemuse ja karjääriredelil tõusmisega veelgi üksmeelsemalt (83% ja 75% nõustub täielikult) kui mehed. Erinevusi siinkohal ei täheldata. Andmed naissoost tudengite kohta on esitatud joonisel 17.



Joonis 17. Naistudengite hinnang arenguvõimalustele
Allikas: autori koostatud

Järgnevas alapeatükis interpreteeritakse saadud tulemusi ja tehakse järeldusi, et anda asjakohaseid soovitusi tudengite tasustamise parendamiseks.

2.3. Analüüs ja järeldused

Uuringust selgus, et äriduse bakalaureuseõppe tudengid peavad kogutasu rahalistest komponentidest kõige olulisemaks põhitöötasu ja sellele järgnevalt lisatasu. Meestudengid pidasid tulemustasu ja individuaalse iseloomuga preemiat olulisemaks kui naistudengid. Seevastu naissoost tudengid hindasid kõrgemalt lisapuhkust ja täiendavat tervisekindlustust. Muutuvtasudest olulisemateks peeti isikustatud tasusid - tulemustasu ja preemiat. Mõlemad pidasid tööandja lisamakset kolmandasse sambasse ja kollektiivset boonust võrdlemisi ebaoluliseks. Kirjeldatu põhjal võib järeldada, et tudengite jaoks on peamine fookus põhitöötasul ja võimalusel teenida lisatasu lisanduvate kohustuste täitmise eest ning eelistatakse pigem individuaalsest panusest tulenevaid tasusid. Samuti ilmneb, et meessoost tudengid on nõus võtma naistest rohkem riske kõrgemate tulemustasude teenimiseks.

Lisaks uuriti tudengitelt, milliseid lisatasu teenimise võimalusi nad eelistavad. Lisanduva tasu teenimise all peeti silmas EV seadusest tulenevat lisatasu mõistet, mida makstakse töötavale isikule enamasti ületunnitöö, öötöö ja riigipühadel töötamise eest (TLS §45). Tulemustest selgus, et nii mees- kui ka naistudengite jaoks on kõige olulisem ületunnitööst makstav tasu. Naistudengite hinnangul on tähtis ka võimalus teenida tasu riigipühadel, ent meessoos puhul pühade ning öötöö olulist ei täheldata. Võib järeldada, et tudengite jaoks on oluline võimalus lisaraha teenimiseks teha ületunde, ent öötööd pigem ei pooldata, sest eeldatavasti pole see võimalik õpingute kõrvalt nagu selgus ka kolmanda küsimuse vastustest.

Uurides, kas tudengid eelistavad konkurentsivõimelist põhitöötasu või kõrgeid tulemustasusid, selgus, et 81% vastanutest eelistab pigem kindlat põhitöötasu ja 19% võimalust teenida kõrgemaid tulemustasusid. Meestudengite seas eelistas põhitöötasu 73% vastanutest ja naiste seas 87%, mis tähendab, et kõrgeid tulemustasusid eelistavad pigem meestudengid. Konkurentsivõimelise põhitöötasu toetuseks toodi peamiselt argumente, et kindel töötasu on vajalik eelarve planeerimiseks ja tagab kindlustunde. Samuti sedastati, et õppimise kõrvalt töötades on tähtis stabiilsus ning sageli puudub vajalik aeg ja võimalus panustada tulemustasude teenimisse. Mõned vastajad tõid ka välja, et sageli pole tulemustasude maksmise alused üheti mõistetavad. Kõrgete tulemustasude pooltargumentideks olid motiveeritus rohkem pingutada lisaraha nimel, võimalus teenida senisest rohkem ning mõningate vastanute arvates ei ole nendele makstav põhitöötasu kuigi vääriline. Sellest võib järeldada, et tööandjatel tuleks noorte inimeste ligimeelitamiseks ja vääriliselt tasustamiseks tähelepanu pöörata konkurentsivõimelisele ning stabiilsele põhitöötasule. Samuti leiab kinnitust teoreetilises osas käsitletud Armstrongi (2014) väide, mille kohaselt peavad tasustamise alused olema kõigile üheselt selged. Tulemustasude maksmise aluseid tuleks selgitada ja kokku leppida enne tööle asumist, et teadvustada noori inimesi tasustamise võimalustest ning vältida hilisemaid konflikte.

Tudengite jaoks kõige olulisemad soodustused olid spordikompensatsioon, ühisüritused ja allahindlused ettevõtte pakutavatelt teenustelt/toodetelt. Erinevused mees- ja naistudengite soodustuste eelistustes olid ametiauto (eelistasid meestudengid) ning tasuta kohv/tee (eelistasid naistudengid). Ka ühisüritused kõnetasid meestudengeid mõnevõrra vähem. Sellest tulenevalt võiksid tööandjad ära kasutada TuMS § 48 lõike 4 kohaselt sätestatud erisoodustused ja neid noortele sagedasemalt pakkuda. Uuringust selgunud ühisürituste populaarsus tudengite seas tähendab, et tööandjad peaksid kaasama noori rohkem ettevõtet iseloomustavatesse

ühistegevustesse, sest Armstrongi teooria kohaselt on tasustamise üks eesmärkidest arendada organisatsioonikultuuri läbi põhiväärtuste sidumise tasusüsteemiga (Armstrong 2012, 364).

Tunnustamist hea töö eest hindab enamik uuringus osalenutest. Väga oluliseks peavad kiitmist ja silmapaistmist pigem naistudengid, mehed on mõnevõrra neutraalsemad. Väga vähesed vastanud tunnustamist oluliseks ei pea. Lisaks uuriti tudengitelt, kas töö peab olema huvitav ja väljakutset pakkuv. Enamik mees- ja naistudengitest pidas mõlemat aspekti oluliseks, töö huvitavust hindas väga oluliseks lausa 73% naissoost üliõpilastest. Seejuures leiab taas kinnitust teoreetiline käsitlus, et tunnustamine ja ootustele vastavad tööülesanded on väga soodsad, ent mõjusad vahendid töötajate tasustamiseks (Yousaf *et al.* 2014). Seega tööandjatel tasub rohkem noori tudengeid kiita ja võimalusel pakkuda neile väärilisi tööülesandeid.

Lisaks selgus tulemustest, et tudengite jaoks on töökorralduses kõige olulisemad töö- ja eraelu tasakaal ning paindlik tööaeg. Ka Palgainfo Agentuuri (2021) värskemate uuringute tulemused kinnitavad antud väidet. Erinevustest on naistudengite jaoks tähtsal kohal kodus töötamise võimalus ja osaline koormus, ent meestudengite jaoks on oluline kaasaegne töökeskkond. Samuti sooviti teada, millised arenguvõimalused on tudengite seas relevantsemad. Kõige olulisemateks peeti praktilise töökogemuse omandamist ja võimalust karjääriredelil tõusta. Tööalased koolitused ja väljakutset pakkuvate tööülesannete osas oldi eriarvamustel, kuid pigem suhtuti positiivselt. Arvestades eelnevaid tulemusi ja käesolevat küsimust, võib järeldada, et noorte tudengite jaoks on tähtis piisava vaba aja olemasolu ning samas soov pidevalt panustada individuaalsesse arengusse.

Esimese uurimisküsimusega sooviti teada saada, milliseid kogutasu komponente eelistavad tudengid. Uuringu tulemustele tuginedes eelistavad tudengid enim rahalistest tasudest stabiilset põhitöötasu ja võimalust teenida lisatasu ületundidelt. Soodustustest eelistatakse spordikompensatsiooni, ühisüritusi ja allahindlusi ettevõtte toodetelt/teenustelt. Mitterahalistest tasudest on tudengite jaoks väga oluline heade tulemuste eest tunnustamine ja et tehtava töö sisu oleks eelkõige huvitav, kuid ka väljakutset pakkuv. Töökorralduslikust aspektist eelistavad tudengid piisava vaba aja olemasolu, paindlikku tööaega ja kaasaegset töökeskkonda. Lisaks eelpool nimetatule soovivad tudengid, et nende töö annaks praktilist kogemust ja pikemas perspektiivis oleks võimalik karjääriredelil tõusta.

Teise uurimisküsimusega sooviti teada saada, missugused on tudengite eelistused kogutöötasu moodustumisel. Tulemustest selgus, et kõige olulisemaks peavad tudengid konkurentsivõimelist põhitöötasu. Muutuvtasudest eelistatakse individuaalsest panusest tulenevaid tulemustasu ja preemiat. Samuti on tähtis võimalus teenida lisatasu lisanduvatelt kohustustelt ehk peamiselt ületundidelt ja ka riigipühadel töötades. Soodustustest eelistatakse kõige rohkem spordikompensatsiooni, ühisüritusi, tasuta kohvi/teed, allahindlusi, tööle transpordi hüvitamist. Kõike arvesse võttes selgub, et noorte tudengite jaoks on majanduslik stabiilsus tähtis.

Kolmanda uurimisküsimusega sooviti teada saada, millised erinevused on mees- ja naistudengite eelistustes kogutasu komponentide osas. Suuri erinevusi antud uuringu põhjal autor ei tähelda. Tulemustest ilmneb, et meessoost tudengid on kogutöötasu moodustumisel riskialtimate ja eelistavad rohkem muutuvtasusid kui naistudengid. Seisukohti põhjendades toodi välja, et ollakse valmis rohkem pingutama ja nähakse enda sissetulekutes rohkem potentsiaali kui tegelikkuses hetkel tasustatakse. Naistudengid eelistavad tööandjalt rohkem erinevaid soodustusi ja hüvesid ning peavad meessoost tudengitest olulisemaks silmapaistva töö eest tunnustamist. Töö sisu peaks enamiku naistudengite hinnangul olema eelkõige huvitav, kuid meestudengite ootused töö sisu suhtes on rohkem neutraalsed. Võib järeldada, et mees- ja naistudengite kogutasu eelistustes ei ole märkimisväärseid erinevusi, mida võiks organisatsiooni kogutasupaketi kujundamisel silmas pidada.

Tuginedes uuringu tulemustele saab anda väärtuslikku teavet tööandjatele TalTechi majandustudengite kogutasu paketi eelistuste kohta, millele tähelepanu pöörata ja kuidas noori ligi meelitada. Tulemuste analüüsile ja järeldustele toetudes sai käesoleva töö eesmärk täidetud ja uurimisprobleem lahendatud.

KOKKUVÕTE

Tasustamine on tihedalt seotud organisatsiooni strateegiatega ja töötajate jaoks peamine motivatsiooniallikas. Kaasaegses praktikas ei ole tasu ainult rahalises vääringus, vaid korrektsem on rääkida kogutasust – paljud organisatsioonidel kasutavadki seetõttu kogutasu pakette. Täna ses keerulises majanduslikus olukorras on tööturule sisenemas Z-põlvkond, kelle tasustamise kohta leidub vähe informatsiooni. Seetõttu tuleb lähemalt uurida selle põlvkonna esindajaid, sealhulgas tudengeid, et välja selgitada nende eelistused töötasustamisel.

Käesoleva töö eesmärgiks oli välja selgitada tudengite kogutasu paketi osade eelistused. Läbiviidud uuringu tulemused võimaldasid anda soovitusi tööandjatele noorte tasustamise täiustamiseks. Ankeetküsimustiku abil selgitati välja, millised rahalised ja mitterahalised kogutasu komponendid on tudengite jaoks olulised. Lisaks uuriti, millised on tudengite eelistused kogutöötasu moodustumisel. Mees- ja naistudengite vastuseid võrreldi, et välja selgitada erinevused sugude lõikes. Hinnanguid andsid vastajad ankeetküsimustikus 5-pallisel Likerti skaalal.

Töö eesmärgi saavutamiseks formuleeriti kolm uurimisküsimust, millele leiti uuringu tulemuste abil vastused. Esimene uurimisküsimus otsis vastust küsimusele, milliseid kogutasu komponente eelistavad tudengid. Uuringu tulemustele tuginedes eelistavad tudengid enim rahalistest tasudest stabiilset põhitöötasu, võimalust teenida lisatasu ületundidelt ja soodustustest spordikompensatsiooni, ühisüritusi ja allahindlusi ettevõtte toodetelt/teenustelt. Mitterahalistest tasudest on tudengite jaoks väga oluline heade tulemuste eest tunnustamine, huvitav töö sisu, piisava vaba aja olemasolu, paindlik tööaeg ja kaasaegne töökeskkond. Lisaks eelpool nimetatule soovivad tudengid, et nende töö annaks praktilist kogemust ja pikemas perspektiivis oleks võimalik karjääriredelil tõusta. Teine uurimisküsimus otsis vastust küsimusele, missugused on tudengite eelistused kogutöötasu moodustumisel. Tulemustest selgus, et kõige olulisemaks peavad tudengid konkurentsivõimelist põhitöötasu ja muutuvtasudest eelistatakse individuaalsest panusest tulenevaid tulemustasu, preemiat ning ületundidelt makstavat lisatasu. Kolmas uurimisküsimus uuris, millised erinevused on mees- ja naistudengite eelistustes kogutasu komponentide osas. Selgus, et kuigi meestudengid on tasude eelistamisel riskialtimate, siis

üldiselt mees- ja naistudengite kogutasu eelistustes ei esine märkimisväärseid erinevusi, mida võiks organisatsiooni kogutasupaketi kujundamisel silmas pidada.

Peamised järeldused ja ettepanekud on järgmised:

- Tudengite jaoks on kõige olulisem konkurentsivõimeline ja stabiilne põhitöötasu. Kuna noorte aeg ja ressursid on õpingute kõrvalt piiratud, siis peaksid organisatsioonid pakkuma väärilist põhitöötasu, et tudengid tunneksid end majanduslikult kindlalt ja motiveerituna.
- Muutuvtasudest eelistavad tudengid pigem individuaalse panuse alusel makstavaid tulemustasusid. Seejuures on oluline, et organisatsioonid selgitaksid enne tööle asumist tulemustasude maksmise aluseid ja järgiksid tehtud kokkuleppeid.
- Tudengid on nõus töötama ületundidel või riigipühadel, et seeläbi teenida lisatasu. Öötunde üldiselt ei eelistata, sest töötatakse enamasti õppimise kõrvalt ja tudengite jaoks on tähtis ka vaba aja olemasolu.
- Olulisemateks soodustusteks/hüvedeks peetakse spordikompensatsiooni, ühisüritusi ja allahindlusi ettevõtte teenustelt/toodetelt. Lisaks veel tööle transpordi kompensatsiooni, tasuta teed/kohvi ning erinevaid kindlustusi. Seetõttu tasub organisatsioonidel tudengitele pakkuda erisoodustusi, mida ka seaduses on tööandjale lihtsustatud.
- Noorte inimeste, sealhulgas tudengite, jaoks on tähtis era- ja tööelu tasakaal ning piisav vaba aja olemasolu. Seetõttu võiksid organisatsioonid võimaldada tudengitele paindlikku tööaega ja osalist koormust – võimalusel näiteks distantsilt töötamise võimalust.
- Töö sisu peab olema tudengitele eelkõige huvitav, ent samas ka väljakutset pakkuv. Kõige olulisemaks peetakse töö käigus saadavat praktilist kogemust ja personaalset arengut. Seetõttu tuleks organisatsioonidel võimaldada noortele väärilisi tööülesandeid.

Esitatud järeldusi ja ettepanekuid arvesse võttes on tööandjatel võimalik parendada olemasolevaid kogutasu pakette organisatsioonides. Samuti annab põgusa ülevaate üldistest aspektidest, mida võiks silmas pidada tudengite meelepärasel tasustamisel, et noori talente ligi meelitada ja organisatsioonis hoida. Edaspidi tasuks uurida täpsemalt, kuidas olulisemad kogutasu komponendid omavahel seostuvad ja missugune on osade järjestus prioriteetsuse alusel. Lisaks võiks käesolevat uuringut läbi viia ka teiste valdkondade tudengite seas, et välja selgitada potentsiaalsed erinevused.

SUMMARY

TALTECH STUDENTS' PREFERENCES FOR TOTAL COMPENSATION PACKAGE COMPONENTS

Madis Soodla

The purpose of this bachelor's thesis is to find out the students' preferences for components of total rewards. Currently there is not enough widely available information about rewarding generation Z students – what are their preferences on remuneration, components of total rewards and what differences occur based on the gender. Therefore the aim of this research is to find out what are the students' preferences on components of total rewards and to give proposals for improvement.

In order to solve the research problem and achieve the objective of the study, the author established the following questions:

- What are the students' preferences for components of total rewards?
- What are the students' preferences for the forms of remuneration?
- What kind of differences occur in preferences on rewarding between male and female students?

The author used quantitative research method. In order to gather information needed to answer the research questions, a survey was carried out among business students of TalTech. A questionnaire in Google Forms was prepared and based on the theoretical viewpoints discussed. The data was analyzed using the MS Excel software.

The results of the survey showed that the most important components of total rewards with monetary value are base pay and additional pay for working overtime. Benefits such as compensation of health and sports expenses, corporate events and discounts on products/services offered by the company itself were also important. In regard to intrinsic rewards, the most

important components were recognition, interesting job design, adequate free time, flexible work hours and modern working environment. In addition to that, students appreciate the experience from the work and personal growth in terms of career options. Students also feel necessary to receive reasonable and stable base pay over higher commissions. Only bonuses that are individually paid are mostly preferred. Lastly, the results reveal that there were no significant differences between male and female students' preferences.

The following suggestions and proposals for improvement were offered:

- Students mostly prefer reasonable and competitive pay over higher commissions due to lack of spare time and energy. Organizations should focus on worthy base pay in order to keep students satisfied and motivated.
- Students prefer performance fees based on their personal contribution. Therefore it is essential for employers to introduce the reward management system before starting work and follow the guidelines given.
- Students are willing to work overtime or on holidays in order to receive additional pay. Working at night is usually not preferred, because students also need to participate in studies. Therefore it is essential to give young people adequate free personal time.
- The most important benefits are compensation of health and sports expenses, corporate events and discounts on products/services offered by the company itself. In addition, free coffee/tee, insurances and compensation of transport to work were preferred. Therefore employers should use tax incentives to offer different benefits for working students.
- For young people, also students, it is essential to have enough free time and work-life balance. Therefore organizations should offer them flexibility and part-time work opportunities more often – also opportunity to work from distance if possible.
- Interesting and furthermore challenging job design is a must for students. The work experience and personal development is considered to be very important. Therefore organizations should offer them worthy tasks.

Based on the suggestions given, it is possible for organizations to improve their reward management systems. Furthermore, valuable information about the aspects of rewarding newer generation Z is given that helps employers involve more talented people and keep them.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Antoni, H. C., Baeten, X., Perkins, J. S., Shaw, D. J., Vartiainen, M. (2017). *Reward Management: Linking Employee Motivation and Organizational Performance*.
Kättesaadav:
https://www.researchgate.net/publication/318024428_Reward_Management_Linking_Employee_Motivation_and_Organizational_Performance, 20. veebruar 2021.
- Anto, M. L. (2013). Compensation Management Practices of Selected Companies: Basis for Compensation Management Program. - *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 19, 204-208.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., Murlis, H. (2004). *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. 5th ed. London: Kogan Page.
- Barkhuizen, N. (2014). Exploring the importance of rewards as a talent management tool for generation Y employees. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 1100-1105.
- Buhler, P. M., Evans, N. (2018). Will Gen Z Want to Work for You? Kättesaadav:
<http://hrexecutive.com/will-gen-z-want-work/>, 11. märts 2021.
- Bursch, D. (2014). *Managing the Multigenerational Workplace*. Kättesaadav:
<http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/hubfs/White%20Papers/managing-themultigenerational-workplace-white%20paper.pdf>, 10. märts 2021.
- Chillakuri, B., Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26 (4), 34-38.
- Deloitte. (2019). *Welcome to generation Z*. Kättesaadav:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumerbusiness/welcome-to-gen-z.pdf>, 3. märts 2021.
- EUROSTUDENT: Eurostudent Eesti uuring VII. Kättesaadav:
<http://www.praxis.ee/tood/eurostudent/eurostudent-eesti-uuring-vii/>, 12. märts 2021.
- Goh, E., Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28.
- Gursoy, D., Geng-Qing Chi, C., Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.

- Harroch, R. (2016). *How Employee Stock Options Work In Startup Companies*. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2016/02/27/how-employee-stock-options-work-in-startup-companies/?sh=3a4ce54b6633>, 23. veebruar 2021.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Kirjastus Medicina.
- Hoole, C., Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-14.
- Ivika Vilt, TalTechi majandusteaduskonna dekanaadi õppekonsultandi 8. veebruari 2021. a e-kiri.
- Kaur, G., Sharma, R. (2019). Linkages Between Culture (National, Organizational and Professional) and Total Reward Expectation of Employees: A Conceptual Framework. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 8 (4), 25-49.
- Kumar, D., Hossain, Z., Nasrin, S. (2015). *Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation*. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/336994971_Impact_of_Non-Financial_Rewards_on_Employee_Motivation, 23. veebruar 2021.
- Küttim, M. (2017). Lisatasude maksmine. Äripäev. Kättesaadav: <http://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/05/16/lisatasude-maksmine>, 26. veebruar 2021.
- Maksu- ja Tolliamet: *Maksusoodustus tervise- ja spordikuludele (seisuga 12.03.2021)*. Kättesaadav: <https://www.emta.ee/et/ariklient/tulu-kulu-kaive-kasum/erisoodustused/maksusoodustus-tervise-ja-sportikuludele>, 13. märts 2021.
- Maksu- ja Tolliamet: *Maksumäärad*. Kättesaadav: <https://www.emta.ee/et/ariklient/tulu-kulu-kaive-kasum/maksumaarad>, 13. märts 2021.
- ManpowerGroup: *Millennial Careers: 2020 Vision*. Kättesaadav: https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES, 12. märts 2021.
- Mercer: *Mercer's Total Rewards Practices Survey: Your Results Briefing in 3... 2... 1...* Kättesaadav: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/mercers-total-rewards-practices-survey-results-briefing.html>, 2. märts 2021.
- Milkovich, T.G., Newman M.J., Gerhart B. (2011). *Compensation*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Murray, J. (2018). *What Is Remuneration?* Kättesaadav: <https://www.thebalancesmb.com/whatare-remuneration-types-398436>, 27. veebruar 2021.
- Omotayo, O. A., Paul, S. O, Falola, H. (2014). *Modeling the Relationship between Motivating Factors; Employee' Retention; and Job Satisfaction in the Nigerian Banking Industry*. Kättesaadav:

https://www.researchgate.net/publication/270010936_Modeling_the_Relationship_between_Motivating_Factors_Employee'_Retention_and_Job_Satisfaction_in_the_Nigerian_Banking_Industry, 21. veebruar 2021.

Palgainfo Agentuur (2021). *Tööandja valikukriteeriumite olulisus*. Kättesaadav: <https://www.palgainfo.ee/osale-uuringus/osalege-uuringus-sugisel-2020/tootajate-kusitluste-tulemused-sugistalvel-2020-2021>, 2. märts 2021.

Palgainfo Agentuur (2019). Palgainfo trendid tööturul ja tasustamises, I osa: Põhjalik ülevaade töötasude muutustest ja prognoosidest. Kättesaadav: https://www.palgainfo.ee/images/files/ST1819/Tooturu_ja_tasustamise_trendid_ST1819_I_osa_saamiseks.pdf, 27. veebruar 2021.

Palgainfo Agentuur (2019). Palgainfo trendid tööturul ja tasustamises, II osa: Põhjalik ülevaade muutustest tööturul ja töötajate käitumises. Kättesaadav: https://www.palgainfo.ee/images/files/ST1819/Tooturu_ja_tasustamise_trendid_ST1819_II_osa_saamiseks.pdf, 25. veebruar 2021.

Parry, E., Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.

Pensionikeskus: *Eesti pensionisüsteemi ülevaade*. Kättesaadav: <https://www.pensionikeskus.ee/pensionisusteem/eesti-pensionisusteemi-ulevaade/>, 3. märts 2021.

Personalijuhtimise käsiraamat (2017). 3. väljaanne. Tallinn: MTÜ Eesti Personalijuhtimise Ühing (PARE).

Personalijuhtimise käsiraamat (2020). 3. väljaanne. Tallinn: MTÜ Eesti Personalijuhtimise Ühing (PARE).

Yousaf, S. Latif, M., Aslam S., Saddiqui A. (2014). Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21 (10), 1776-1786.

Töölepingu seadus. RT I 2009, 5, 35.

Van Zyl, L.E., Deacon, E., & Rothmann, S. (2010). Towards happiness: Experiences of work-role fit, meaningfulness and work engagement of industrial/organisational psychologists in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1).

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Hea vastaja!

Minu nimi on Madis Soodla ja vajan Teie abi oma bakalaureusetöö kirjutamisel. Töö üldiseks temaatikaks on tasustamine ja sellega seoses uurin tudengite eelistusi kogutasupaketi komponentide osas. Uuring on tähtis selleks, et Teie tulevane tööandja oskaks tasustada Teid meelepäraselt.

Küsimustiku täitmine võtab vaid paar minutit. Kõik vastused on anonüümsed ja kasutatavad ainult käesoleva uuringu tarbeks.

Küsimustes tuleb hinnata tegureid 5-pallisel skaalal, kus 1 – ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu, 3 – nii ja naa, 4 – pigem nõustun, 5 – nõustun täielikult.

Täna abi eest!

NB! Kogutasu hõlmab rahalisi (töötasu, tulemustasu, lisatasu, soodustused/hüved) ja mitterahalisi tasusid (tunnustus, töö sisu, töökogemus, arenguvõimalused).

Teie vanus aastates:

.....

Teie sugu:

- Mees
- Naine

Kursus, millel õpite:

- 1. kursus
- 2. kursus
- 3. kursus

Lisa 1 järg

1. Minu jaoks on olulised järgnevad kogutöötasu osad, millele pöoran tähelepanu (näiteks töökoha valikul):

Töötasu (fikseeritud töölepingus)	1	2	3	4	5
Lisatasu (ületunnid, lisanduvad ülesanded jne)	1	2	3	4	5
Tulemustasu	1	2	3	4	5
Preemia (pigem individuaalne)	1	2	3	4	5
Boonus (kollektiivne, osakonnapõhine vms)	1	2	3	4	5
Lisapuhkus	1	2	3	4	5
Täiendav tervisekindlustus	1	2	3	4	5
Tööandja lisamaksud kolmandasse sambasse	1	2	3	4	5

2. Mind motiveerivad järgmiste tasude teenimise võimalused:

Tulemustasu	1	2	3	4	5
Preemia (individuaalne, erakordse lisapingutuse eest)	1	2	3	4	5
Boonus (kollektiivne, osakonnapõhine vms)	1	2	3	4	5

3. Tasustamisel eelistan:

- Konkurentsivõimelist põhitöötasu
- Kõrgeid tulemustasusid

Palun põhjendage lühidalt:

4. Minu jaoks on oluline võimalus teenida lisatasu, töötades:

Öötundidel	1	2	3	4	5
Ületundidel	1	2	3	4	5
Riigipühadel	1	2	3	4	5

5. Minu jaoks on olulised järgmised ettevõtte poolt pakutavad soodustused/hüved:

- Ühisüritused
- Tasuta kohv/tee
- Tasuta lõuna
- Töötelefon
- Ametiauto

Lisa 1 järg

- Tööle transpordi kompensatsioon
- Spordikompensatsioon
- Kindlustused
- Allahindlused ettevõtte toodetelt/teenustelt
- Muu

6. Minu jaoks on oluline hea töö eest tunnustamine (kiitmine, aukiri, sümboolne kingitus jne):

(Ei nõustu üldse) 1 2 3 4 5 (Nõustun täielikult)

7. Minu jaoks on oluline, et töö oleks:

Huvitav	1	2	3	4	5
Väljakutset pakkuv	1	2	3	4	5

8. Minu jaoks on olulised järgmised tegurid töökorralduses:

Töö ja eraelu tasakaal	1	2	3	4	5
Paindlik tööaeg	1	2	3	4	5
Osalise koormuse võimalus	1	2	3	4	5
Kodus töötamise võimalus	1	2	3	4	5
Kaasaegne töökeskkond	1	2	3	4	5

9. Minu jaoks on olulised järgmised arenguvõimalused:

Tööalased koolitused	1	2	3	4	5
Töö käigus omandatav kogemus	1	2	3	4	5
Keerukamad ja väljakutset pakkuvad tööülesanded	1	2	3	4	5
Võimalus karjääriredelil tõusta	1	2	3	4	5

Lisa 2. Lihtlitsents

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Madis Soodla (autori nimi)

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

Töötasustamisel kasutatava kogutasu paketi osade eelistused taltechi ärenduse tudengite näitel,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Helina Vigla,
(juhendaja nimi)

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.

10.05.2021 (kuupäev)

¹ 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 loomingulise 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.