

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Aet Urvast

**AMETIKOHTADE HINDAMISE KASUTAMINE TASUSÜSTEMIDE ALUSENA  
EESTI JA SOOME EHTUSETTEVÕTETES**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Helina Vigla, M.BA

Kaasjuhendaja: lektor Taimi Elenurm, M.BA

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistritöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Aet Urvast  
„20“ mai 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja lektor Helina Vigla, M.BA

„20“ mai 2017

Kaasjuhendaja lektor Taimi Elenurm, M.BA

„20“ mai 2017

Kaitsmisele lubatud „.....“ ..... 2017

Personalitöö ja –arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees Liina Randmann, PhD

## LÜHIKOKKUVÕTE

### AMETIKOHTADE HINDAMISE KASUTAMINE TASUSÜSTEEMIDE ALUSENA EESTI JA SOOME EHITUSETTEVÕTETES

Aet Urvast

Käesolevas magistritöös on eesmärk selgitada välja, milliseid ametikohtade hindamise meetodeid kasutatakse tasusüsteemide alusena Eesti ja Soome ehitusettevõtetes ja kuivõrd tõhusaks ja konkurentsivõimeliseks hindavad ehitusettevõtted rakendatud tasusüsteemi. Töös uuritakse insener-tehnilise personali tasustamise põhimõtteid ning tuuakse välja, mille osas erinevad ehitusettevõtete tasusüsteemid Eestis ja Soomes.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas selgitab autor ametikohtade hindamise mõistet ja meetodeid, annab ülevaate ametikohtade hindamisel põhinevatest tasusüsteemidest ja tasustamise arengusuundadest ning käsitleb ehitussektori tasustamise põhimõtteid ning varasemaid uuringuid Eestis ja Soomes. Töö teine osa põhineb empiirilisel uurimisel ning selle tulemuste analüüsil. Magistritöö kolmandas osas esitab autor uuringu tulemustel põhinevad järeldused ja arutelu.

Magistritöö tulemustest selgub, et uuringus osalenud Eesti ehitusettevõtetes on valdavalt kasutusel ametikohapõhine tasusüsteem, enam kasutatavad meetodid on ametikohtade järjestamine ja klassifitseerimine. Samuti on levinud kombineeritud tasusüsteem, mis põhineb isiku ja ametikohtade hindamisel. Seevastu kõikides uuringus osalenud Soome ehitusettevõtetes on kasutusel isikupõhised tasusüsteemid. Soome ettevõtted valdavalt ametikohtade hindamise meetodeid ei rakenda. Insener-tehnilise personali puhul rakendavad kõik uuringus osalenud ehitusettevõtted tulemustasustamist, sealjuures jälgitakse, mida pakuvad konkurendid tööturul, et seda arvestada töötasu määra kehtestamisel. Tulemustest ilmneb, et Eesti ehitusettevõtted hindavad tasusüsteemide tõhusust ja konkurentsivõimelisust kõrgemalt kui Soome ehitusettevõtted.

Magistritöö järeldustes esitab autor käesoleva uurimuse tõlgendamise piirangud, sealjuures viitab, et uuringu tulemused on laiendavad vaid uuringus osalenud ehitusettevõtetele. Arutelu osas teeb magistritöö autor ettepaneku laiendada käesolevat uuringut ning viia läbi Eesti ja Soome ehitussektori ülene tasusüsteemide uuring, sealjuures toob välja ettepanekud uurida lisaks mitterahalist tasustamist (boonussüsteeme) ning käsitleda üksikasjalikumalt tulemustasusüsteeme. Tulemuste analüüsi põhjal teeb autor Eesti ehitusettevõtetele ettepaneku kasutada enam palgauuringuid. Konkurentsivõimelisuse tõstmiseks tööturul teeb autor ettepaneku kasutada enam kombineeritud tasusüsteeme.

Võtmesõnad: *ametikohtade hindamine, ametikohtade hindamise meetodid, tasusüsteemid, töötasu, töötajate tasustamine, tasusüsteemid ehitusettevõtetes.*

## ABSTRACT

### AMETIKOHTADE HINDAMISE KASUTAMINE TASUSÜSTEEMIDE ALUSENA EESTI JA SOOME EHITUSETTEVÕTETES

Aet Urvast

#### “Job Evaluation as a base of Compensation Systems in Estonian and in Finnish Construction Companies”

This Master’s thesis aims to find out what methods in job evaluation are used as bases for pay structures in Estonian and Finnish building companies, and how efficient and competitive pay structures are according to building companies. The author explored pay principles for the engineering and technical personnel, and outlined how pay structures vary in building companies in Estonia and Finland.

The paper consists of three parts. In the first part, the author explains the concept and methods of job evaluation, provides an overview of pay structures and trends in job evaluation, explains pay principles in the building sector and introduces previous studies in Finland and Estonia. The second part is based on empirical research and the analysis of its results. In the third part of the Master’s thesis, the author presents conclusions and a discussion based on the research results.

The results of the Master’s thesis reveal that the researched Estonian building companies mainly use job-based pay systems, and the most commonly used methods are job ranking and classification. Besides, a combined pay structure, based on person and job evaluation, is also common. In contrast, all the Finnish building companies that participated in the research use person-based pay systems. Finnish companies usually do not implement job evaluation methods. As regards engineering and technical personnel, all the surveyed construction companies implement performance-based pay structures, thereby they monitor what competitors do in the labour market in order to take it into account in determining pay rates. The results reveal that Estonian building companies assess the effectiveness and competitiveness of pay systems higher than Finnish building companies.

In the conclusions part of the Master’s thesis, the author defines restrictions on interpretation of the research, thereby indicating that the results concern only the researched construction companies. In the discussion sector, the author of the paper suggests the research should be developed and a study should be conducted on pay systems in the construction sector in Estonia and Finland, thereby the author outlines recommendations to study non-monetary pay (bonus systems) as well, and to deal with performance-based pay systems in a more detailed way. On the basis of the findings analysis, the author suggests Estonian building companies should use more salary surveys. The author believes that in order to enhance competitiveness in the labour market, it is more beneficial to use combined pay systems.

*Keywords: job evaluation, methods of job evaluation, compensation systems, pay, employee compensation, pay systems in construction companies.*

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	6
1. AMETIKOHTADE HINDAMINE TASUSÜSTEEMIDE ALUSENA.....	8
1.1 Ametikohtade hindamise mõiste ja põhimõtted .....	9
1.2 Ametikohtade hindamise kasutamine tasusüsteemide alusena.....	10
1.3 Ametikohtade hindamise meetodid .....	15
1.4 Tasusüsteemide arengusuunad .....	17
1.5 Ehitussektori tasustamise põhimõtted ja varasemad uuringud .....	19
2. EMPIIRILINE UURIMUS AMETIKOHTADE HINDAMISE KASUTAMISEST TASUSÜSTEEMIDE ALUSENA .....	24
2.1 Uurimuse eesmärk .....	24
2.2 Uurimuse meetodika .....	24
2.3 Uurimuse valim ja uurimuse käik.....	26
2.4 Empiirilise uurimuse tulemused .....	28
2.4.1 Ametikohtade hindamine ja tasusüsteemid ehitusettevõtetes.....	28
2.4.2 Tasusüsteemi tõhusus ja konkurentsivõimelisus .....	34
2.4.3 Insener-tehnilise personali tasustamise põhimõtted .....	37
2.4.4 Eesti ja Soome ehitusettevõtete tasusüsteemide võrdlus .....	39
3. ARUTELU JA JÄRELDUSED .....	47
3.1 Vastused püstitatud uurimisküsimustele .....	47
3.2 Empiirilise uuringu tulemuste võrdlus teoreetilise taustaga.....	50
3.3 Ettepanekud ehitusettevõtetele tasusüsteemide parendamiseks .....	52
3.4 Soovitused edasisteks uuringuteks .....	53
3.5 Piirangud uuringu tulemuste tõlgendamisel .....	54
KOKKUVÕTE .....	56
RESUME.....	59
VIIDATUD KIRJANDUS .....	62
LISA 1 – Uurimuse küsimustik Eesti ehitusettevõtetele .....	65
LISA 2 – Uurimuse küsimustik Soome ehitusettevõtetele.....	71
LISA 3 – Intervjuu küsimused Eesti Ehitusettevõtjate Liidu esindajale.....	77
LISA 4 – Eesti ja Soome ehitusettevõtete võrdlus (t-test) .....	78
LISA 5 – Intervjuu transkriptsioon 14.03.2017.....	80

## SISSEJUHATUS

Tasusüsteemide loomisel on viimastel aastakümnetel levinuimaks meetodiks olnud ametikohapõhine hindamine, millele on iseloomulik ametikoha väärtuse välja selgitamine organisatsioonis ning selle alusel tasustamise hierarhia loomine. Kuigi Eesti organisatsioonid kasutavad enam traditsioonilist ametikohtade hindamist ja tasustamist ning peavad seda üldjuhul tulemuslikuks (Kraav, 2015), näitavad tasustamise arengusuunad vajadust liikuda individuaalsema ning turupõhise lähenemise suunas.

Käesoleva töö teema sisend saadi Evert Kraavi 2015. aasta magistritööst “Tasusüsteemide seosed ametikohtade hindamisega ja mõju tasusüsteemi tõhususele Eesti organisatsioonide näitel”, mille edasiarendusena nägi Kraav vajalikkust jätkata uuringut sektoripõhiselt. Käesoleva töö autor otsustas jätkata Kraavi uuringut ehitussektori põhiselt.

Eesti ehitusettevõtted konkureerivad üha enam ühisel tööjõuturul Soome ehitusettevõtetega, kuna tööjõupuudus ehitussektoris on süvenevaks probleemiks mõlemas riigis. Ehitusalal tuntakse puudust nii oskustöölised kui ka insener-tehnilisest personalist, kellest viimased asuvad pärast sobiva kvalifikatsiooni ja ettevalmistuse omandamist sageli tööle projektijuhtimis-, projekteerimis- ja konsultatsiooniettevõtetesse (Tuomaala, 2016; Vanamölder, Pulver, Josing, Randrüt, & Reiman, 2012).

Ehitussektori tööjõupuudus mõjutab ettevõtete võimekust ehitusmahte teostada ning pidurdab võimalikku ehitusvaldkonna arengut. Arvestades, et ehitussektor moodustab Eesti SKP-st 5,85% (Statistikaamet, 2016) ning pakub tööd 9,6% (Statistikaamet, 2015) kogu tööhõivest, on oluline roll antud sektori edukuses riigi sisemajandusele. Piisava tööjõuga kindlustamiseks ning tööjõuturul konkureerimiseks on oluline konkurentsivõimelise tasusüsteemi olemasolu. Eeltoodule tuginedes on vajalik analüüsida ehitussektori tasustamisepõhimõtteid, et selgitada ning toetada Eesti ja Soome ehitusettevõtete konkureerimisvõimekust ja arengut ühisel tööjõuturul.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, milliseid ametikohtade hindamise meetodeid kasutatakse tasusüsteemide alusena Eesti ja Soome ehitusettevõtetes ja kuidas need tõhusaks ja konkurentsivõimeliseks hindavad ehitusettevõtteid rakendatud tasusüsteemi. Töös uuritakse insener-tehnilise personali tasustamise põhimõtteid ning tuuakse välja, mille osas erinevad ehitusettevõtete tasusüsteemid Eestis ja Soomes. Eesmärgi saavutamiseks

viiakse läbi kvantitatiivne küsitlusuuring Eesti ja Soome ehitusettevõtetes ja poolstruktureeritud intervjuu Eesti Ehitusettevõtjate Liidu esindajaga, mille tulemused võimaldavad analüüsida ehitusettevõtete tasusüsteeme ning teha ettepanekuid tasusüsteemide täiustamiseks ja tõhustamiseks Eestis ning Soomes. Töö autor kavatses teise intervjuu viia läbi Soome ehitusliidu (*Rakennusliitto*) esindajaga, mis paraku kooskõlastuse puudumise tõttu ei realiseerunud. Läbiviidava uuringu tulemusel kavatakse teha ettepanek viia läbi tasusüsteemide uuring tervikuna Eesti ja Soome ehitussektoris, mis valimi väiksuse tõttu käesoleva uurimuse raames ei realiseerunud.

Teema aktuaalsust tõestab asjaolu, et riikideülene värbamine ning seeläbi konkureerimine ühisel tööjõuturul on levimas. Laiaulatuslikke tasustamise alaseid uuringuid on tehtud nii Eestis kui ka Soomes minimaalselt, puuduvad põhjalikumad uuringud ehitussektoris. Sellest tulenevalt pakub käesolev uuring asjakohaseid tähelepanekuid ning järeldusi mõlema riigi ehitusettevõtetele, luues veendumust Eesti ja Soome ehitussektori ühise tasustamise alase uuringu vajalikkuse osas.

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud alljärgnevad uurimisküsimused:

1. Milliseid tasusüsteeme Eesti ja Soome ehitusettevõtetes kasutatakse?
2. Milliseid ametikohtade hindamise meetodeid kasutatakse tasusüsteemide alusena Eesti ja Soome ehitusettevõtetes?
3. Kuivõrd tõhusaks ja konkurentsivõimeliseks hindavad Eesti ja Soome ehitusettevõtted kasutusel olevat tasusüsteemi?
4. Millised tegurid mõjutavad insener-tehnilise personali tasustamist Eestis ja Soomes?

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas selgitatakse ametikohtade hindamise mõistet ning enim kasutatavaid meetodeid. Samuti antakse ülevaade tasusüsteemide ja ametikohtade hindamise vahelistest seostest, tasustamise arengusuundadest ning käsitletakse ehitussektori tasustamise põhimõtteid Eestis ja Soomes ning varasemaid uuringuid. Töö teises osas antakse esmalt ülevaade uuringu metoodikast ning seejärel käsitletakse autori poolt läbi viidud uuringu tulemusi. Magistritöö kolmandas osas analüüsib autor uuringu tulemusi, vastab püstitatud uurimisküsimustele ning esitab järeldused ja ettepanekud ametikohtade hindamise kasutamiseks tasusüsteemide alusena.

## 1. AMETIKOHTADE HINDAMINE TASUSÜSTEEMIDE ALUSENA

Tasustamine on oluline tegur töömotivatsioonist, toetades organisatsiooni uute töötajate värbamisel ning olemasolevate hoidmisel. Kui tõhusalt kavandatud ning rakendatud tasusüsteem toetab töömotivatsiooni, siis mitte eesmärgipärane tasustamine tekitab töötajates negatiivseid tundeid ning kulutab organisatsiooni ressursse. Seega on süsteemi loomisel olulisim esmalt selgitada välja organisatsiooni eesmärgid, mille saavutamist peab tasusüsteem omalt poolt toetama.

Makromajanduslikud muudatused ning kasvav dünaamilisus tööturul on mõjutanud nii töösuhete kui ka töötajate muutumist ning karjääri ümberkujunemist. Eeltoodust tulenevalt peaksid organisatsioonide tasusüsteemid olema paindlikud, et reageerida ajakohaselt majanduslikele muutustele ning toetada seeläbi organisatsiooni konkureerimist tööjõuturul (Pussila, 2005; Dulebohn & Werling, 2007).

Tasusüsteem (*compensation system*) hõlmab kõiki tehtava töö kompenseerimise protsesse, viise ning praktikaid, mida organisatsioonis rakendatakse. Kogutasu koosneb nii rahalisest (töötasu, soodustused) kui ka mitterahalisest hüvitamisest (töökeskkond, töö iseloom), mida töötaja teenib tehtud töö eest. Töötasu jaguneb kolmeks eri osaks (Berger & Berger, 2008; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2011):

1. Põhitasu on kindel tasuosa, mille aluseks on enamasti ametikohapõhine hindamine või muu tööalane nõudmine, mis on poolte vahel kokku lepitud tehtava töö eest. Põhitasu on kõrgem kui töö on raskemini omandatav, pingelisem ning eeldab vastutust.
2. Lisatasu loetakse muutuvaks tasuks, mis on üldiselt seotud töötajaga, mitte ametikohaga. Lisatasu maksmise kriteeriumiteks on vigade vähesus, akadeemilise kraadi omamine, täiendavad oskused (keeleoskus), töömaht (kolleegi asendamine). Lisatasu loetakse heaks stiimuliks uute oskuste omandamisel.
3. Tulemustasu makstakse kokkulepitud tulemuste või eesmärgi saavutamise eest, mis võib põhineda nii organisatsiooni, meeskonna kui ka üksikisiku tulemustel. Tulemustasu kitsam käsitlus eeldab enamasti finantstulemustel (kasum, müügikäive) põhinevat tasustamist, laiema käsitluse mõiste hõlmab finantstulemustele lisaks ka kvaliteeti, kliendirahulolu jm. Tulemustasu motiveerib töötajaid tulemusele ning mõistma nii organisatsiooni kui ka endale seatud eesmärgi.



Käesolevas magistritöös keskendutakse rahalisele tasule, eelkõige põhitasu kujunemisele ametikohtade hindamise rakendamisel.

### 1.1 Ametikohtade hindamise mõiste ja põhimõtted

Ametikohtade hindamine (*job evaluation*) on organisatsiooni sisemisele õiglusele suunatud protsess, mida iseloomustab ametikohtade hierarhiast lähtumine, organisatsiooni sisesed karjäärivõimalused ning bürokraatlikel protseduuridel põhinev tasusüsteem (Dulebohn & Werling, 2007). Hindamise aluseks on ametikohal tehtav töö, nõutud oskused, väärtus organisatsioonile ning välisturule. Protsessi tulemusel kujundatakse tasude struktuur, mis toetab organisatsiooni töökorraldust, on õiglane töötaja suhtes ning suunab töötaja käitumist organisatsiooni eesmärkide suunas (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2011).

Ametikohtade hindamist on nimetatud ka ametikohtade analüüsiks, mille raames esmalt kogutakse infot iga positsiooni kohta ning seejärel hinnatakse ametikohti neljas aspektis: töö keerukus, vastutus, töö mahukus ja tööjõu olukord (Sun & Luo, 2013). Hindamine põhineb rangelt ametikoha hindamisel, käsitlemata protsessis isiksuseomadusi või isikut, kes hinnatavat tööd teeb. Ametikohtade võrdlemiseks ja hindamiseks on mitmesuguseid võimalusi, kuid enam rakendatav on hierarhiline lähenemine, kus ametikohad on järjestatud vastavalt nende suhtelisele väärtusele (Gilbert, 2012). Protsessi läbiviimiseks kasutatakse töö analüüsi ja töökohtade kirjeldust, mis on eelduseks, et ametikohti hinnata vastavalt nende suhtelisele väärtusele (EL-Hajji, 2011). Seega on ametikohtade hindamine ametikohtade suhtelise mitte absoluutse väärtuse kindlaks määramise protsess, mille alusel luuakse ametikohtade struktuur organisatsioonis. Protsessi kirjeldus on toodud joonisel 1.



#### Joonis 1 Ametikohtade hindamise protsess

Allikas: Milkovich, Newman & Gerhart, 2011:138

Lähenemisele on omane, et struktuuris paiknevad ametikohad on tasustatud erinevalt – hierarhias kõrgemal asetsevad ametikohad on seotud kõrgema tasuga ning madalamal tasemel madalama tasuga (Dulebohn & Werling, 2007). Ametikohtade hindamist ei saa

käsitleda kui lõplikku olemuslikku väärtust organisatsiooni jaoks, kuid üks peamine mõõdupuu on sisemise õigluse tagamine. Sisemine õiglus viitab organisatsiooni sisestele ametikohtade võrdlusele (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2011), kuna üldiselt leitakse, et õiglast tasustamist on võimalik saavutada läbi ametikohtade hindamise (Gilbert, 2012). Seega on ametikohtade hindamise eesmärk tagada tasustamisel organisatsiooni sisemine võrdsus ning õiglus selleks, et teenitav tasu oleks vastavuses tehtava töö ning ametikoha väärtusega. Võrdsust suurendab sealjuures asjaolu, et nii lähenemise protsess kui ka hindamise tulemusel valmiv tasusüsteem on töötajatele avalik (EL-Hajji, 2011).

Ametikohtade hindamine toetab organisatsiooni juhtimist ning on osa organisatsiooni inimressursi planeerimise protsessist (Chaneta, 2014). Antud lähenemine on süsteemne viis määrata kindlaks ametikoha väärtus seoses teiste ametikohtadega organisatsioonis (Oyebode, 2015). Kuigi ametikohapõhise hindamise peamine eesmärk on toetada organisatsiooni tasusüsteemi loomist, on hindamise tulemusi võimalik kasutada ka muudel eesmärkidel, nagu tulemuslikkuse hindamisel, koolitus- ja arendusprogrammide kavandamisel ning ametikohtade ümberkujundamisel (Sliedregt, Voskuil, & Thierry, 2001).

## **1.2 Ametikohtade hindamise kasutamine tasusüsteemide alusena**

Tasustamine omab üht olulisemat mõju inimkapitali kvaliteedile ja tõhususele, olles oluliseks mõjuteguriks nii organisatsiooni kandideerivate inimeste tööpakkumise vastu võtmisel kui ka juba töötavate motivatsiooni ning jõudluse tõstmisel (Gupta & Shaw, 2014). Tasusüsteemide rakendamine ei mõjuta mitte ainult töötajate motivatsiooni, vaid selle kaudu on võimalik parandada ka tööohutust, kvaliteeti, loovust, innovatsiooni ja mitmeid muid väljundeid, mis on organisatsioonile edukaks toimimiseks olulised (Gupta & Shaw, 2014; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2011).

Lähtudes organisatsioonide majanduslikust vaatenurgast, on töötasu eesmärk mõjutada töötaja käitumist, ületamaks võimalikke väljakutseid ning motiveerida töötajaid tegutsema organisatsioonile soovitud suunas (Nyberg, Pieper, & Trevor, 2016). Kui rakendatav süsteem ei ole tehtud õigesti, siis nii organisatsiooni poolt oodatavad väljundid kui ka organisatsiooni teised poliitikad ja protseduurid ei saavuta oodatud mõju (Gupta & Shaw, 2014).

Ametikohapõhise hindamise puhul on oluline teha kindlaks töö tegelik sisu ja eesmärk. Ametikohtade hindamisel põhinev tasu ei võta arvesse töötaja pädevust ega hinda töömeetodite korrektsust. Seega arvestatakse hindamisel tavapärasest töö tegemist, milles töö tegijal on vähemalt minimaalne või keskmine pädevus töö teostamiseks. Isikliku tööpanuse eest tasustatakse töötajaid eraldi, mida võimaldavad isikupõhised tasud. (Pussila, 2005)

Ametikohtade hindamise alusel määratletakse ametikoha väärtus, mille alusel luuakse tasustamise hierarhia (Gilbert, 2012). Tasusüsteeme saab klassifitseerida nii tugevalt hierarhilistena kui ka võrdsematena, sealjuures hierarhilisem lähenemine on iseloomulik tasusüsteemidele, mis lähtuvad vaid organisatsiooni sisemisest õiglusest (Dulebohn & Werling, 2007). Üleliia hierarhilist tasusüsteemi seostatakse negatiivsete väljunditega organisatsiooni jaoks, kuna töötajad on orienteeritud vähem koostööle (Brown, Sturman, & Simmering, 2003).

Üldiselt on **hierarhiliste tasusüsteemide** puhul määratletud astmed, ametikohtade hindamise kriteeriumid või tasustamispoliitika põhijooned. Ametikohtade koondamisel paigutatakse samale palga astmele positsioonid, mis eeldavad sarnaseid omadusi, kuid on sisuliselt erinevad. Kõrgemale astmele pääsemiseks on vajalik arendada enda oskusi, täiendada teadmisi või koguda enam tööstaaži. Organisatsiooni sisemisest õiglusest lähtudes tuleb antud meetodi puhul tasustada organisatsiooni sisenejaid algtaseme määraga, mis ei pruugi aga olla organisatsiooni sisenejatele huvipakkuv. Palgavahemike rakendamine organisatsioonis võimaldab aga vältida töötajate ala- ja ületasustamist. (Wudyka, 2006; Dulebohn & Werling, 2007)

Kuigi tavapärane tasusüsteemide kujundamine põhineb ametikohtade hindamise põhjal, millele on omane hierarhilisus, on laialt levinud ka turupõhisel hindamisel kujunev tasustamine (Dulebohn & Werling, 2007). **Turupõhise lähenemise** kohaselt on töö väärtus määratletud sellega, kuidas sarnased tööd on tasustatud teistes organisatsioonides, mis konkureerivad samal tööturul (Barcellos, 2005). Ideaalse tasusüsteemi peamiseks tunnuseks on sisemise ja välise õigluse olemasolu, sealjuures sisemise õigluse tagab ametikohapõhine hindamine ning välise õigluse kindlustavad palgauuringud (Anto, 2013). Seega ametikohtade hindamise rakendamisel peab organisatsioon alati arvestama, et töötasu organisatsioonis peab olema parem või võrdne tasuga väljaspool organisatsiooni ehk vastama välise tööturu tasemele (EL-Hajji, 2011; Dulebohn & Werling, 2007). Turupõhine

lähenemine on väline võimalus turutundlike ametikohtade info kaardistamiseks ja selle alusel tasude struktuuri ning määrade kehtestamiseks (Oyebode, 2015). Enda turupositsiooni teada saamiseks on organisatsioonidel võimalik hankida palgauuringute andmed, mille põhjal saavad tööandjad olla kindlad, et nende töötajad on tasustatud õiglaselt välise turuga võrreldes (Wudyka, 2006). Turuväärtust kaardistatav info on kättesaadav konsultatsioonifirmade, valitsusasutuste ja ametiliitude vahendusel, kes viivad läbi erinevaid tasustamise uuringuid, hõlmates näiliselt kõiki sektoreid, ametikohti, organisatsioone ning geograafilisi asukohti (Barcellos, 2005). Probleeme valmistab aga see, et kaardistatud andmed on sageli ebatäpsed ning terviklik tasusüsteem jääb konkurentidele kättesaamatuks, mistõttu usaldusväarsuse suurendamiseks soovitatakse kasutada üheaegselt mitut palgauuringut (Barcellos, 2005). Tabelis 1 on toodud ametikohtade hindamise ja palgauuringute roll tasusüsteemides.

**Tabel 1**

Ametikohtade hindamise ja palgauuringute roll tasusüsteemides

Tasustamise struktuuri osa	Administreerimisvahend	Töötaja töötasu võrdluse alus	Õiglase lähenemise tagajärjed
Palgatase	Palgauuringud	Väline õiglus	Väline töötajate liikuvus (kvaliteetsete töötajate hoidmine ja motiveerimine; tööjõu kulud; töötajate hoiakud)
Ametikohtade struktuur	Ametikohtade hindamine	Sisene õiglus	Sisemine töötajate liikuvus (edutamine, organisatsioonisisene liikumine; koostöö töötajate hulgas; töötajate hoiakud)

Allikas: Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2015:497

Turupõhisel lähenemisel põhinev tasustamine on üldiselt kasumlik nii organisatsioonile kui ka töötajatele ning selle lihtsus ja võrdsus on teinud sellest praktikast enim kasutatava lähenemise USA-s (Barcellos, 2005). Tööandja teeb tööd ostes tehingu, mis ei põhine ametikoha ostmisel, vaid soovil osta omaduste ja oskuste kogumit töötajalt, eeldades, et töötaja on võimeline täitma tööülesandeid ja andma soovitud tulemusi (Barcellos, 2005). Arvestades, et töö on komplekt ülesandeid ja tegevusi, millel ei ole kindlat väärtust, siis perfektselt konkureerival tööturul teeniksid töötajad tasu, mis vastab nende marginaaltoodangule (Dulebohn & Werling, 2007). Seega kui ametikohtade hindamise peamine eesmärk on luua sisemist õiglust ning võrdust, siis turupõhisel väärtusel kujunev

tasustamise ideoloogia käsitleb aga, et tasu õiglus on ebaoluline, kuna tasu suuruse määrab turg ning nõudluse-pakkumise vahekord.

Olles silmitsi mitterahuldavate kulude-tulude jaotusega, on paljud organisatsioonid kulude vähendamiseks lihtsustanud organisatsiooni siseseid protsesse ning asendanud neid vähem bürokraatlikega. Mitmed organisatsioonid on pöördunud turupõhise lähenemise suunas, kuna see on organisatsiooni jaoks odav viis ametikoha väärtuse teada saamiseks (Johnson, 2011).

Barcellos (2005) väidab, et töötajate pühendumist tõstab see, kui neile makstakse konkurentsivõimelist töötasu võrreldes nendega, kes töötavad teistes organisatsioonides sarnasel ametikohtadel. Rakendades organisatsiooni sisemist õiglust, võib see aga erineda märkimisväärselt teistes organisatsioonides makstavast tasust samalaadsel ametikohal (Dulebohn & Werling, 2007). Kuna mitmed üksikud tasusüsteemid seavad erinevat sorti piiranguid, siis organisatsioonid otsustavad sageli siduda omavahel mitu süsteemi, mis keskenduvad sealjuures erinevatele eesmärkidele ning võimaldavad riskide maandamiseks kasutada erinevaid strateegiaid, et täita seatud eesmärgid (Gerhart, Rynes, & Fulmer, 2009). Organisatsioonid, kes kasutavad kombineerituna ametikohtade hindamist ja turupõhist hinnakujundust, omavad turvalisemat tasusüsteemi, mis põhineb õiglasel liigitamisel ning hinnakujundusel (Wudyka, 2006). Turupõhise väärtuse ja selle alusel tasustamise pooldajad leiavad aga, et milleks raisata ressursse keerulisele ning aeganõudvale hindamise protsessile ning kinnistada ootusi võrdse tasustamise osas, kui tegeliku hinnakujunduse määrab turg, mis nõuab mõne eriala esindajale enam maksmist kui teisele (Barcellos, 2005).

Turupõhise hindamise rakendamisel ning ka info kaardistamisel on oluline mitte tähelepanuta jätta tegevused, mida antud ametikohal tehakse, kuna tööjaotus organisatsiooniti võib olla küllaltki erinev, mida ametipositsiooni nimetus ei pruugi edasi anda (Wudyka, 2006). Palgauuringute info kasutamisel nähakse takistusena, et mitmed ametikohad ei ole uuringutes kajastatud ning kuna organisatsiooni struktuurid ja ametikohad on üha enam isikupärased, ei leita uuringutes vastavale positsioonile võrreldavat ametikohta (Barcellos, 2005). Kuna läbiviidud palgauuringute ebatäielike ja –usaldusväärsete andmete risk võib kaasa tuua pöördumatu kahju, ei soovitata turupõhist tasusüsteemi rakendada suurtel ja keerulise struktuuriga organisatsioonidel (Barcellos, 2005). Seevastu ametikohtade hindamise süsteemid on üles ehitatud selliselt, et tagatud oleks nii sisemine

õiglus kui ka konkurentsivõimelisus turul ning nende rakendusala on organisatsiooniti seeläbi laiem.

Paljud organisatsioonid on rahulolevad ka **juhusliku lähenemisega ehk mitteformaalse ametikohtade hindamisega**, olles veendumusel, et organisatsiooni struktuur ja töömeetodid näitavad ilma bürokraatliku protsessi rakendamiseta selgelt erinevate rollide väärtusi (Chaneta, 2014). Ametikohtade hindamine on ametlik protsess ning teatud organisatsioonid tunnevad selles osas vastuolu organisatsiooni kultuuriga, mis peab olema paindlik ja mittebürokraatlik (Chaneta, 2014). Organisatsioonid, kellel puudub formaalne tasusüsteem, väärtustavad ametikohti enamasti töö teostaja kaudu, mistõttu leitakse, et lähenemine on subjektiivne (Anto, 2013). Juhuslik lähenemine tasustamisele, kus igat tasustamist käsitletakse eraldi, rakendatakse üldiselt erinevaid kaalutluskohti ning sellest tulenevalt ei ole võimalik teha ametikohtade vahel objektiivset võrdlust ning organisatsiooni sisene tasustamine on tõenäoliselt vastuoluline (Chaneta, 2014). Juhuslik lähenemine võib kaasa tuua ala- ja ületasustamist. Uuringud on näidanud, et kõrgem tasu küll kompenseerib üldiselt ka võimalikud negatiivsed tunded ning töötajad, kes tunnevad end ülemakstuna, pigem püüavad parandada enda töötulemusi (Brown, Sturman, & Simmering, 2003). Seevastu alamakstuna vähendatakse enda tööpanust või väljendatakse seda negatiivse käitumisega, millega seostatakse absentismi ja tööjõu voolavust (Dulebohn & Werling, 2007). Kui aga organisatsioonid hinnastavad tööjõukulusid üle, ei püsi nad pikalt konkurentsisis ning alahinnates tööd, on keeruline leida kvalifitseeritud tööjõudu.

**Juhuslikkusel põhinevad tasud** on määratud enamasti läbirääkimiste teel või kujunenud praktikas teatud tasu määrad, millest tulenevalt organisatsioonid ei tunne ametikohtade hindamise vajadust (Chaneta, 2014). Samas suur hulk organisatsioone leiavad, et korrapärane lähenemine on oluline selleks, et arendada ja säilitada loogiline ja õiglane tasustamise struktuur, mis võimaldaks neil minimeerida võimalikke riske õiglase tasu osas (Chaneta, 2014). Mitmed uuringud on kinnitanud, et kui organisatsioonid kasutavad sisemise õigluse tagamiseks ametikohapõhist hindamist, hinnatakse organisatsiooni siseselt tasusüsteemi ja selle õiglust usaldusväärseks (Sliedregt, Voskuijl, & Thierry, 2001).

**Formaalse hindamissüsteemi** skeemid on parimaks lähenemiseks õiglase tasustamise osas, kuna need on argumenteeritud ning tagavad ametikohtade võrreldavuse ja süsteemi läbipaistvuse (Chaneta, 2014). Kuna töötajate motivatsioon sõltub aga suuresti sellest, kui

hästi nad on tasustatud, on oluline, et hindamisel oleks tasakaalus sisemine ja väline palgastruktuuri õiglus, nii et erinevused nende vahel oleksid minimaalsed (Oyebode, 2015). Kirjeldatud tähelepanekud annavad kinnituse, et tasustamise efektiivsuse mõõtmisel, on oluline pöörata tähelepanu kõigile aspektidele üheaegselt.

### 1.3 Ametikohtade hindamise meetodid

Ametikohtade hindamise eesmärk on anda alus ratsionaalse ja õiglase töötasu struktuuri süstemaatiliseks kirjeldamiseks ja ametikohtade analüüsimiseks, et seejärel ametikohti hinnata ja määratleda vastav tase (Chaneta, 2014). Ametikohtade hindamise süsteemid jagunevad analüütiliseks ja mitteanalüütiliseks.

**Analüütilise hindamise süsteemid** põhinevad ametikohtade analüüsil, hinnates erinevaid kriteeriume teatud ametikoha puhul. Levinuim ning eelistatuim analüütiline meetod on **punktfaktormeetod** (*points-factor method*), mille raames töötatakse iga kriteeriumi kohta välja vastav hindamise astmestik, mis on viidud punktiskaalale. Punktfaktormeetodi puhul valitakse tasustamise aluseks tegurid, mida organisatsioon peab oluliseks tunnustada, sealjuures rakendatakse neid kõikide ametikohtade hindamisel, mis tagab süsteemi lõpliku kooskõla. Punktfaktormeetodi puhul on iga ametikoht hinnastatud konkreetse punkti väärtusega, mis ilmestab suhet teiste ametikohtadega. Hindamise tulemusel kogutud punktid summeeritakse, mille alusel luuakse hierarhiline ametikohtade järjestus. (Chaneta, 2014; Dulebohn & Werling, 2007; Kilgour, 2008).

Enam levinud **analüütilisteks meetoditeks** on Hay profiilimeetod (*Hay Guide Chart System*) ning IFA meetod. Hay profiilimeetod on suunatud valgekraedele ehk juhtivatele ja tehnilistele töökohtadele, kuna hindamisel eristatakse kolme faktorit: oskusteavet, probleemide lahendamist ning vastutust (EL-Hajji, 2011; Sliedregt, Voskuijl, & Thierry, 2001). IFA (*Integral Functional Analysis System*) meetodi puhul hinnatakse nelja peamist tegurit: teadmised ja oskused (haridus, funktsionaalsed oskused, professionaalsuse aste), iseseisvus (otsuste keerukus, informatsiooni raamistik), vastutus (tegutsemisvabadus, mõjuala) ja töötingimused (ametikohtast tulenevad riskid, töökliima) (Sliedregt, Voskuijl, & Thierry, 2001).

Analüütilised meetodid on hinnatud enda objektiivsuse tõttu, kuna on süsteemsed, õiglasel ja hindamine põhineb rangelt ametikohal, mitte isikul. Punktmeetodid on hinnatud äärmiselt tõhusaks, kuid nende rakendamine on keerukas, ajamahukas ning seotud lisakuludega. Antud meetodite kasutamisel võib tekitada vastasseise küsimused faktorite valiku osas – miks on määratud antud faktorid ja antud nii palju punkte (Kilgour, 2008).

**Mitteanalüütilise meetodi** puhul kirjeldatakse ja võrreldakse vaadeldavaid ametikohti tervikuna, et järjestada positsioonid organisatsiooni jaoks väärtuspõhiselt, ilma neid detailsemalt analüüsivõimata (Chaneta, 2014). Enam kasutatavad mitteanalüütilised meetodid on ametikohtade järjestamine ja ametikohtade klassifitseerimine.

**Ametikohtade järjestamine** (*job ranking*) on vanim, lihtsaim, odavaim ja kiireim meetod ametikohtade hierarhia loomiseks, mida on otstarbekas kasutada kui organisatsioonis on kuni viiskümmend erinevat ametikohta (Wudyka, 2006). Antud hindamismeetodi puhul võrreldakse hinnatavat ametikohta väärtuse loomise alusel teiste ametikohtadega organisatsioonis, lähtudes sealjuures ametikohast kui tervikust, mitte teatud olulistest teguritest ametikohal (Chaneta, 2014; Oyeboode, 2015). Ametikohtade järjestamise alusel moodustub pingerida ametikohtadest, vastavalt nende väärtusele ja kasule organisatsiooni jaoks (Dulebohn & Werling, 2007). Ametikohtade järjestamine on aga küllaltki subjektiivne, sealjuures võivad järjestamise tulemused olla solvavad pingerea alumistele ametikohtade esindajatele (Oyeboode, 2015).

**Ametikohtade klassifitseerimise meetod** (*job classification method*) ei ole niivõrd subjektiivne kui tööde järjestamine, põhinedes tööde tasemete kirjeldusel, mis koostatakse organisatsiooni iseärasustest lähtuvalt. Meetodi kohaselt määratakse hindamise eelselt kindlaks teatud arv ametigruppe või –klasse, lähtuvalt oskustest ja vastutusest, misjärel määratakse ametikohad vastavatesse klassidesse (Oyeboode, 2015; Dulebohn & Werling, 2007). Ametikohtade klassifitseerimine on lihtne, odav ja arusaadav ning rakendatav peaaegu kõigil ametikohtadel, võttes hindamisel arvesse kõiki tegureid, millest ametikoht koosneb. Antud meetodi rakendamisel on oluline, et hindamise aluseks olevad ametikoha kirjeldused oleksid võimalikult põhjalikud, kuna vastasel juhul on hindajatel kalduvus liigitada tööd oma subjektiivsest hinnangust lähtuvalt (Oyeboode, 2015). Enim kasutatavad ametikohtade hindamise meetodid on toodud tabelis 2.



**Tabel 2**  
Ametikohtade hindamise meetodid

<b>Meetod</b>	<b>Eelised</b>	<b>Puudused</b>
Ametikohtade järjestamine	Kiire, lihtne, arusaadav.	Tülikas, kui ametikohtade hulk suureneb. Võrdluse aluseks olevad tegurid ei ole välja selgitatud.
Ametikohtade klassifitseerimine	Saab rühmitada erinevaid töid ühte süsteemi.	Kirjeldused võivad jätta liiga palju ruumi manipulatsiooniks.
Punktfaktormeedod	Tasustatamise aluseks olevad faktorid põhinevad võrdlusel, mille eest saadavad punktid summeeritakse. Võrdluse aluseks olevad faktorid on välja selgitatud.	Võib muutuda bürokraatlikuks ja liialt reglementeerituks.

Allikas: Milkovich, Newman & Gerhart, 2011:140

#### 1.4 Tasusüsteemide arengusuunad

Makromajanduslikud muudatused nagu globaliseerumine, tootmispõhiselt majanduselt liikumine teadmiste ja teenuspõhisele majandusele, kaubanduse liberaliseerimine, deindustrialiseerimine, ametiühingute vähenemine, tootmise viimine kolmandatesse riikidesse, muutused organisatsiooni struktuurides ning suurustes - see kõik on mõjutanud nii töösuhete kui ka töötaja muutumist ning töötaja karjääri ümberkujunemist (Dulebohn & Werling, 2007). Võrreldes varasemaga on töösuhted muutunud ajaliselt lühemaks ning mitmekesisemaks, sealjuures on töötajad rohkem avatud väliste tööpakumistele. Organisatsioonid on reageerinud makromajanduslikest muudatustest tingitud uuendustele erinevalt, on vähendatud hierarhiatasandeid ning suurendatud paindlike töövormide kasutamist, kus töötaja ei ole organisatsiooniga füüsiliselt või ajaliselt seotud (Dulebohn & Werling, 2007). Varasemalt kasutati enam organisatsioonisiseseid tasusüsteeme, kuna juhtkonnad pelgasid sisemist võistlust. Praegune praktika seevastu näitab, et kasutatakse üheaegselt mitut stiimulit täitmaks erinevaid eesmärke (Wudyka, 2006).

Organisatsioonid on loobunud tasusüsteemidest, mis põhinevad sisemisel õiglusel ehk ametikohtade hindamisel ning asendanud need tasusüsteemidega, mis on tihedamalt seotud välise tööturuga. Ametikohapõhine hindamine on loodud eelkõige organisatsiooni sisesele karjäärile, kuid üha haruldasem on mudel, milles töötaja töötab end üles ühe tööandja juures. Organisatsioonid eelistavad värvata töötajaid, kellel on vajalikud teadmised ja oskused organisatsiooni jaoks olemas, et saavutada kiiremini oodatud tulemus. Vähem ollakse valmis panustama algtasemel töötajate värbamisse, et neid ise vastavalt koolitada ja arendada

organisatsioonile sobivaks. Sellest lähtuvalt maksavad ka tööandjad töötajatele vastavalt oskustele ja tootlikkusele, mitte pöörates tähelepanu ametikohale, mille keskmeks oli hindamine ja organisatsiooni sisemine õiglus (Dulebohn & Werling, 2007). Seega majanduslikest muudatustest tingituna on välise tööturu tähtsus tasustamisel ühe enam kasvav.

Suurenevat trendi nähakse individuaalse tasustamise osas, mida tingib paindlike töösuhete levik. Ollakse fookuseeritud inimesele ja mõõdetakse individuaalse töö sooritust, kuna ainult turupõhine hinnakujundus on ebapiisav tasustamise alus, mis põhineb eesmärkide täitmisel (Johnson, 2011). Antud lähenemine on organisatsioonidele turvaline, kuna tasu sõltub töötaja pingutusest ehk tööviljakusest (Bruvik & Gibson, 2010; EL-Hajji, 2011). Individuaalne tasu põhineb turu kaalutlustel, oskustel, teadmistel ja inimkapitalil, mida töötaja annab organisatsioonile (Dulebohn & Werling, 2007). Isikupõhine tasustamine on enam rakendatav kvalifitseeritud tööjõu puhul, kellel on lihtsam liikuda organisatsiooniti, kuna takistuseks ei ole organisatsioonispetsiifilised oskused. Lähenemine on atraktiivsem kõrge tootlikkusega töötajatele rohkem kui madala tootlikkusega, sealjuures enam kõrgharitud inimeste puhul, kuna nende saavutusvajadus ja madalam riskikartlikkus eeldavad ametikohti, kus töötasu on sõltuv neist endist ning antavast panusest (Gerhart, Rynes, & Fulmer, 2009). Individuaalset lähenemisviisi ning tulemuslikkuse hindamist nimetatakse ka kui uut õiglast ja tulemustele orienteeritud tasustamist, millele viidatakse ka Soome organisatsioonide tasustamise uuringutes (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2008; Heikkinen, 2016).

Kõigile tasusüsteemidele on ühine probleem töösuhete kiire muutumine ning töötajate kasvav liikuvus tööturul. Vanad töökohad kaovad, tekib juurde uusi töökohti ning olemasolevad töökohad muutuvad suureneval kiirusel, sealjuures inimesed vahetuvad ning siirduvad ühest töökohast teise üha kiiremini. Tööl veedetud aeg ei ole enam tasustamise kriteeriumiks, kuna tööd on võimalik teha eemalt ning tasustamine põhineb kvaliteetsel töö tulemusel või kokkulepitul töövõtul (projektipõhine töö). Eeltoodust lähtuvalt peaksid tasusüsteemid reageerima kiiremini ja paindlikumalt muutustele (Pussila, 2005). Kuigi majanduslike muutusi on käsitletud juba ammu, siis tasustamine ei ole suutnud majanduslike muudatustega kaasas käia ega ole korrigeeritud sellele vastavalt (Dulebohn & Werling, 2007). Organisatsioonides kasutatavad tasusüsteemid on sageli jäigad, arvestamata sealjuures töötajate individuaalseid erisusi ning eelistusi. Erinevad põlvkonnad ootavad

tasustamiselt erinevat lähenemist, mille puhul leitakse, et töötajal peab olema võimalus enda tasu valida või selle loomise protsessis osaleda, kuna tulemuslik ei ole stimuleerida meetodite või vahenditega, mis ei ole asjakohased. Individuaalsete boonuste rakendamisel tunneb töötaja suuremat seotust ning hoolivust organisatsiooni poolt. (Pussila, 2005)

Seevastu uuringute põhjal ei väideta, et organisatsiooni sisemisel õiglusel põhinevad tasusüsteemid ning ametikohtade hindamine on täiesti kadumas, kuna mitmed organisatsioonid jätkavad selle kasutamist (Dulebohn & Werling, 2007). Küll aga järeldatakse, et ametikohtade hindamise meetodid sobivad paremini organisatsioonidele, kes tegutsevad avalikus sektoris või traditsioonilisemal tegevusalal, millele on omane piiratud värbamine, piiratud töötaja liikuvus ning piiritletud surve välisturult (Dulebohn & Werling, 2007).

Kraav (2015) viitab enda uuringu tulemustes, et vastupidiselt lääneriikidele (eelkõige USA ja Suurbritannia) kasutavad Eesti organisatsioonid jätkuvalt enam ametikohapõhist tasustamist. Kuigi riigiti on tasusüsteemid üldiselt erinevad, siis arvestades rahvusvahelistumise levikut, on oluline olla konkureeriv ka globaalsel turul, eriti kui tööjõu värbamiseks konkureeritakse ühisel tööjõuturul. Kasvav vananeva tööjõu osakaal Euroopas ning erinevus tööjõu nõudluse ja pakkumise osas mõjutab tööjõu hinda, millest tulenevalt oleme enam sõltuvad tööturul pakutavatest töötasu määradest, mida ametikohapõhine hindamine ei arvesta.

### **1.5 Ehitussektori tasustamise põhimõtted ja varasemad uuringud**

Ehitus on projektipõhine tegevusala, kus iga projekt nõuab sobivat inimest vajalike teadmiste, asjatundlikkuse, pädevuse ning kogemustega. Ehitusprojektide teostamisel omab olulist rolli iga nii meeskonnaliikme asjakohane individuaalne panustamine kui ka meeskonnatöö toimivus, mis on lõppeesmärgi saavutamisel üheselt olulised. Inimressursist sõltumine eeldab tööandjate poolt tõhusat motiveerimist nii tasustamise, karjäärivõimaluste, väljakutseid pakkuvate tööülesannete kui ka inspireeriva töökeskkonna kaudu. (Dhurup, Surujlal, & Kabongo, 2016; Drunker, White, Hegewisch, & Mayne, 2010)

Ehitussektorile on säilinud omane lühi- ja hooajaliste töötajate vajadus, seda nii kutse- kui ka juhtivtöötajate puhul. Eesti Ehitusettevõtjate Liidu tellimusel teostatud uuring tööjõuvajaduse osas tõi välja, et ehitusvaldkonna spetsialistide nõudlus ületab pakkumist.

Ebatasakaal valitseb kõrgharidusega tööjõu osas, kes omandades sobiva kvalifikatsiooni ning ettevalmistuse, asuvad sageli tööle projektijuhtimis-, projekteerimis- ja konsultatsiooniettevõtetesse. Suurimat puudust inseneritasandi töötajatest tuntakse ehitusobjektidel (töödejuhid, objektijuhid, objektiinsenerid). (Vanamölder, Pulver, Josing, Randrüt, & Reiman, 2014)

Tööjõupuudus nähtub ka Soome töö- ja majandusministeeriumi raportist, milles viidatakse insener-tehnilise personali vajadusele üleriiklikult, tuues täiendavalt välja piirkonnad, kus puudus kriitilisem (Tuomaala, 2016).

Tehniliste õppealade ebapopulaarsus ning vananev tööjõud on tinginud tööjõupuuduse teket, mis omakorda mõjutab ehitusvaldkonna arengut, kuna piisava tööjõuta ei ole võimalik planeeritud hulgal ehitusmahte teostada. Eesti ehitusettevõtetest tunnevad enam tööjõupuudust 20-50 töötajaga ettevõtted, kellest 61% vajaksid koheselt täiendavalt oskustöölisi ning 44% insener-tehnilisi töötajaid. Tööjõupuuduse vähendamiseks näevad ettevõtted vajadust tõsta olemasolevate töötajate kvalifikatsiooni, investeerida seadmetesse, kaasata praktikante ja koolide lõpetajaid. Töötajate üleostmist peetakse uuringu hinnangul varuvariandiks, mida kaalutakse äärmuslikel juhtudel. Samas toob uuring välja, et üleostmine on levinum kui varasemalt samalaadsetes uuringutes, mida peab võimalikus rakendada 62% ettevõtetest (2012. aastal 51%, 2007. aastal 35%). (Vanamölder, Pulver, Josing, Randrüt, & Reiman, 2014). Palgainfo Agentuuri uuringu kohaselt on üleostmine enam levimas, seda eelkõige IT- ning ehitussektoris, kus töötajaid meelitatakse nii motiveerivama töötasuga kui ka karjäärivõimalustega (Seeder, 2016). Eelkirjeldatust nähtub, et tööjõupuudus ehitussektoris on teravnemas, millest tulenevalt ollakse enam paindlikud värbama riikideüleselt nii Soomes kui ka Eestis. Nii värbamisel kui ka töötajate üleostmisel omab rolli konkurentsivõimeline tasusüsteem, mis riikideüleselt võib aga sageli erineda.

**Tasustamise põhimõtted Soomes** on määratletud kollektiivlepingutes, mis katavad peamised tegevusalad, sh ehituse. Kollektiivsed läbirääkimised tähendavad protsessi, milles osalevad tööandjate ja ametiühingute esindaja ning mille eesmärk on luua kokkulepped töötingimuste, töötasude ja tasuskaalade osas (Martikainen, 2000; EL-Hajji, 2011). Põhitasu Soomes määratakse kollektiivlepingu põhjal, enam levinud põhipalga moodustamise alused on kuu- ja tunnipalk.

Kollektiivlepingute alusel tasusüsteemide laiapõhjaline kasutus on Soome eripära, kus on tavapärane, et suuremas ettevõttes rakendatakse üheaegselt 5-10 erinevat kollektiivlepingut ja selle alla kuuluvaid erinevaid tasusüsteeme. Mitme kollektiivlepingu üheaegne rakendamine koormab ettevõtete haldustasandit. Ehitusala kollektiivlepingud jagunevad: üldehitusala, asfalteerimistööd, maa- ja vesirajatised, maalritööd, põrandakatete paigaldustööd, hoone tehnosüsteemid, hüdroisolatsioonid, ehitustööstus ning ehitusala juhtivtöötajad (Rakennusliitto, 2016). Soomes nähakse võimaliku arenguvajadusena sektori- või organisatsioonipõhiseid tasusüsteeme, mis arvestaksid tasustamist mitmekesisemalt, hinnates lisaks ametikoha nõudmistele ka isiku kompetentsust, oskusteavet ja töö tulemust. Mõningatel rahvusvahelistel organisatsioonidel on kasutusel korporatsioonipõhine tasusüsteem, mis rakendub kõigis tegutsemiskohtades, kuid tasuastmed on ümber kooskõlastatud asukoha nõuetest ja kollektiivlepingutest lähtuvalt. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2008)

Siiski kollektiivlepingu olemasolu ei välista ametikohtade hindamise rakendamist, kuna üldiselt on kollektiivlepingus määratletud palgaastmed, mis on iseloomulik ametikohapõhise hindamise meetodile. Nii Soomes kui ka Eestis rakendatakse tasustamisel valdavalt ametikohtade hindamise meetodeid. Soomes on enam kasutatavad Hay, SKF ja palgaastmestiku süsteem (*palkkavaaka-järjestelmä*). Eestis on populaarsemad mitteanalüütilised meetodid, eelkõige ametikohtade klassifitseerimine (Kraav, 2015; Pussila, 2005; Elinkeinoelämän keskusliitto, 2008).

**Insener-tehnilise personali tasustamise** osas on iseloomulik projekti tulemusest lähtuv tasustamine, mille eesmärk on motiveerida töötajaid võimalikult kuluefektiivselt ning tulemuslikult projekti teostama. Soome suurehitusettevõtte SRV tulemustasusüsteemi sooritus ja tulemuskriteeriumid kehtestatakse kord aastas. Tulemustasu määr on seotud projektile seatud eesmärkide ja isiklike eesmärkide saavutamise (SRV Rakennus Oy, 2016). Eesti juhtiv ehitusettevõtte kontsern Merko Ehitus AS peab samuti oluliseks konkurentsivõimelist töötasu, mida tasakaalustab tulemustest sõltuv tasustamine (Merko Ehitus AS, 2015).

Eesti Statistikaameti andmetel oli ehitusala keskmine brutopalk 2016. aastal 1112 eurot. Ehitusala tippspetsialistide viimased töötasu andmed on Statistikaameti poolt kaardistatud

2014. aasta põhjal, mil keskmine tasu oli 1506 eurot (Statistikaamet, 2014). Ehitusala töödejuhtide keskmine töötasu Soomes oli 2016. aastal 3641 eurot, oskustöölise tasu 2946 eurot (Tilastokeskus, 2016).

Ehitusettevõtte tasustamist vaatles Metropolia kõrgkooli tudeng enda väitekirjas, milles keskendus Soome ehitusettevõtte tasusüsteemi arendamisele. Loodud tasusüsteemi rahaline tasustamine koosnes alljärgnevatest osadest: põhitasu (vastavalt ehitusala kollektiivlepingule), isiklik palgaosa (tööjõu juhtimise eest), tulemustasu (põhineb tulemuste hindamisel), motivatsioonitasu (ühekordne tasu hea idee eest). Lisaks on Soomes levinud erinevad soodustused ning kompensatsioonid, nagu auto, telefon, töötervishoiu teenus, lisamaksed pensionifondi, hambaravi, toetused perekondlike sündmuste puhul, kultuuriürituste piletid, majutus (nt Eestist või teisest linnast tulnud töötajatele), lõuna. (Heikkinen, 2016)

Palgainfo Agentuuri hinnangul pakuvad ka Eesti tööandjad sarnaseid soodustusi, enam levinud on täiendkoolitused, ühisüritused, soodushinnaga organisatsiooni tooted, toetused isiklike sündmuste puhul, vaba päev keskmise palga säilitamisega. Vähem levinud on Eestis tööandja poolt täiendavalt tehtavad maksed töötaja pensionifondi ning toitlustuskulude kompenseerimine (Seeder, 2016).

Tulemustasu on efektiivne tulemuslikkuse mõjutaja, kuna rahaline hüvitis on üks motiveerivamaid stiimuleid, eriti kui saadav tasu sõltub otseselt tegevusest ja hoiakust, mida töötajal on võimalik vastavalt enda panusele suunata (Nyberg, Pieper, & Trevor, 2016). Tulemustasustamisel on oluline jälgida, et tasu makstakse õigete tulemuste eest, mis ei põhine vääril käitumisel ning vältida tuleks lihtsaid eesmärke ja tasustamise astmeid. Oluliseks peetakse vältida ka liiga kõrgeid väljamakseid, kuna see soodustab seadusandlike nõuete ja muude regulatsioonide ning kokkulepete eiramist, tulemuse saavutamise nimel (Harris, 2016). Ehituses võib siinkohal luua paralleele rahalise kasu eesmärgil ebakvaliteetsete ehitusmaterjalide kasutamise ning tööohutusalaste nõuete eiramise, seega võib teatud juhtudel tuua tulemustasu kaasa ka ootamatuid tagajärgi organisatsiooni jaoks.

Kuigi töötajad eelistavad üldiselt individuaalset tulemustasustamist, peetakse ametikohtadel, mis eeldavad laialdasemat koostööd oluliseks rakendada grupi tulemustasustamist, et edendada meeskonna koostööd ja tasustada meeskonda projektipõhise töö eest (Gerhart,

Rynes, & Fulmer, 2009). Individuaalset tasustamist seevastu peetakse sisemist motivatsiooni õõnestavaks ning meeskonnatööd hävitavaks (Nyberg, Pieper, & Trevor, 2016). Organisatsioonid, kes kasutavad aga meeskonnatööl põhinevat tulemustasustamist, nende tootlikkus, tõhusus, loovus ja tulemuslikkus paranevad (Dhurup, Surujlal, & Kabongo, 2016).

Praktikas on aga täheldatud, et sageli kasutatakse tasusüsteeme, mis ei sobi antud organisatsioonile, kuna ei vasta organisatsiooni strateegiale ning kultuurile. Nii organisatsiooni tegevuse kui ka klientide vajaduste muutumisel, on oluline kohandada ka tasusüsteemi vastavalt kirjeldatud olukordadele. Seega ei saa tasustamine olla kunagi valmis, vaid see on jätkuv tegevus, mis nõuab pidevat kohandamist ning suurte muudatuste puhul võib süsteemi toimivusele kuluda aastaid. (Pussila, 2005)

Ehitussektori tasustamise põhimõtete analüüsist nähtub, et süvenev tööjõupuudus Eestis ja Soomes mõjutab ehitusvaldkonna arengut, kuna puudub suutlikkus soovitud hulgal ehitusmahte teostada. Tööjõupuudusest tulenevalt ollakse enam valmis värbama nii riikideüleselt kui ka kasutama üleostmist, mis seab keskele positsioonile ettevõtete tasusüsteemid.

Tasusüsteemide ülesehitamisel on levinud meetodiks olnud ametikohapõhine hindamine, mille osas aga tasustamise arengusuunad viitavad populaarsuse vähenemisele ning individuaalse tasustamise ja turupõhise lähenemise osatähtsuse laienemisele. Eesti organisatsioonide seas on enam levinud ametikohtade klassifitseerimine. Kuigi Soome tasustamise põhimõtted on määratletud kollektiivlepingutes, ei välista see ametikohtade hindamise rakendamist, kus enam kasutatavad on Hay profiilimeetod ja palgaastmestiku süsteemid. Ehitussektori insener-tehnilise personali tasustamisele on iseloomulik projektipõhine tulemustasustamine, mis motiveeriks projekti edukalt ellu viima. Tasusüsteemi loomisel on oluline veenduda, et see toetaks organisatsiooni seatud eesmärged ning oleks piisavalt tõhus ja konkurentsivõimeline.

Järgnevalt käsitletakse empiirilise uurimuse tulemusi, mis selgitavad ametikohtade hindamise kasutamist tasusüsteemide alusena Eesti ja Soome ehitusettevõtetes.

## **2. EMPIIRILINE UURIMUS AMETIKOHTADE HINDAMISE KASUTAMISEST TASUSÜSTEEMIDE ALUSENA**

### **2.1 Uurimuse eesmärk**

Empiirilise uurimuse eesmärgiks on välja selgitada, milliseid ametikohtade hindamise meetodeid kasutatakse tasusüsteemide alusena Eesti ja Soome ehitusettevõtetes ja kuivõrd tõhusaks ja konkurentsivõimeliseks hindavad ehitusettevõtted rakendatud tasusüsteemi. Samuti uuritakse insener-tehnilise personali tasustamise põhimõtteid ning tuuakse välja, mille osas erinevad ehitusettevõtete tasusüsteemid Eestis ja Soomes.

Empiirilises uurimuses otsitakse vastuseid alljärgnevatele küsimustele:

1. Milliseid tasusüsteeme Eesti ja Soome ehitusettevõtetes kasutatakse?
2. Milliseid ametikohtade hindamise meetodeid kasutatakse tasusüsteemide alusena Eesti ja Soome ehitusettevõtetes?
3. Kuivõrd tõhusaks ja konkurentsivõimeliseks hindavad Eesti ja Soome ehitusettevõtted kasutusel olevat tasusüsteemi?
4. Millised tegurid mõjutavad insener-tehnilise personali tasustamist Eestis ja Soomes?

### **2.2 Uurimuse meetoodika**

Uurimuse eesmärgi saavutamiseks kaardistas magistritöö autor esmalt uuringus osalevate Eesti ja Soome ehitusettevõtete andmed, kellega kontakteerus perioodil november-detsember 2016, et kooskõlastada uuringus osalemine ning veenduda seeläbi valimi piisavuses uuringu teostamiseks. Töö autori esialgne kavatsus oli viia läbi ehitussektori (tegevusala: elamute ja mitteeluhoonete ehitus) ülene kvantitatiivne uuring Eestis ja Soomes, mis paraku valimi kooskõlastuste vähesuse tõttu muudeti ümber kaardistavaks uuringuks.

Andmete kogumiseks kasutati nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset meetodit. Esmalt viis töö autor läbi ankeetküsimustikul põhineva veebipõhise küsitluse, mida rakendati ajalise ressursi optimaalsema kasutamise ning vastajate anonüümsuse tagamise eesmärgil. Samuti hõlbustas kvantitatiivse meetodi kasutamine andmete hilisemat analüüsi ning nende võrreldavust. Küsitlus viidi läbi perioodil veebruar-märts 2017.

Küsitluse läbiviimiseks kasutas magistritöö autor Evert Kraavi (2015) poolt kohandatud ning Balkin'i ja Gomez-Mejia (1990) poolt loodud organisatsioonide tasustrateegiate ja



tasusüsteemi tõhususe küsimustikku (*Compensation Strategies and Pay Effectiveness Measure*), mida täiendati töö autori poolt käesolevast uurimusest lähtuvalt. Lähtudes magistritöö eesmärgist ning uurimisküsimustest lisas autor omalt poolt küsimused 7, 10, 15, 16, 17, 20, mis on seotud ehitussektori eripäraga. Eesti ehitusettevõtetele edastatud küsimustik on toodud käesoleva töö lisas 1. Küsitlus Soomes viidi läbi soomekeelsena, tõlgitud küsimustik on esitatud lisas 2.

Küsimustikus toodud valikvastustega küsimustest ning väidetest olid kohustuslikud 32 ning vabatahtlikud 8. Esitatud väidetele, mis iseloomustasid vastajate organisatsioone ning kasutatavaid tasustamispõhimõtteid, tuli vastata 5-pallisel Likerti-tüüpi skaalal (1-üldse mitte kuni 5-nõustun täiesti). Küsimustiku esimeses osas (küsimused 3-17) käsitleti ettevõtetes kasutatavaid ametikohtade hindamise meetodeid ja tasusüsteeme, teises osas (küsimused 18-24) hinnati kasutatavate praktikate tõhusust ja kuluefektiivsust ning kolmandas osas kaardistati konsultatsioonifirmade poolt pakutavaid ametikohtade hindamise meetodeid, mida ehitusettevõtted kasutavad (küsimused 25-27).

Küsitlus viidi läbi veebipõhises uuringutekeskkonnas *SurveyMonkey*. Vastuste kodeerimiseks ja andmete analüüsimiseks kasutati tabelarvutusprogrammi *MS Excel for Mac 2011*, milles statistilise andmeanalüüsi läbiviimiseks rakendati tarkvarasid *MiniTab 17.3.1* ja *StatPlus:mac*. Tulemuste esitamiseks kasutati aritmeetilist keskmist ( $\bar{x}$ ), standardhälvet (SD), sageduse osakaalu (%) ja valimi suurust (n). Statistilise olulisuse ja üldistatavuse hindamiseks otsustati valimi väiksusest tingituna kasutada t-testi. Seoste leidmiseks ning seoste tugevuse ja suuna (positiivne/negatiivne) väljatoomiseks kasutati *Pearson*'i lineaarset korrelatsioonikordajat. Tulemused tõlgendati Dancey ja Reidy (2004) klassifikatsiooni alusel: 0 - seos puudub; 0,1-0,3 – nõrk seos; 0,4-0,6 – keskmine seos; 0,7-0,9 – tugev seos; 1 – täiuslik seos (Zhang, Donglei, & Weichang, 2014). Valimi väiksuse tõttu viidi läbi normaaljaotuse eelduste testimine, et veenduda statistilise analüüsi võimalikkuses. Normaaljaotuse testimiseks kasutati analüüsitarkvara *MiniTab*. Statistilise analüüsi usaldusnivooks valiti  $p \leq 0,05$ . Küsimustiku sisemise usaldusvääruse mõõtmiseks arvutati küsimustiku reliaabluskoeffitsendid *Cronbach*'i  $\alpha$  (alfa). Tulemust tõlgendatakse aktsepteeritavaks  $\alpha > 0,6$  ja heaks  $\alpha > 0,7$  (Loewenthal, 2004). Kõik empiirilises osas toodud joonised ja tabelid on koostatud magistritöö autori poolt. Käesolevas töös käsitletud Eesti ja Soome ehitusettevõtete all mõistetakse vaid uuringus osalenud ehitusettevõtteid. Tulemused ei ole laiendatavad uuringus mitteosalenud ehitusettevõtetele. Ehitusettevõtete insener-

tehnilise personali all mõistetakse ehitusinseneri ettevalmistusega töötajaid (s.o. projektijuhid, objektijuhid, töödejuhatajad, objektiinsenerid, eelarvestajad, konstruktorid, projekteerijad jne).

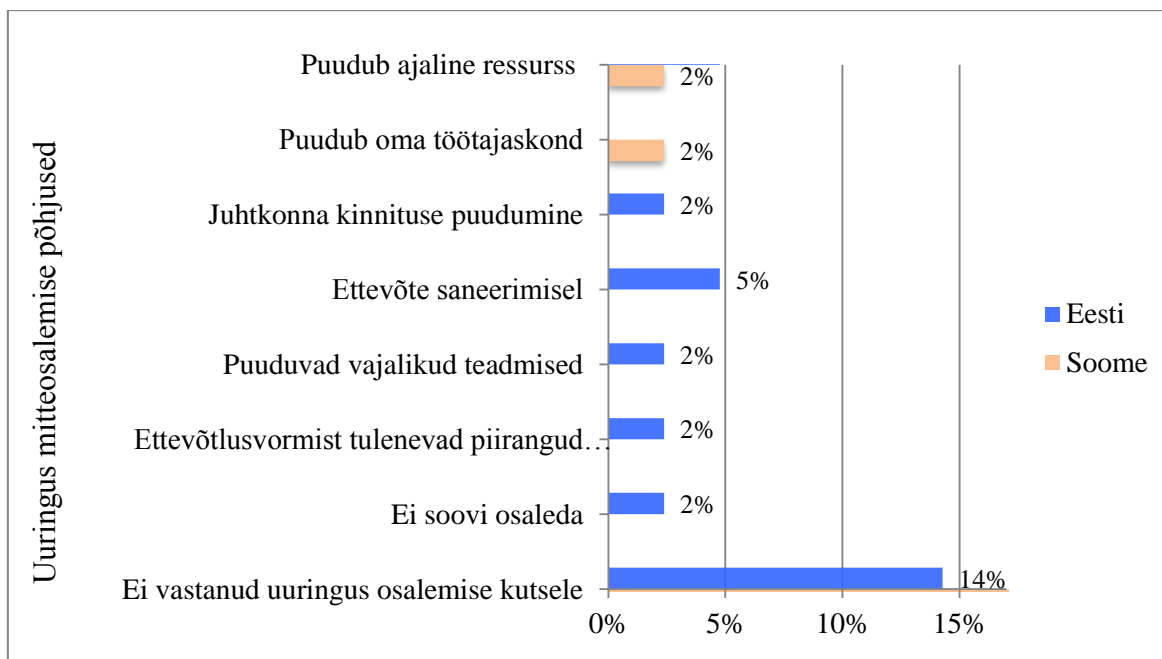
Käesoleva uuringu kooskõlastatud valimi (n=11) väiksusest lähtudes pidas magistritöö autor uurimuse eesmärgi saavutamiseks vajalikuks kasutada ka kvalitatiiivset meetodit. Selgitamaks Eesti ja Soome ehitusettevõtete ametikohtade hindamise kasutamist tasusüsteemide alusena ning insener-tehnilise personali tasustamis põhimõtteid laiapõhjalisemalt, planeeriti kaasata käesolevasse uuringusse ehitusvaldkonna eksperdid Eesti Ehitusettevõtjate Liidust ning Soome ehitusliidust (*Rakennusliitto*). Soome ehitusliit uuringus osalemist ei kinnitanud, mistõttu viidi poolstruktureeritud ekspertintervjuu läbi vaid Eesti Ehitusettevõtjate Liidu esindajaga. Intervjuu kasutamine võimaldas käsitleda Eesti ehitusettevõtete tasusüsteemide teemat laiemalt. Sealjuures andis intervjuu see võimaluse vajadusel suunata intervjuueeritavat konkreetsele valdkonnale mõtlema ning toetas teema avamist ja intervjuu hoidmist konkreetsemates piirides, et vältida võimalikke teema ebamäärasusele kaldumisi. Intervjuu küsimused Eesti Ehitusettevõtjate Liidule on toodud lisas 3.

Intervjuueeritava nõusolekul jäädvustati intervjuu helisalvestisena, kasutades selleks diktofoni. Intervjuu transkribeeriti *MS Word* dokumendiks. Transkriptsiooni valmimine kestis ajaliselt seitse tundi. Transkriptsiooni analüüs viidi läbi käsitsi, analüüsimiseks ei kasutatud analüüsitarkvara. Koostatud transkriptsioon on toodud lisas 5.

### **2.3 Uurimuse valim ja uurimuse käik**

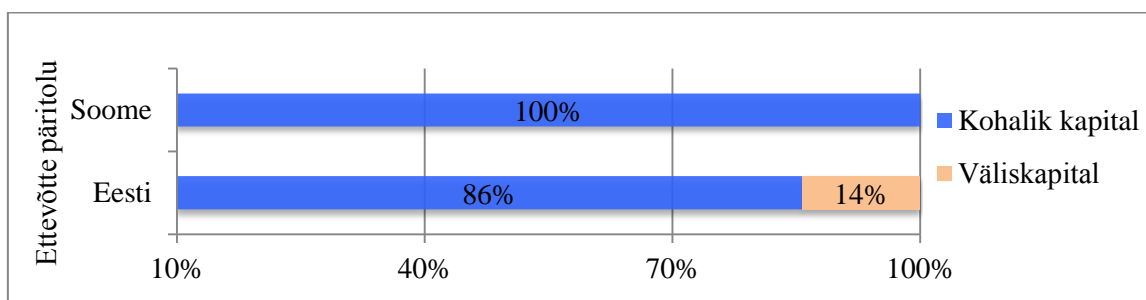
Kvantitatiivse uuringu valimi moodustasid Eesti ja Soome suurte ja keskmiste ehitusettevõtete personalijuhid ja –spetsialistid või tegevjuhid, kelle ettevõtete tegevusalaks (majanduse tegevusalade klassifikaatori süsteemi kohaselt) oli elamute ja mitteeluhoonete ehitus ning kelle viimase majandusaasta netokäive (2015. a) oli vähemalt 10 000 000 eurot. Valimi kaardistamiseks kasutas töö autor Eesti Ehitusettevõtjate Liidu, Registrate ja Infosüsteemide Keskuse ning Suomen Asiakastieto Oy andmeid. Koguvälimi moodustas 21 Eesti ja 32 Soome ehitusettevõtet, kokku 53 ettevõtet, kellest kooskõlastuse uuringus osalemiseks andsid 7 Eesti ning 4 Soome ehitusettevõtet. Kõik kooskõlastuse andnud ettevõtted osalesid uuringus, mis teeb osalenute koguhulgaks 11 ning vastajate osakaaluks 21%.

Küsitlus viidi läbi perioodil 20.02.2017 - 07.03.2017, mille jooksul saadeti välja kutse uuringus osalemiseks ning kaks meeldetuletust. Valimi poole pöördumisel kasutati otsepöördumisi e-posti vahendusel. Uuringus mitteosalemise põhjused on grupeeritud valimi vastuskirjade alusel, mis on toodud joonisel 2.



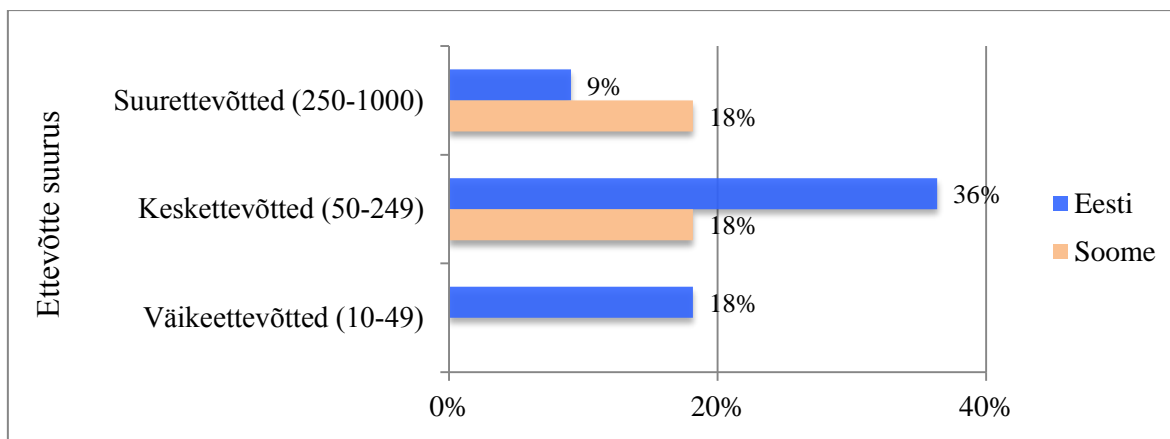
**Joonis 2** Uuringus mitteosalemise põhjused grupeerituna koguvalimi vastuskirjade põhjal

Vastanud ehitusettevõtetest põhines valdav osa 91% kohalikul kapitalil, väliskapitalil 9% uuringus osalenutest. Ettevõtete jagunemine kapitali päritolu alusel on esitatud joonisel 3.



**Joonis 3** Uuringus osalenud ehitusettevõtete jagunemine kapitali päritolu alusel

Uuringus osalenud Eesti ehitusettevõtete täiskohale taandatud töötajate arvu aritmeetiline keskmine oli 106, Soome töötajate arvu aritmeetiline keskmine 364. Töötajate arvu alusel grupeeritud ettevõtete osakaalud on esitatud joonisel 4.



**Joonis 4** Uuringus osalenud ehitusettevõtete jagunemine töötajate arvu alusel

Kvalitatiivse uuringu koguvalimi moodustasid ehitusvaldkonna eksperdid Eesti Ehitusettevõtjate Liidust ja Soome ehitusliidust (*Rakennusliitto*), kellest uuringus osalema nõustus ainult Eesti Ehitusettevõtjate Liit. Kutse uuringus osalemiseks saadeti valimile e-posti teel 09.03.2017. Intervjuude läbiviimiseks pakkus magistritöö autor kohtumist, telefoniintervjuud ning intervjuud *skype*'i vahendusel. Soome ehitusliidule saadeti intervjuu sooviga meeldetuletus 15.03.2017. Eesti Ehitusettevõtjate Liidu tegevdirektori Indrek Petersoniga viidi intervjuu läbi 14.03.2017 Eesti Ehitusettevõtjate Liidu kontoris Tallinnas. Intervjuu viidi läbi koosolekuruumis, kus oli intervjuu läbiviimiseks tagatud privaatsus. Intervjuu kestis 2:29:53. Lisaks eelnevalt ettevalmistatud küsimustele, esitas töö autor täpsustavaid küsimusi, mis toetasid teema laiemat avamist.

## 2.4 Empiirilise uurimuse tulemused

Järgnevad alajaotused põhinevad magistritöö autori poolt püstitatud uurimisküsimustel. Käesoleva küsimustiku usaldusväärsust hinnatakse aktsepteeritavaks, arvatud *Cronbach*'i reliaabluskoeffitsient  $\alpha=0,61$ . Tulemuste paremaks mõistmiseks ning võrdlemiseks on seotud kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu tulemused.

### 2.4.1 Ametikohtade hindamine ja tasusüsteemid ehitusettevõtetes

Tulemuste esitamisel keskendutakse esmalt kasutatavatele tasusüsteemidele ning ametikohtade hindamise meetoditele (kaks esimest uurimisküsimust). Esialgu tuuakse välja kvantitatiivse, seejärel kvalitatiivse uuringu tulemused.

Uuringus osalenud Eesti ehitusettevõtetes on valdavalt kasutusel ametikohapõhine tasusüsteem ( $n=6$ ) ning kombineeritud tasusüsteem ( $n=1$ ), millest viimane põhineb isiku ja

ametikohta hindamisel. Seevastu vastanud Soome ehitusettevõtetes on enam rakendatav isikupõhine tasusüsteem (n=4). Uuringus osalenud ehitusettevõtetes kasutusel olevad tasusüsteemid on toodud tabelis 3.

**Tabel 3**

Uuringus osalenud ehitusettevõtetes kasutusel olevad tasusüsteemid

Ettevõttes kasutusel olev tasusüsteem	Eesti ehitusettevõtted (n=7)	Soome ehitusettevõtted (n=4)	Vastanud ehitusettevõtted kokku (n=11)
Ametikohapõhine	<b>86%</b> (n=6)	0%	<b>55%</b> (n=6)
Isikupõhine	0%	<b>100%</b> (n=4)	36% (n=4)
Kombinatsioon	14% (n=1)	0%	9% (n=1)
Kokku	100%	100%	100%

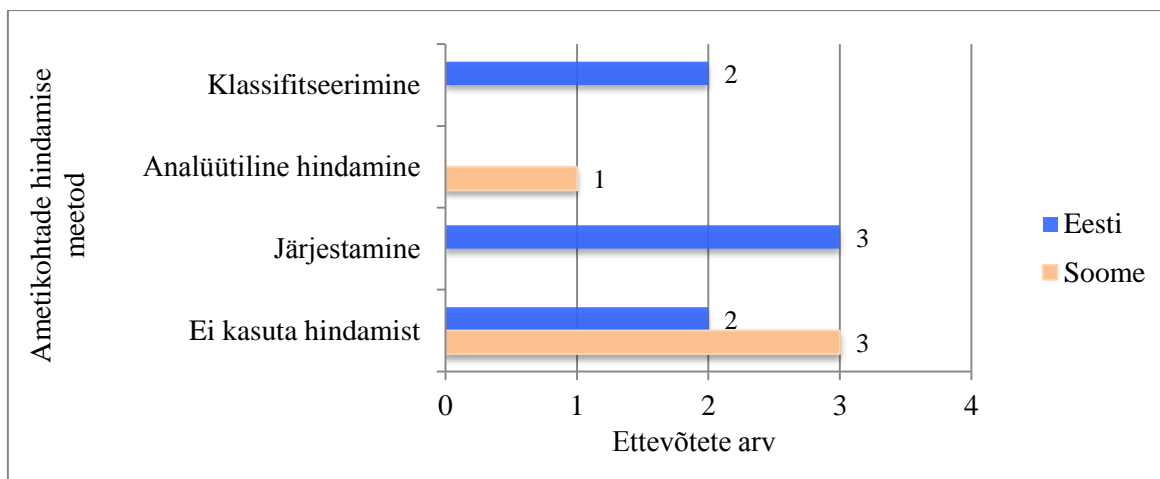
Ametikohade hindamisel põhinevad tasusüsteemid on ehitusettevõtetes pigem levinud. Uuringus osalenud poolte Eesti ehitusettevõtete tasusüsteemid põhinevad ametikohade hindamisel (n=4). Vastanud Soome ehitusettevõtete tasusüsteemid põhinevad osaliselt (nt mõnes allüksuses) ametikohade hindamisel (n=2). Tabelis 4 on näidatud, kuidas põhinevad uuringus osalenud ehitusettevõtete tasusüsteemid ametikohade hindamisel.

**Tabel 4**

Uuringus osalenud ehitusettevõtete tasusüsteemide põhinemine ametikohade hindamisel

Ettevõtte tasusüsteem põhineb ametikohade hindamisel	Eesti ehitusettevõtted (n=7)	Soome ehitusettevõtted (n=4)	Vastanud ehitusettevõtted kokku (n=11)
Jah	<b>57%</b> (n=4)	25% (n=1)	<b>45%</b> (n=5)
Ei	29% (n=2)	25% (n=1)	27% (n=3)
Osaliselt	14% (n=1)	<b>50%</b> (n=2)	27% (n=3)
Kokku	100%	100%	100%

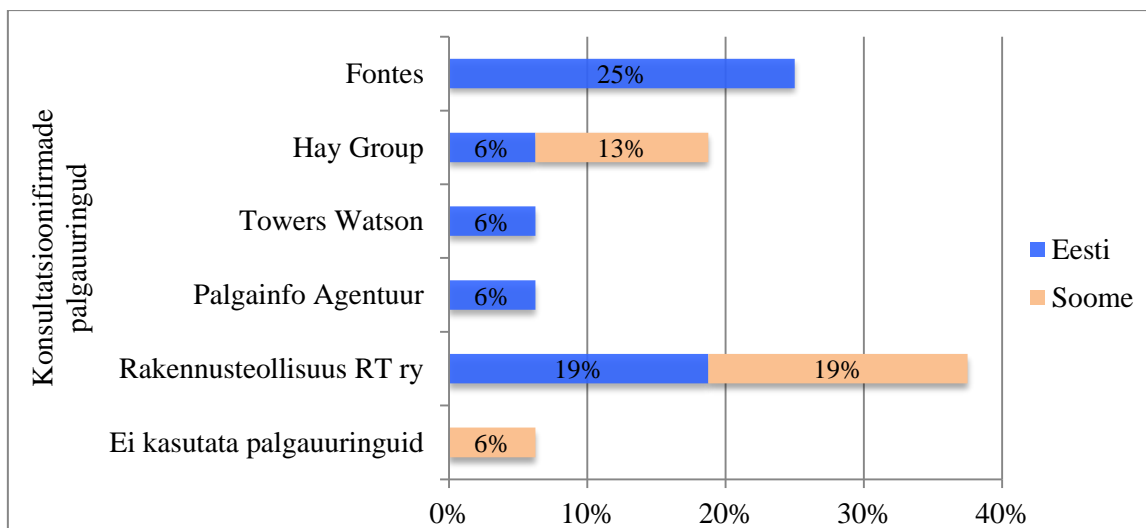
Uuringus osalenud Eesti ehitusettevõtetes on enam kasutatavad ametikohade hindamise meetodid ametikohade järjestamine (n=3) ja ametikohade klassifitseerimine (n=2). Sealjuures on Eesti ehitusettevõtetele omane, et kasutusel olev tasusüsteem on osaliselt tsentraliseeritud (n=6), mis tähendab, et mõne allüksuse osas on rakendatud eraldi tasusüsteem. Soome ehitusettevõtted valdavalt ametikohade hindamise meetodeid ei rakenda. Vaid üks uuringus osalenud Soome ehitusettevõtte kasutab ametikohade analüütilist hindamist (n=1). Uuringus osalenud Soome ehitusettevõtetes on üldiselt rakendatud kogu ettevõttes tsentraliseeritud tasusüsteem (n=3). Uuringus osalenud ettevõtetes kasutusel olevad ametikohade hindamise meetodid on toodud joonisel 5.



**Joonis 5** Uuringus osalenud ehitusettevõtetes kasutusel olevad ametikohtade hindamise meetodid

Üldiselt kasutavad Eesti ehitusettevõtted ametikohtade hindamisel ettevõtte (kontserni) enda meetodeid. Konsultatsioonifirmade poolt loodud klassifitseerimise ning analüütilise hindamise meetoditest leiavad Eesti ehitusettevõtetes enim kasutust Fontese tööperede kataloog (n=3) ning Fontese analüütiline punkt-faktor meetod (n=1). Soome ehitusettevõtted pigem ei kasuta ametikohtade klassifitseerimist ega ka ametikohtade analüütilist hindamist. Vähesel määral kasutatakse uuringus osalenud Soome ettevõtete poolt Hay Group'i tööperede kataloogi klassifitseerimist (n=1), Hay Group'i Grades'i (n=1) ning Towers Watson'i Job Levelling'i (n=1) analüütilisi meetodeid. Sarnaselt Eesti ehitusettevõtetega, eelistavad ka Soome ehitusettevõtted ettevõtte (kontserni) enda meetodeid.

Turuväärtusel põhinevat hindamist tasusüsteemide alusena vastanud Eesti ja Soome ehitusettevõtted ei kasuta. Küll aga on levinud palgauuringute kasutamine töötasu määrade kehtestamisel. Konsultatsioonifirmade palgauuringute infot on viimase viie aasta jooksul kasutanud enam kui pooled uuringus osalenud ehitusettevõtted (n=6), neist pooled kasutavad uuringu tulemusi igal aastal. Enam kasutatavad palgauuringud on Rakennusteollisuus RT ry (38%), Fontes (25%), Hay Group (19%). Kasutatavate palgauuringute ülevaade on toodud joonisel 6.



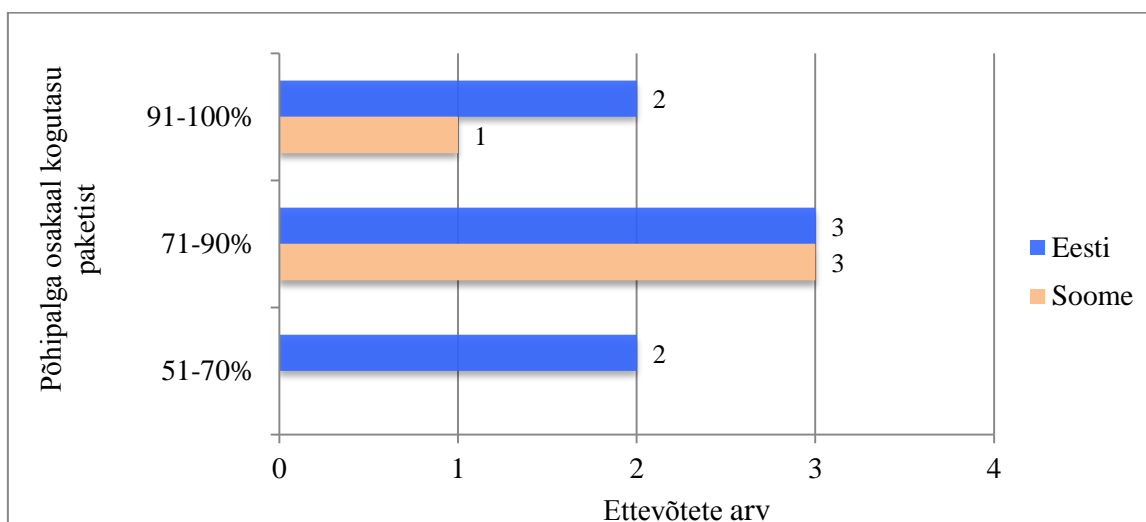
**Joonis 6** Konsultatsioonifirmade palgauringud, mida uuringus osalenud ehitusettevõtted kasutavad

Palgauringute kasutamine ei ole aga kõigis ehitusettevõtetes levinud, neid ei rakenda veidi alla poolte uuringus osalenud ehitusettevõtetest ( $n=5$ ). Kui suurettevõtted (töötajate arv 250-1000) kasutavad töötasu määrade kehtestamisel igal aastal konsultatsioonifirmade palgauringuid ( $n=3$ ), siis uuringus osalenud väikeettevõtted (töötajate arv 10-49) töötasu määrade kehtestamisel palgauringuid ei kasuta. Palgauringuid mittekasutavad ehitusettevõtted hindavad kättesaadavaid tulemusi ebakvaliteetseks ja ebapiisavaks. Samuti toovad nad välja, et vajalik info töötasu määrade osas jõuab nendeni tööle kandideerijate vahendusel, mistõttu konsultatsioonifirmade palgauringute vajadust ei tunta.

Viimase viie aasta jooksul on palgauringutes osalenud üle poolte vastanud ehitusettevõtetest ( $n=7$ ), neist valdav osa osaleb uuringutes regulaarselt ( $n=5$ ). Palgauringutes ei osale ligi kolmandik vastanud ehitusettevõtetest ( $n=3$ ). Väikeettevõtted, kes ei kasuta palgauringute andmeid töötasu määrade kehtestamisel, ei osale ka ise palgauringutes. Pigem on levinud palgauringutes osalemine suurettevõtete seas.

Avalikku statistikat kasutavad töötasu määrade kehtestamisel ligi pooled uuringus osalenud Eesti ehitusettevõtted ( $n=3$ ). Vastanud Soome ehitusettevõtetest ei kasuta keegi avalikku statistikat ( $n=4$ ), kuna hinnatakse, et andmed annavad edasi ebapiisavat infot ( $n=4$ ) ning ei ole piisavalt kvaliteetsed ( $n=1$ ). Sarnaselt peetakse ka Eesti ehitusettevõtetes avalikke andmeid ebapiisavaks ( $n=4$ ), ebakvaliteetseks ( $n=1$ ) ning mittevajalikuks ( $n=1$ ), millest tulenevalt ei ole avaliku statistika kasutamine levinud töötasu määrade kehtestamisel.

Eelkirjeldatud palgauuringuid ning avalikku statistikat kasutatakse eelkõige põhipalga kujundamisel. Uuringus osalenud ehitusettevõtetes sõltub põhipalga tõus üldiselt töötaja individuaalsetest tulemustest, sealjuures osaliselt on töötasu tõusu aluseks töö sisu muutus, kuid arvestatakse ka töötaja individuaalseid tulemusi. Nii Eesti kui ka Soome ehitusettevõtete kogutasu paketist on põhipalga osakaal valdavalt 71-90%. Võrreldes põhipalga osakaalu jaotuvust ettevõtte suuruse alusel, on kõigile uuringus osalenud suurettevõtetele (töötajate arv 250-1000) omane osakaal 71-90% (n=3). Seevastu kõigi vastanud väikeettevõtete (töötajate arv 10-49) puhul on põhipalga osakaal väiksem, moodustades kogutasust 51-70%. Keskmise suurusega ettevõtete (töötajate arv 50-249) põhipalga osakaalud jagunevad 71-90% (n=3) ning 91-100% (n=3) vahel. Uuringus osalenud ettevõtete põhipalga osakaalud on toodud joonisel 7.



**Joonis 7** Uuringus osalenud ehitusettevõtete põhipalga osakaal kogutasu paketist

Alljärgnevalt esitatakse kvalitatiivse uuringu tulemused, mille raames viidi läbi ekspertintervjuu Eesti Ehitusettevõtjate Liidu tegevdirektoriga, kes kirjeldas Eesti ehitusettevõtete tasustamise põhimõtteid. Ehitusala oskus- ja lihttööliste puhul tõi intervjuueeritav välja arvestuspõhise erinevuse, mis viitab, et Soomes rakendatakse astmepalgal põhinevat tasustamist, Eestis pigem ametikohapõhist.

*“... Soomes ja Skandinaavias on valdav arvestus ehk 75-80% toimub tunnipõhine arvestus, ehk seal on tasemepalgad vastavalt siis tunnitasule, siis meil on vastupidi, meil on nagu ütleme, et 80% tükipõhine.”*



*„Kui me räägime jällegi sellistest firmadest nagu noh Merko või, seal on küll olnud personaalne lähenemine, kuid näiteks üks suurtel ettevõtetel on omad kindlad reeglid /.../ esiteks üks ju töölised ise omavahel räägivad ja sa ei tohi tekitada sellist olukorda, et sa nüüd ühele betoonimehele maksad nagu 20% rohkem, varem või hiljem hakkavad need teised ka küsima /.../ Et pigem jälgitakse sellist konservatiivset joont, et kui tõsta siis nagu kõigil.“*

Samas insener-tehnilise personali tasustamise osas on intervjueeritava hinnangul levinud pigem isikupõhine lähenemine tasustamisele.

*„Erinev on kindlasti ITP vallas, seal tehakse vägagi personaalseid kokkuleppeid ja nemad oskavad enda sissetulekuid ka noh väga diskreetsena hoida...“*

Intervjuust selgub, et Eesti ehitusettevõtted hoiavad end kursis ka ametikohtade turupõhiste määradega.

*“...meil on seda palgateemat ka liidus üsna palju arutatud, ma arvan et need, või vähemalt siis see aktiivne osa meie liikmetest on vägagi teadlikud, millised palgad, millistel erialadel või noh, siin ka sõltub sellest, et kui vahepeal oli tõsine betooni-buum, siis nendel betoneerijatel ja betoonkonstruktsioonide ehitajatel, nendel palgad läksid lakke ja sõltub sellest turukonjunktuurist või olukorrast parasjagu, kuidas ta täpselt on.“*

Turupõhiste määradega kursis olekut tingib ka ehitussektoris levinud üleostmine, seda eriti insener-tehnilise personali osas.

*„... ma arvan, et selles osas on ettevõtjad ikkagi vägagi naabri poole piilujad ja noh just tänu sellele, et palju toimub üleostmist ja see toob kohe selle välja, palju kuskil makstakse ja mitte ainult ehitustöölise osas, veel rohkem üleostmist toimub tegelikult täna inseneerias.“*

Intervjuu käigus toob Eesti Ehitusettevõtjate Liidu tegevdirektor välja konsultatsioonifirmade palgauuringud, kelle osas nimetab Fontest ning Palgainfo Agentuuri. Lisaks toob intervjueeritav välja, et palgauuringud on kallid ning sektoripõhiselt väheinformatiivsed.

*“...ehitusettevõtete palgauuringutes figureerib kuus kuni kümme ettevõtet, sellest ei saa mingit pilti, see ei allu ühelegi statistika reegli nõuetele /.../ Kuivõrd see on*

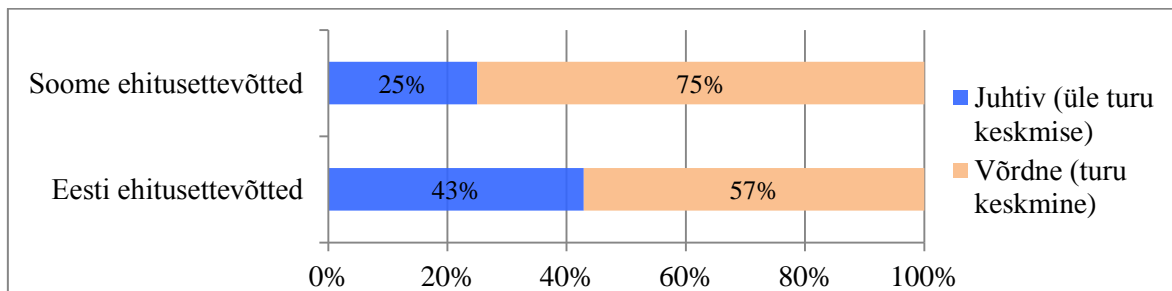
*kättesaadav, ega see ei ole, et sellisel tavaehitajal reeglina see statistikaga ei ole midagi peale hakata, ta ei oska sellega midagi peale hakata.“*

Üldiselt hindab intervjueeritav, et ehitusettevõtetel puuduvad piisavad teadmised ning oskused uuringutulemuste praktilise rakendamise osas, millest tulenevalt ei ole palgauuringute kasutamine Eesti ehitusettevõtete hulgas levinud.

#### 2.4.2 Tasusüsteemi tõhusus ja konkurentsivõimelisus

Alljärgnevalt käsitletakse Eesti ja Soome ehitusettevõtete tasusüsteemide tõhusust ja konkurentsivõimelisust (kolmas uurimisküsimus).

Nii Eesti kui ka Soome ehitusettevõtted hindavad enda tasustamise strateegia turupositsiooni võrreldes konkurentidega valdavalt juhtivaks (n=9). Ettevõtted, kes hindavad enda majanduslikku edu kõrgemalt, hindavad ka ettevõtte palgataset pigem üle keskmise või keskmisega samale tasemele. Ükski uuringus osalenud ehitusettevõtte ei kasuta tasustamisel järgivat (alla turu keskmise) strateegiat. Joonisel 8 on toodud uuringus osalenud ettevõtete hinnangud kasutusel olevate tasustamise strateegiatele turupositsiooni alusel.



**Joonis 8** Uuringus osalenud ehitusettevõtete hinnang ettevõtte tasustamise strateegiale turupositsiooni järgi

Ametikohtade hindamise alusel loodud tasusüsteemi peetakse pigem efektiivseks (n=9), konkurentsivõimeliseks (n=7) ning kuluefektiivseks lähenemiseks (n=9). Seevastu uuringus osalejad enda ettevõtetes rakendatud tasustamise praktikaid niivõrd tõhusaks ei hinda, pigem peetakse olemasolevaid tasusüsteeme osaliselt kuluefektiivseks (n=4) või pigem mitte kuluefektiivseks (n=4). Tasusüsteemi mõju ettevõtte üldeesmärkide täitmisele pigem mõõdetakse (n=9), üle poolte vastanutest teevad seda aga tunnetuslikult (n=5).

Üldiselt hinnatakse kasutusel olevat tasusüsteemi Eesti ehitusettevõtete poolt pigem tõhusaks ( $\bar{x}=3,89$ ;  $SD=0,67$ ), sealjuures ollakse veendumusel, et tasusüsteem toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist ( $\bar{x}=4,29$ ;  $SD=0,49$ ). Soome ehitusettevõtted hindavad pigem keskmisele tasemele nii tasusüsteemi tõhusust ( $\bar{x}=3,06$ ;  $SD=1,09$ ) kui ka eesmärkide saavutamise toetamist ( $\bar{x}=3,25$ ;  $SD=1,5$ ). Tasusüsteemi kasu töötajate hoidmisel, motiveerimisel ja värbamisel hindavad kõrgemalt Eesti ehitusettevõtted ( $\bar{x}=3,86$ ;  $SD=0,69$ ) kui Soome ettevõtted ( $\bar{x}=3,25$ ;  $SD=0,96$ ). Soome ehitusettevõtete hinnangul töötajad pigem ei ole rahul tasustamise praktikatega ( $\bar{x}=2,75$ ;  $SD=0,96$ ), Eesti ehitusettevõtted seevastu hindavad tasustamise rahulolu üle keskmise ( $\bar{x}=3,71$ ;  $SD=0,95$ ). Tasusüsteemi tõhususe hinnangute tulemused (küsimused 18.10-18.14) on toodud tabelis 5, skaalal 1- ei nõustu kuni 5- nõustun täiesti. Gruppidega käsitletakse uuringus osalenud Eesti ja Soome ehitusettevõtteid.

**Tabel 5**  
Tasusüsteemi tajutud tõhususe hinnangute võrdlus Eesti ja Soome ehitusettevõtetes

Ettevõtte tasusüsteemi tõhususe hinnangud	Grupid	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (SD)
1. Ettevõtte tasusüsteem toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist	Eesti	4,29	0,49
	Soome	3,25	1,50
2. Üldiselt on ettevõttes kasutatavad tasustrateegiad omanikele (aktsionäridele) tulusad	Eesti	3,71	0,49
	Soome	3,00	1,41
3. Töötajad on rahul ettevõtte tasustamise praktikatega	Eesti	3,71	0,95
	Soome	2,75	0,96
4. Ettevõttes rakendatav tasusüsteem aitab oluliselt kaasa töötajate hoidmisele, värbamisele ja motiveerimisele	Eesti	3,86	0,69
	Soome	3,25	0,96
<b>Hinnang tasusüsteemide tõhususele</b>	Eesti	3,89	0,67
	Soome	3,06	1,09
5. Meie ettevõtte töötajate tasustamise praktikad on väga kuluefektiivsed	Eesti	3,43	0,53
	Soome	2,75	0,96

Eeltoodud tabelist nähtub, et tasusüsteemi tajutud tõhususe hinnang on Eesti ehitusettevõtete puhul kõrgem kui Soome ehitusettevõtetes. Soome ehitusettevõtete kõrge standardhälve määr ( $SD>1$ ) viitab, et vastanute hinnangute osas esinevad lahknevused. Tasusüsteemi tõhusust hindas madalamat üks keskmise suurusega ettevõtte, kes palgauuringuid ei kasuta.

Võrdlemaks ehitusettevõtete tõhususe hinnanguid teiste organisatsioonidega, kasutas töö autor Evert Kraavi 2015. aasta tasusüsteemide uuringus esitletud andmeid. Võrdlusest

nähtus, et uuringus osalenud ehitusettevõtted hindavad tasusüsteemide tõhusust sarnaselt 2015. aastal uuringus osalenud Eesti organisatsioonidega (n=180), kellest valdav osa tegutses töötleva tööstuse (32%), hulgi- ja jaekaubanduse (14%) ning avaliku halduse ja riigikaitse (13%) valdkonnas (Kraav, 2015). Üldiselt hindavad uuringus osalenud Eesti ja Soome ehitusettevõtted veidi kõrgemalt tasusüsteemi tõhusust ( $\bar{x}=3,59$ ;  $SD=0,94$ ) kui Eesti organisatsioonid. Tasusüsteemi tajutud tõhususe hinnangute võrdlus on toodud tabelis 6.

**Tabel 6**  
Tasusüsteemi tajutud tõhususe hinnangute võrdlus

Ettevõtte tasusüsteemi tajutud tõhususe hinnangute võrdlus	Eesti organisatsioonid (n=180)		Eesti ja Soome ehitusettevõtted (n=11)	
	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (SD)	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (SD)
1. Ettevõtte tasusüsteem toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist	3,83	0,82	3,91	1,04
2. Üldiselt on ettevõttes kasutatavad tasustrateegiad omanikele (aktsionäridele) tulusad	3,51	0,94	3,45	0,93
3. Töötajad on rahul ettevõtte tasustamise praktikatega	3,22	0,73	3,36	1,03
4. Ettevõttes rakendatav tasusüsteem aitab oluliselt kaasa töötajate hoidmisele, värbamisele ja motiveerimisele	3,42	0,85	3,64	0,81
<b>Hinnang tasusüsteemide tõhususele</b>	<b>3,49</b>	<b>0,59</b>	<b>3,59</b>	<b>0,94</b>
5. Meie ettevõtte töötajate tasustamise praktikad on väga kuluefektiivsed	3,11	0,86	3,18	0,75

Kvalitatiivse uuringu tulemustest selgus, et Eesti Ehitusettevõtjate Liit hindab ehitusettevõtete tasusüsteeme Eesti tööjõuturul pigem konkurentsivõimeliseks ja tõhusaks.

*„No siseturgu arvestades, on ikkagi konkurentsivõimeline /.../ täna võibolla see tasustamise süsteem on okei, aga ütleme, et ehitusvaldkond on ise pigem kaotamas enda konkurentsivõimet, läbi palkade alla keskmise taseme kukkumise ja selle ja seda peaaegu kaks aastat, et see on nagu minu meelest see ohukoht, aga see ühest küljest näitabki seda, et nende kvalifitseeritud nagu ehitajate osakaal on vähenenud, et jah et see suurem mass on nagu see, kes siis ei saa tegelikult konkurentsivõimelist palka, aga tal polegi nagu õigust saada, sest ta ei oska ja ei suuda nii palju teha...“*

Intervjueeritav tõi välja, et ehitussektori tasu määrad ei pruugi täna olla konkurentsivõimelised, mis on tingitud madala kvalifikatsiooniga töötajate suurest osakaalust.

*„...me ei saa seda konkurentsivõimelist tasustussüsteemi nagu piisavalt rakendada, just tänu sellele, et meil nende vajalike või oskustöölise osakaal on nii väike.“*

Kokkuvõtlikult hindab ehitusala ekspert, et rakendatud tasusüsteemid on tõhusad ja konkurentsivõimelised, kuid madala kvalifikatsiooniga töötajate suurest osakaalust tingituna on ehitusvaldkond üldiselt kaotamas enda konkurentsivõimet võrreldes teiste valdkondadega.

### **2.4.3 Insener-tehnilise personali tasustamise põhimõtted**

Alljärgnevalt tuuakse välja põhimõtted, mille alusel tasustatakse Eesti ja Soome ehitusettevõtete insener-tehnilist personali (neljas uurimisküsimus).

Uuringus osalenud ehitusettevõtete insener-tehnilise personali tasustamise põhimõtted Eesti ja Soome võrdlusena märkimisväärselt ei erine - töötasu sõltub valdavalt konkurentide pakutavast tööturul (n=10) ning kõikides vastanud ehitusettevõtetes nii Eestis kui ka Soomes on insener-tehnilise personali puhul levinud tulemustasustamise rakendamine (n=11). Insener-tehnilise personali põhipalga tõus sõltub valdavalt töötaja individuaalsetest tulemustest (n=11). Valdavalt on palgatõusu aluseks siiski töö sisu muutus, kuid üldiselt arvestatakse ka töötaja arengut (n=6). Ühtselt oluliseks peetakse nii Eestis kui ka Soomes põhitasu kujundamisel kompetentside arendamist (n=11). Insener-tehnilise personali tasustamise keskmiste väärtuste võrdlusandmed (küsimused 15-17) on toodud tabelis 7, skaalal 1- ei nõustu kuni 3- nõustun täiesti.

**Tabel 7**

Insener-tehnilise personali tasustamise võrdlus Eesti ja Soome ehitusettevõtetes

	Eesti ehitusettevõtted (n=7)	Soome ehitusettevõtted (n=4)

Insener-tehnilise personali tasustamine ehitusettevõtetes	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (SD)	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (SD)
1. Meie ettevõttes sõltub insener-tehnilise personali töötasu sellest, mida pakuvad konkurendid tööturul	2,86	0,38	2,75	0,50
2. Meie ettevõttes kasutatakse insener-tehnilise personali puhul tulemustasustamist	3,00	0,00	3,00	0,00
3. Meie ettevõttes insener-tehnilise personali põhipalga tõus sõltub uute kompetentside omandamisest	2,14	0,38	2,00	0,00

Eeltoodust tabelist nähtub, et uuringus osalenud Eesti ja Soome ehitusettevõtetes on ühtselt levinud tulemustasustamine. Märkimisväärseid erinevusi insener-tehnilise personali tasustamises uuringus osalenud Eesti ja Soome ehitusettevõtete võrdlemisel ei ilmnenud.

Kvalitatiivse uuringu tulemusel tõi intervjueeritav samuti välja, et insener-tehnilise personali puhul on ehitusettevõtetele omane tulemustasu rakendamine. Samuti lisas ta, et tulemustasu kasutamine toetab isiklikku motivatsiooni ning ettevõttesisest konkurentsi.

*“... boonustasude süsteem tegelikult tagab sellise sisemise konkurentsi /.../ see paneb neid valgekraesid seal rohkem pingutama...”*

*„...eks see motivatsioon läbi nende boonustasude see on ettevõtetes erinev, kas mõni projektijuht võtab selle läbi ettevõttesisese konkursi selle objekti taotluseelarvena ja siis kui ta sealt saavutab mingi võidu siis need boonused tulevad sealt veel eraldi, see motiveerib kindlasti.“*

*„...suurte puhul on ju lihtne, et kui see objekti maksumus oli seal mingi 38 miljonit, et sealt võtad...mingisuguse miljoni omahinnast kokku hoiad, siis see oli kindlasti väga oluline motivaator sellele projektijuhile, et üks väiksematel firmadel on väiksemad siis, noh rahalises mõttes väiksemad tööd ja seal on see ka palgasüsteem võibolla stabiilsem.“*

Sealjuures tõi intervjueeritav välja, et tööjõuturul on keeruline olla konkurentsivõimeline nendel ehitusettevõtetel, kes ei suuda sarnaseid tulemustasusüsteeme ega stabiilsust ehitustööde osas tagada.

*„...pigem need spetsialistid on huvitatud, et neil oleks selline stabiilsus tagatud, mitte niimoodi et kui objekt on, siis on hästi ja kui ei ole, siis on nagu väga halvasti /.../*

*sellele täna need väikesed ja keskmised peaksid tähelepanu pöörama, et vastasel juhul nad ei suuda neid omi töötajaid seal hoida.“*

Insener-tehnilise personali puhul ei pea intervjueeritav ainuüksi töötasu piisavaks motivaatoriks. Oluliste teguritena toob ta välja töökeskkonna ning mitterahalised boonused, mida ehitusettevõtted töötajatele pakuvad.

*“... öeldakse ju, et raha ei ole ainutähtis /.../ Ma tean, et paljudele makstakse või osaliselt mingisuguseid talvepuhkuseid või suusaretkeid või mingisugune spordi või jõusaal näiteks osaliselt kinni ...”*

*“...nad ikka räägivad oma töökeskkonnast nagu väga hästi, reeglina. Et nad on just nagu selle keskkonnaga rahul. Et võibolla ettevõtte loob neile sellise perspektiivi, et isegi kui keegi tahaks neile natuke rohkem sissetulekut pakkuda, siis nad nagu naljalt üle ei lähe.“*

Insener-tehnilise personali tasustamise põhimõtetena peab intervjueeritav oluliseks ka arengu ja karjääri võimaluste pakkumist.

*“Igas firmas ju võiks või peaks olema selline sisemine arengu või karjääri võimalus, mida ettevõtte peaks looma, et see peaks olema nagu väga selge, eriti just suures ettevõttes.”*

Insener-tehnilise personali tasustamise puhul on intervjueeritava hinnangul oluline motivaator tulemustasu, sealjuures peab ta oluliseks mitterahaliste boonuste olemasolu.

#### **2.4.4 Eesti ja Soome ehitusettevõtete tasusüsteemide võrdlus**

Alljärgnevalt tuuakse välja uuringus osalenud Eesti ja Soome ehitusettevõtete tasusüsteemide ning tasustamise praktikate võrdlusandmed, sealjuures esitletakse statistilise analüüsi tulemusi. Alljärgneva alajaotuse usaldusväärsust kinnitab reliaabluskoeffitsent *Cronbach*'i  $\alpha=0,74$ .

Tasustamise praktikate vastusandmed on kodeeritud skaalale 1 - ei nõustu kuni 5 - nõustun täiesti. Üldiselt järeldub uuringu tulemustest, et Eesti ehitusettevõtete tasusüsteemide eesmärgiks on töötasude sisemine õiglus ( $\bar{x}=4,14$ ;  $SD=0,38$ ). Seevastu Soome ettevõtte organisatsiooni sisemise õigluse osas niivõrd üksmeelel ei ole ( $\bar{x}=3$ ;  $SD=1,83$ ), vastanud ettevõtete hinnangud ei olnud niivõrd üksmeelsed kui Eesti ehitusettevõtetel. Tasusüsteemi

ülesehituse osas on ettevõtete hinnangud samuti suuresti lahknevuses, kuigi pigem oluline osa tööjõukuludest ei ole muutuv ( $\bar{x}=2,82$ ;  $SD=1,33$ ). Informatsiooni töötajate töötasude kohta peetakse salajasemaks Eesti ettevõtetes ( $\bar{x}=4,43$ ;  $SD=0,79$ ), kus töötasu suuruse avalikustamine sisekorra eeskirja või mõne teise ettevõttesisese normdokumendiga oleneb pigem ettevõtte reguleeritusest ( $\bar{x}=2,29$ ;  $SD=1,5$ ). Töötasude kokkulepped põhinevad Soomes enam individuaalsel lähenemisel ( $\bar{x}=4$ ;  $SD=0,82$ ), mis tähendab juhi suuremat voli töötasu määra kehtestamisel. Ehitusettevõtete tasustamise praktikate võrdlus on toodud tabelis 8. Võrreldavate gruppidega käsitletakse uuringus osalenud Eesti ja Soome ehitusettevõtteid.

**Tabel 8**

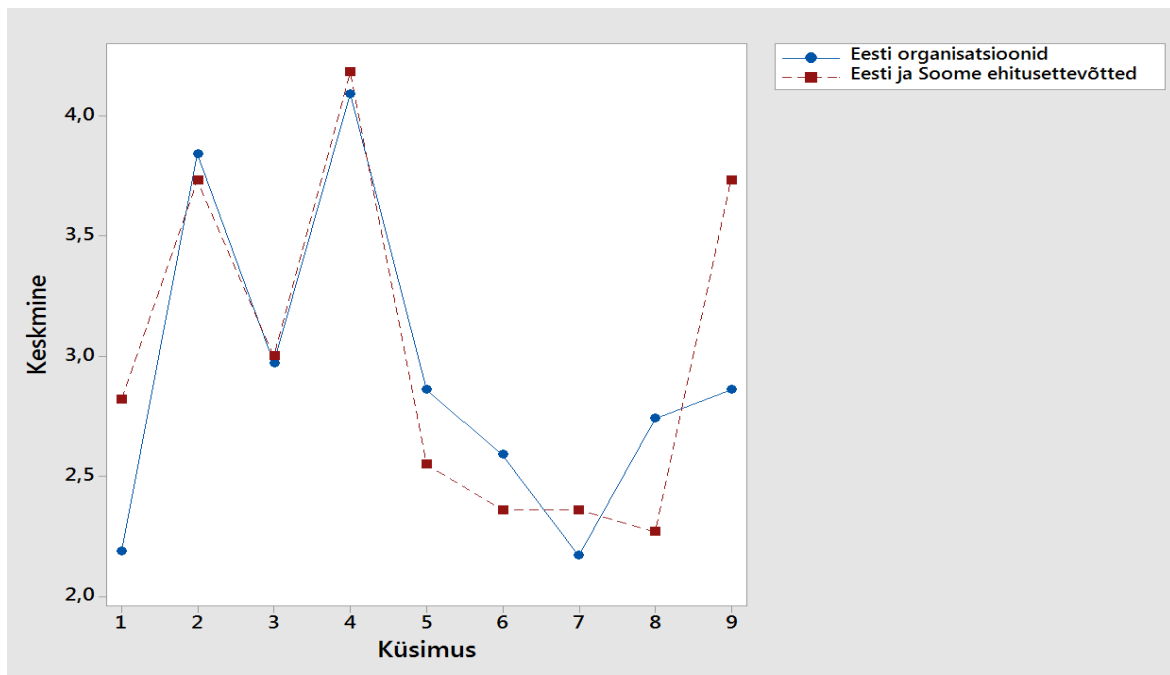
Tasustamise praktikate võrdlus Eesti ja Soome ehitusettevõtetes

Ehitusettevõtete tasustamise praktikate võrdlus	Grupid	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (SD)
1. Meie ettevõtte tasusüsteem on kavandatud selliselt, et oluline osa tööjõukuludest on muutuv	Eesti	3,00	1,41
	Soome	2,50	1,29
2. Meie ettevõtte tasusüsteemis on eesmärgiks töötasude sisemine õiglus	Eesti	4,14	0,38
	Soome	3,00	1,83
3. Meie ettevõttes arvestatakse tasumäärade puhul enam väliseid turutegureid kui töötasude sisemist õiglust	Eesti	3,00	0,58
	Soome	3,00	0,00
4. Meie ettevõttes ei avalikustata informatsiooni töötajate töötasude kohta	Eesti	4,43	0,79
	Soome	3,75	1,89
5. Meie ettevõttes on sisekorra eeskirjas määratud, et töötajatel on keelatud avalikustada oma töötasu suurust teistele töötajatele ja kolleegidele	Eesti	2,29	1,50
	Soome	3,00	1,83
6. Meie ettevõtte töötajaid kaasatakse palgasüsteemi loomisse ja suuremate muudatuste tegemisse	Eesti	2,43	1,13
	Soome	2,25	0,50
7. Töötaja staaž meie ettevõttes on oluline tegur töötasu määramisel	Eesti	2,14	0,90
	Soome	2,75	0,50
8. Töötajate premeerimisel hinnatakse kõrgemalt ettevõtte pikaajaliste eesmärkide saavutamist toetavaid tulemusi	Eesti	2,29	1,11
	Soome	2,25	0,96
9. Töötasude kokkulepped meie ettevõttes on valdavalt individuaalsed	Eesti	3,57	1,13
	Soome	4,00	0,82

Järgnevalt võrdleb magistritöö autor eelnevalt kirjeldatud tasustamise praktikaid Eesti ja Soome ehitusettevõtete ning Eesti organisatsioonide vahel. Võrdlemiseks kasutab töö autor Evert Kraavi 2015. aastal läbi viidud tasusüsteemide uuringus esitletud andmeid. Üldiselt erineb Eesti organisatsioonide ning Eesti ja Soome ehitusettevõtete tasustamine vähesel määral. Erinevuste hindamiseks on alljärgnevalt toodud tabel 9 andmetel põhinev graafiline



joonis 9, mis ilmestab, mille osas uuringus osalenud Eesti ja Soome ehitusettevõtete ning Eesti organisatsioonide tasustamise praktikad on erinevad või sarnased.



**Joonis 9** Tasustamise praktikate võrdlus Eesti ja Soome ehitusettevõtetes ning Eesti organisatsioonides graafiliselt (aritmeetilise keskmise alusel)

Võrdlusest järeldub, et uuringus osalenud Eesti ja Soome ehitusettevõtete ning Eesti organisatsioonide tasusüsteemid on kavandatud sellisel, et oluline osa tööjõukuludest ei ole pigem muutuv. Töötajate premeerimisel hindavad Eesti organisatsioonid veidi kõrgemalt ettevõtte pikaajaliste eesmärkide saavutamist ( $\bar{x}=2,74$ ;  $SD=1,04$ ). Seevastu ehitusettevõtted ei pea pikaajaliste eesmärkide saavutamist pigem oluliseks ( $\bar{x}=2,27$ ;  $SD=1,01$ ), mida võib seostada ehitussektorile iseloomulikust projektipõhisest lähenemisest, mille puhul seatavad eesmärgid on valdavalt lühiajalised. Kuigi töötasude sisemine õiglus on oluline nii Eesti organisatsioonides kui ka uuringus osalenud ehitusettevõtetes, siis töötasude kokkulepped on ehitusettevõtetes valdavalt individuaalsed ( $\bar{x}=3,73$ ;  $SD=1,01$ ), Eesti organisatsioonides seevastu pigem mitte ( $\bar{x}=2,86$ ;  $SD=1,30$ ). Tasumäärade kehtestamisel arvestatakse mõnevõrra ka turutegureid, samas organisatsioonide sisemine õiglus on mõlema võrdlusgrupi puhul määravam. Tabel 9 on toodud Eesti ja Soome ehitusettevõtete võrdlus Eesti organisatsioonidega.

**Tabel 9**  
Tasustamise praktikate võrdlus Eesti ja Soome ehitusettevõtetes ning Eesti organisatsioonides

Ehitusettevõtete ja Eesti organisatsioonide tasustamise praktikate võrdlus	Eesti organisatsioonid (n=180)		Eesti ja Soome ehitusettevõtted (n=11)	
	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (SD)	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (SD)
1. Meie ettevõtte tasusüsteem on kavandatud selliselt, et oluline osa tööjõukuludest on muutuv	2,19	1,20	2,82	1,33
2. Meie ettevõtte tasusüsteemis on eesmärgiks töötasude sisemine õiglus	3,84	0,82	3,73	1,19
3. Meie ettevõttes arvestatakse tasumäärade puhul enam väliseid turutegureid kui töötasude sisemist õiglust	2,97	0,90	3,00	0,45
4. Meie ettevõttes ei avalikustata informatsiooni töötajate töötasude kohta	4,09	1,05	4,18	1,25
5. Meie ettevõttes on sisekorra eeskirjas määratud, et töötajatel on keelatud avalikustada oma töötasu suurust teistele töötajatele ja kolleegidele	2,86	1,77	2,55	1,57
6. Meie ettevõtte töötajaid kaasatakse palgasüsteemi loomisse ja suuremate muudatuste tegemisse	2,59	0,99	2,36	0,92
7. Töötaja staaž meie ettevõttes on oluline tegur töötasu määramisel	2,17	1,04	2,36	0,81
8. Töötajate premeerimisel hinnatakse kõrgemalt ettevõtte pikaajaliste eesmärkide saavutamist toetavaid tulemusi	2,74	1,04	2,27	1,01
9. Töötasude kokkulepped meie ettevõttes on valdavalt individuaalsed	2,86	1,30	3,73	1,01

Järgnevalt on toodud olulisemad korrelatsioonianalüüsi tulemused tasustamise praktikate kohta (tabel 10). Tugev positiivne seos avaldus individuaalsetest tulemustest sõltuva põhipalga tõusu ning muutuvatel tööjõukuludel põhineva tasusüsteemi vahel,  $r=0,71$ ,  $p<0,01$ . Keskmise seos ilmnes staaži alusel töötasu määramise ja töötajate kaasamise vahel palgasüsteemi loomisel,  $r=0,61$ ,  $p<0,05$ . Konkurentide tasul põhineva insener-tehnilise personali (tabelis: ITP) tasustamise ning töötasude informatsiooni mitteavaldamise vahel avaldus samuti keskmise tugevusega seos,  $r=0,66$ ,  $p<0,03$ .

**Tabel 10**  
Tasustamise praktikate korrelatsioonikordajad

	$\bar{x}$	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Põhipalga tõus sõltub töötaja individuaalsetest tulemustest	2,45	0,52	-						
2. ITP töötasu sõltub konkurentide pakutavast tööturul	2,82	0,40	0,43	-					

3. ITP põhipalga tõus sõltub uute kompetentside omandamisest	2,09	0,30	-0,29	0,15	-				
4. Tasusüsteemis oluline osa tööjõukuludest on muutuv	2,82	1,33	<b>0,71*</b>	0,49	-0,45	-			
5. Töötajate töötasude informatsiooni ei avalikustata	4,18	1,25	0,17	<b>0,66*</b>	0,22	0,26	-		
6. Töötajaid kaasatakse palgasüsteemi loomisse ja muutmisesse	2,36	0,92	-0,17	-0,34	-0,49	0,3	-0,15	-	
7. Tööstaaž on oluline tegur tasu määramisel	2,36	0,81	-0,19	-0,39	-0,56	-0,03	-0,37	<b>0,61*</b>	-

\* Olulisuse nivoo  $p \leq 0,05$

Võrreldes Eesti ja Soome ehitusettevõtete tasusüsteeme ilmneb, et Eesti ehitusettevõtted ( $\bar{x}=1,71$ ;  $SD=0,90$ ) kasutavad mõningal määral töötasu määrade kehtestamisel avalikku statistikat, seevastu Soome ettevõtted avalikku statistikat ei kasuta ( $\bar{x}=1$ ;  $SD=0$ ). Kuigi konsultatsioonifirmade palgauuringuid kasutavad mõlema riigi ehitusettevõtted, siis uuringutes osalemine on enam levinud Soome ehitusettevõtetes ( $\bar{x}=2,50$ ;  $SD=1,00$ ). Tasustamise põhimõtted on toodud tabelis 11.

**Tabel 11**

Uuringus osalenud Eesti ja Soome ehitusettevõtetes kasutatavad tasustamise põhimõtted (kodeeritud skaalale 1 - ei nõustu kuni 3 - nõustun täiesti)

Ehitusettevõtete tasustamise põhimõtted	Grupid	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (SD)
1. Ettevõtte praegune tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel	Eesti	2,29	0,90
	Soome	2,00	0,82
2. Ettevõttes kasutatakse töötasu määrade kehtestamisel konsultatsioonifirmade palgauuringute infot	Eesti	1,71	0,57
	Soome	1,50	0,58
3. Ettevõtte osaleb palgauuringutes	Eesti	1,86	0,81
	Soome	2,50	1,00
4. Ettevõttes kasutatakse töötasu määrade kehtestamisel riikliku avalikku statistikat	Eesti	1,71	0,90
	Soome	1,00	0,00
5. Ettevõtte tasustamise strateegia turupositsioon võrreldes konkurentidega	Eesti	2,43	0,29
	Soome	2,25	0,50
6. Ettevõttes on tsentraliseeritud tasusüsteem (kõigil allüksustel on sama süsteem)	Eesti	2,14	0,38
	Soome	2,75	0,50

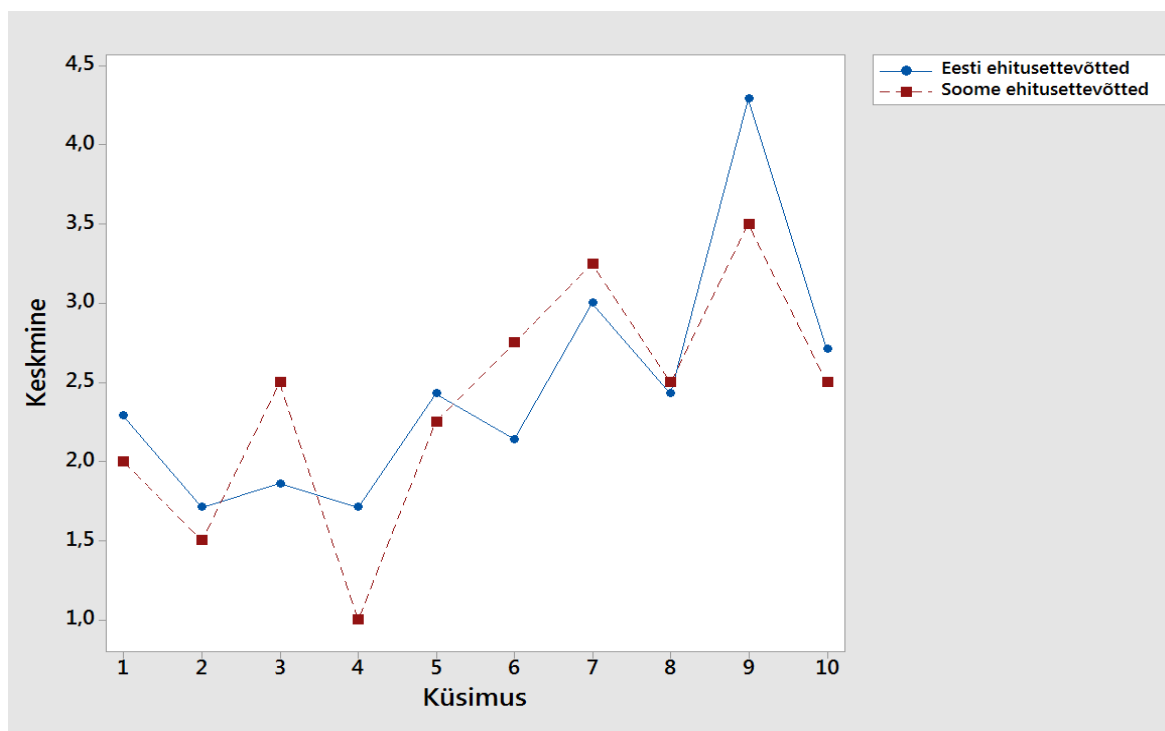
Kuigi eelpool toodust ilmnas, et kõik ehitusettevõtted rakendavad insener-tehnilise personali osas tulemustasustamist, on ettevõtete põhipalga osakaal keskmisest kõrgem. Olulise erisusena paistab silma ka Eesti ehitusettevõtete hinnang palgatasemele ( $\bar{x}=4,29$ ;  $SD=0,49$ ). Kirjeldatud tasustamise põhimõtted on toodud tabelis 12.

**Tabel 12**

Uuringus osalenud Eesti ja Soome ehitusettevõtetes kasutatavad tasustamise põhimõtted (kodeeritud skaalale 1 - ei nõustu kuni 5 - nõustun täiesti)

Ehitusettevõtetes kasutatavad tasustamise põhimõtted	Grupid	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (SD)
7. Meie ettevõtte põhipalga osakaal keskmiselt ettevõtte kogutasu paketist (skaala 1-4)	Eesti	3,00	0,82
	Soome	3,25	0,50
8. Töötaja põhipalga tõus meie ettevõttes sõltub töötaja individuaalsetest tulemustest	Eesti	2,43	0,53
	Soome	2,50	0,58
9. Meie ettevõtte praegune üldine palgatase võrreldes Eesti/Soome turuga	Eesti	4,29	0,49
	Soome	3,50	0,58
10. Hinnang meie ettevõtte majanduslikule edule, võrreldes teiste ehitusettevõtetega turul	Eesti	2,71	0,49
	Soome	2,50	1,00

Erinevuste hõlpsamaks visuaalseks hindamiseks on alljärgnevalt toodud eelnevatel andmetel (tabel 11 ja 12) põhinev graafiline joonis 10, millest nähtub, mille osas uuringus osalenud Eesti ja Soome ehitusettevõtete tasustamise põhimõtted erinevad.



**Joonis 10** Uuringus osalenud Eesti ja Soome ehitusettevõtetes kasutatavad tasustamise põhimõtted graafiliselt (aritmeetilise keskmise alusel)

Eesti ja Soome ehitusettevõtete statistilise erinevuse hindamiseks kasutati nii tasustamise praktikate kui ka tasusüsteemi tõhususe puhul t-testi, mille abil võrreldi gruppide hinnangute keskmisi väärtusi. Uuringus osalenud valimi väiksusest (n=11) tulenevalt peeti esmalt vajalikuks teha läbi normaaljaotuse eeltestimine, milleks kasutati *MiniTab* analüüsitarkvara. Tulemustest selgus, et nii Soome grupi (AD=0,405; p<0,306) kui ka Eesti grupi (AD=0,397;

$p < 0,321$ ) vastuste puhul on tegemist normaaljaotusega, mis toetas statistilise analüüsi edasist läbiviimist. T-testi tulemusel statistiliselt olulisi erinevusi ( $p < 0,05$ ) Eesti ja Soome ehitusettevõtete vahel ei esinenud. Suurim erinevus ilmnis palgataseme võrdlemises, mille puhul Eesti ettevõtted on hindavad palgataset turuga võrreldes kõrgemalt kui Soome ehitusettevõtted ( $p < 0,07$ ;  $df = 5,00$ ;  $t = 2,29$ ). Kirjeldatud näidet ei saa aga käesoleva uurimuse raames pidada statistiliselt oluliseks. Eesti ja Soome ehitusettevõtete t-testi tulemused on toodud lisas 4.

Intervjuu käigus hinnati, et Eesti ja Soome tasusüsteemid erinevad märkimisväärselt.

*„Erinevad kardinaalselt /.../ ei ole võimalik Eestisse kohandada, sest õigusruum, kogu see taustsüsteem on niivõrd erinev, traditsioonid on niivõrd palju erinevad, et täna ei ole see Eesti jaoks kindlasti see mudel, mida Eesti saaks rakendada.“*

Samuti toob intervjuueeritav välja, et Soome tasusüsteemid ei toeta töötajate motivatsiooni ega pingutusvalmidust.

*„... pigem ma ütleksin et see on teatud arengupeetus, et see ei motiveeri sind tööd rohkem tegema, see motiveerib sind nagu aega täis istuma...“*

Intervjuueeritav hindab, et automatiseerimine on ehitusalale samuti laienemas, mis tõenäoliselt muudab tulevikus töötajate tasusüsteeme.

*„kui me võtame nagu arenguid silmas pidades, et siuke käsitöö peaks järjest vähenema ka ehitusprotsessis, ma pigem arvan, et need kes jäävad nendel palgasüsteem pigem tõhustub /.../ sest mingil määral see osa, mida ei ole võimalik ehituses mehhaniseerida, see jääb unikaalseks ja tänu sellele unikaalsusele pigem hakatakse neid spetsialiste tulevikus rohkem väärtustama.“*

Intervjuueeritavale esitati täiendav küsimus, mille osas võiks Eesti ehitussektor rakendada Soome ehitussektori tasustamise põhimõtteid? Intervjuueeritav selgitas, et pigem peaks uuenema kogu sotsiaalsüsteem.

*„Noh, ma ei usu, et see puudutab nagu lepinguõiguse või lepingu seaduse poolt, pigem see puudutab ikka seda sotsiaalsfääri, kuidas on sotsiaalsüsteem üles ehitatud, millised on need erinevad sotsiaaltagatised, kas töökoha kaotuse või mingi kuidas kellelegi lubatakse neid lapsehoolduspukuseid või kuidas tasustatakse näiteks täiendõpet...“*

Üldiselt hindas intervjueeritav ühe riigi tasusüsteemi kohandamise võimalust teise riiki pigem mitte võimalikuks, kuna tasusüsteem sõltub riigi taustsüsteemist.

### **3. ARUTELU JA JÄRELDUSED**

Magistritöö eesmärgiks oli selgitada välja, milliseid ametikohtade hindamise meetodeid kasutatakse tasusüsteemide alusena Eesti ja Soome ehitusettevõtetes ja kuivõrd tõhusaks ja konkurentsivõimeliseks hindavad ehitusettevõtted rakendatud tasusüsteemi. Töös uuriti insener-tehnilise personali tasustamise põhimõtteid ning toodi välja, mille osas erinevad ehitusettevõtete tasusüsteemid Eestis ja Soomes. Järgnevalt tuuakse välja uuringu tulemustest lähtuv arutelu ja järeldused.

#### **3.1 Vastused püstitatud uurimisküsimustele**

Alljärgnevalt antakse vastused käesolevas magistritöös püstitatud uurimisküsimustele. Tulemuste paremaks jälgimiseks on vastused liigendatud uurimisküsimuste põhiselt.

#### **Esimene uurimisküsimus: “Milliseid tasusüsteeme Eesti ja Soome ehitusettevõtetes kasutatakse?”**

Käesolevas uuringus osalenud Eesti ehitusettevõtetes kasutusel olevad tasusüsteemid on enamasti ametikohapõhised (86%) ja kombineeritud süsteemid (14%), mis põhinevad valdavalt isiku ja ametikohtade hindamisel. Eesti ehitusettevõtted ainult isiku hindamisel põhinevat tasustamist ei rakenda. Seevastu uuringus osalenud Soome ehitusettevõtetes on valdavalt kasutusel isikupõhine tasusüsteem (100%). Eesti Ehitusettevõtjate Liidu tegevdirektor tõi intervjuus välja, et Eesti ja Soome tasusüsteemid erinevad märkimisväärselt, Eesti oskus- ja lihttööliste puhul on rakendatav enam ametikohapõhine (tükitasu arvestuslik meetod), Soomes astmepalgal põhinev tasustamine (tunnitasu arvestuslik meetod).

Seega valdavalt põhinevad ehitusettevõtete tasusüsteemid ametikohtade hindamisel. Kuigi turuväärtusel põhinevat hindamist ehitusettevõtted ei rakenda, hoitakse end kursis turul toimuvaga, milleks kasutatakse konsultatsioonifirmade palgauuringuid. Viimase viie aasta jooksul on palgauuringuid kasutanud valdav osa vastanud ehitusettevõtetest. Suured ehitusettevõtted (töötajate arv 250-1000) kasutavad palgauuringuid igal aastal. Seevastu väiksed ehitusettevõtted (töötajate arv 10-49) palgauuringuid ei kasuta, kuna hindavad uuringuid kalliks, kättesaadavaid tulemusi ebakvaliteetseks ja ebapiisavaks, tuues sealjuures välja, et vajalik info töötasu määrade osas jõuab nendeni kandideerijate vahendusel. Siinkohal järeldub, et väikeste ehitusettevõtete tasusüsteemid põhinevad seega juhuslikkusel, mida üldiselt ei peeta tulemuslikuks lähenemiseks, kuna see võib kaasa tuua

liiga kõrgeid või madalaid väljamakseid, mille vältimiseks rakendatakse enamasti palgauuringuid. Üldiselt kasutavad palgauuringuid ehitusettevõtted, kes osalevad ka ise palgauuringutes. Enam kasutavad palgauuringud on Rakennusteollisuus RT ry, Fontes ning Hay Group, millest viimast kasutavad valdavalt väliskapitalil põhinevad ettevõtted. Avalikku statistikat hindavad ehitusettevõtted ebapiisavaks, ebakvaliteetseks ning mittevajalikuks, millest tulenevalt ei ole selle kasutamine tasustamise toetamisel levinud Eestis ega Soomes.

Põhipalga osakaal kogutasu paketist on nii Eestis kui ka Soomes valdavalt 71-90%. Väiksemate ehitusettevõtete puhul on põhitasu osakaal madalam, enamasti 51-70% kogutasust. Üldiselt rakendavad ehitusettevõtted formaalset tasusüsteemi, sealjuures peetakse oluliseks organisatsiooni sisemist õiglust tasustamisel. Eesti ehitusettevõtete tasusüsteemid on pigem osaliselt tsentraliseeritud, millest järeldub, et teatud allüksustes rakendatakse eraldi tasusüsteeme. Soome ehitusettevõtetes kasutatakse seevastu valdavalt sama süsteemi kogu ettevõttes.

**Teine uurimisküsimus: “Milliseid ametikohtade hindamise meetodeid kasutatakse tasusüsteemide alusena Eesti ja Soome ehitusettevõtetes?”**

Uuringus osalenud Eesti ehitusettevõtetes on tasusüsteemide alusena sarnaselt Kraavi (2015) uuringule valdavalt kasutusel mitteanalüütilised ametikohtade hindamise meetodid: ametikohtade järjestamine ja klassifitseerimine - sealjuures kasutatakse enamasti ettevõtte (kontserni) enda välja töötatud meetodeid. Konsultatsioonifirmade pakutavatest meetoditest on enim kasutusel Fontese tööperede kataloog ning analüütiline punkt-faktor meetod. Soome ehitusettevõtted üldiselt ametikohtade hindamise meetodeid ei kasuta, kuna nende tasusüsteemid põhinevad isikupõhisel lähenemisel. Üksikud uuringus osalenud ettevõtted kasutavad tasusüsteemide alusena *Hay Group*'i *Grades*'i (analüütiline punktfaktormetod) ning ettevõtte enda meetodeid.

**Kolmas uurimisküsimus: “Kuivõrd tõhusaks ja konkurentsivõimeliseks hindavad Eesti ja Soome ehitusettevõtted kasutusel olevat tasusüsteemi?”**

Üldiselt ehitusettevõtted mõõdavad tasusüsteemi mõju üldeesmärkide täitmisele, kuid valdavalt tehakse seda tunnetuslikult, millest tulenevalt ei saa olla veendunud mõõtmise objektiivsuses. Tasusüsteemide tõhusust ning konkurentsivõimelisust hindavad kõrgemalt Eesti ehitusettevõtted, kes on veendunud, et tasusüsteem toetab neid nii töötajate hoidmisel,



motiveerimisel, värbamisel kui ka ettevõtte üldiste eesmärkide saavutamisel. Seevastu Soome ehitusettevõtted hindavad tasusüsteemi tõhusust pigem keskmisele tasemele ning sellest madalamalt tasusüsteemi kuluefektiivsust ja töötajate rahulolu tasustamisega. Samas üldise võrdluse tulemusena selgus, et ehitusettevõtted hindavad enda tasusüsteemi tõhusust kõrgemalt kui seda tegid Eesti organisatsioonid 2015. aastal. Siinkohal on oluline mõista, et Eesti ehitussektori töötasu määrad aina enam mitte konkurentsivõimelised, mis on tingitud madala kvalifikatsiooniga töötajate suurest osakaalust. Antud asjaolule viidates leitakse, et ehitusvaldkond Eestis on kaotamas enda konkurentsivõimelisust võrreldes teiste valdkondadega. Ehitusettevõtted ise hindavad aga nii enda majanduslikku edu kui ka tasustamise strateegia turupositsiooni võrreldes konkurentidega valdavalt juhtivaks. Ettevõtetes, kelle tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel, hinnatakse rakendatud tasusüsteemi pigem efektiivseks ja konkurentsivõimeliseks lähenemiseks. Arvestades, et tööjõupuudus on ehitussektoris süvenev probleem ning konkureerimine tööjõu pärast süvenemas, on oluline omada konkurentsivõimelist tasusüsteemi. Eeltoodust tulenevalt tuleks hinnata tasusüsteemi tõhusust ja konkurentsivõimelisust regulaarselt ning olla teadlik konkurentide tasustamise põhimõtetest. Ametikohapõhine lähenemine peaks sealjuures olema kombineeritud turupõhise lähenemisega, mis toetab konkurentsivõimet tööturul.

#### **Neljas uurimisküsimus: “Millised tegurid mõjutavad insener-tehnilise personali tasustamist Eestis ja Soomes?”**

Ehitussektoris levinud üleostmine (eelkõige insener-tehnilise personali puhul) tingib pidevat vajadust olla kursis konkurentide poolt pakutavate töötasu määradega. Valdavalt sõltubki insener-tehnilise personali tasu konkurentide pakutavast tööturul, sealjuures põhineb see enam individuaalsetel kokkulepetel. Põhitasu tõusu osas peetakse oluliseks nii töö sisulist muutumist kui ka töötajate individuaalseid tulemusi ning kompetentside arendamist. Kõikides uuringus osalenud ehitusettevõtetes rakendatakse insener-tehnilise personali puhul tulemustasustamist, mis põhineb ehitusprojektide finantsnäitajate põhjal ning mille eesmärk on toetada töötajate motivatsiooni ning soodustada ettevõttesisest konkurentsi. Lisaks tulemustasustamisele peetakse insener-tehnilise personali puhul oluliseks arengu ja karjääri võimalusi, töökeskkonda ning mitterahalisi boonuseid (ühised reisirid, sporditoetus). Teoreetilises osas viitas töö autor Soomes rakendatavate soodustustele ja hüvitistele, kus on levinud kompensatsioonid auto, telefon, töötervishoiu teenus, lisamaksed pensionifondi, hambaravi, toetused perekondlike sündmuste puhul, kultuuriürituste piletid, majutus (nt Eestist tulnud töötajatele) ja toitlustuskulude hüvitamine. Eestis on seevastu levinud

täiendkoolitused, ühisüritused, soodushinnaga organisatsiooni tooted, toetused isiklike sündmuste puhul, vaba päev keskmise palga säilitamisega. Kuigi käesoleva uuringu raames mitterahalisi hüvitisi ei uuritud, võib teoreetilise materjali põhjal järeldada, et Soome ettevõtted pakuvad enam sotsiaalseid tagatisi kui Eesti ettevõtted. Arvestades, et insener-tehnilise personali osas peetakse oluliseks ka mitterahalise kompensatsioonipaketi olemasolu, on enam konkurentsivõimeline Soome ehitusettevõtete pakutav pakett, mis annab Soome ettevõtetele eelise tööturul konkureerimisel. Siinkohal teeb töö autor soovitus samalaadse uuringu läbiviimisel käsitleda kogutasu moodustumist ning analüüsida, milliseid soodustusi rakendatakse ja kuivõrd mõjutavad need ettevõtete konkurentsivõimet tööturul.

### **3.2 Empiirilise uuringu tulemuste võrdlus teoreetilise taustaga**

Magistritöö teoreetilises osas viitas autor seisukohtadele, et makromajanduslikud muudatused tingivad vajadust muuta ka organisatsioonide tasusüsteeme, mille osas ametikohtade hindamise alusel loodud tasusüsteem, mis keskendub organisatsiooni sisemise õigluse tagamisele, ei ole konkureerimiseks piisav. Töösuhete muutumine ajaliselt lühemaks ja mitmekesisemaks ei toeta ametikohtade hindamise alusel loodud tasusüsteemi rakendatavust, kuna viimane on üles ehitatud organisatsiooni sisemisele karjäärile. Kui Evert Kraavi magistritöös selgus, et Eesti organisatsioonid kasutavad valdavalt ametikohapõhist tasusüsteemi, siis käesolev uuring tõestas, et kuigi Eesti ehitusettevõtetes on sarnaselt Kraavi uuringuga kasutusel ametikohapõhine ja kombineeritud tasusüsteem, kasutavad Soome ehitusettevõtted isikupõhist tasusüsteemi, mida peetakse üldiselt kaasaegsemaks lähenemiseks. Uuringus osalenud Eesti ehitusettevõtted peavad aga siiani oluliseks organisatsiooni sisemist õiglust, mille osas töö autor leiab, et peaks toimuma mõningane diferentseeritus. Tööjõupuudus ning teatud liiki ehitustööde hooajalisus ning populaarsus (nt intervjuus kirjeldatud betooni-buum) tingib töötasude tõusu, mis kujuneb vastava ajahetke ametikoha turuväärtusest lähtuvalt. Sellest tingituna ei peaks ametikohtade hindamine ning organisatsiooni sisemine õiglus olema primaarsed, kuna need ei ole majanduslike muudatustega kooskõlas ega toeta ettevõtete konkureerimisvõimekust tööturul. Arvestades, et ametikohapõhine hindamine on eelkõige sobilik organisatsioonidele, mis on orienteeritud organisatsiooni sisesele karjäärile, ei toeta antud meetodi rakendamine lühi- ja hooajaliste töötajate kasutamist, mille jätkuvale vajadusele ehitussektoris viitas Eesti Ehitusettevõtjate Liidu viimane tööjõuvajaduse uuring.

Teoreetilises osas toodud isikupõhise lähenemise osas tasustamisele hinnatakse jätkuvat trendi, mida soodustab eelkõige paindlike töösuhete levik. Individuaalsem lähenemine on üldiselt levinum kvalifitseeritud tööjõu osas, keda hinnatakse enam motiveerituks ning ambitsioonikamaks. Kuigi magistritöö teoreetilises osas viidatud materjalide alusel võis hinnata, et ka Soome ehitusettevõtetes on enam kasutusel ametikohapõhine tasusüsteem, siis läbi viidud uuringu alusel rakendavad uuringus osalenud Soome ehitusettevõtted isikupõhist tasusüsteemi, sealjuures on nende tasusüsteemid valdavalt tsentraliseeritud (kõigil allüksustel on sama süsteem). Paraku ei ole autoril võimalik välja tuua, kas uuringus osalenud ehitusettevõtete töötajaskond koosneb vaid insener-tehnilisest personalist või omatakse ka oskustöölisi, kellest viimase osas lasub kohustus rakendada kollektiivlepingute põhjal astmelist palgasüsteemi, mis aga ei välista ametikoha- või isikupõhise lähenemise rakendamist. Siinkohal leiab töö autor, et töötajaskonna põhine analüüs võiks olla mõne järgneva uuringu käsitluses.

Tulemustasustamine, mida kõik uuringus osalenud ehitusettevõtted kasutavad insener-tehnilise personali puhul, on üldiselt iseloomulik projektipõhisele lähenemisele, et motiveerida töötajaid tulemusele ning toetada eesmärkide saavutamist. Arvestades, et ehitusettevõtted mõõdavad tasusüsteemi tulemuslikkust valdavalt tunnetuslikult, on oluline mõista tulemustasustamise võimalikke riske. Tulemustasustamine, millele on omane liiga kõrgete väljamaksete osakaal, võib kaasa tuua hulgaliselt ootamatuid tagajärgi, eelkõige seaduseandlike ja kvaliteedinormide eiramist tulemuse saavutamise nimel. Käesolev uuring ei käsitlenud tulemustasustamise süsteemi üksikasjalikumalt, millest tulenevalt puudub ülevaade väljamaksete suuruse ning süsteemide ülesehituse osas. Kuigi uuringus käsitleti töötajate põhipalga osakaalu kogutasust, mis on valdavalt 71-90%, ei anna see alust hindamiseks, kui suures osas on insener-tehnilise personali tasusüsteemid tulemusele üles ehitatud. Samuti ei ole võimalik hinnata, kas tulemustasu ehitusettevõtetes põhineb vaid finantstulemustel ning eesmärk-eelarve täitmisel või hinnatakse lisaks kvaliteeti, tööohutust ja teisi olulisi näitajaid. Üldiselt on aga tulemustasu efektiivne tulemuslikkuse mõjutaja, seda eelkõige kui saadav tasu sõltub otseselt töötaja tegevusest ja hoiakust, mida töötajal on võimalik vastavalt enda panusele suunata. Töötajad eelistavad valdavalt individuaalset tulemustasustamist, mida peetakse üldiselt ebaefektiivseks ametikohtadel, mis eeldavad meeskondlikku koostööd. Eeltoodust lähtuvalt peaksid ehitusettevõtted regulaarselt hindama tulemustasustamise riske, et vältida võimalikke ebasoodsaid tagajärgi ning et olla veendunud, et süsteem toetab nii töötajate kui ka meeskondade motivatsiooni.

### **3.3 Ettepanekud ehitusettevõtetele tasusüsteemide parendamiseks**

Magistritöö empiirilisest uurimusest lähtuvalt esitatakse alljärgnevalt autoripoolsed ettepanekud uuringus osalenud ehitusettevõtetele tasusüsteemide parendamiseks ning tõhustamiseks.

Konkurentsivõimekuse tõstmiseks tööturul on oluline olla teadlik konkurentide tasusüsteemidest ning põhimõtetest, mida valdkonnas rakendatakse. Käesolevast uuringust ilmnes, et Eesti ehitusettevõtted kasutavad valdavalt ametikohapõhist hindamist tasusüsteemide alusena, Soome ehitusettevõtted seevastu lähenevad tasustamisele isikupõhiselt, mille puhul tasustatakse isiku oskusi ja teadmisi, sealjuures hinnatakse inimkapitali väärtust ehk mida töötaja annab organisatsioonile. Viimane lähenemine võimaldab olla paindlikum töötaja ootuste suunal, mis tagab tööturul konkureerides eelise. Eesti ehitusettevõtted peaksid mõõtma enda tasusüsteemide tulemuslikkust ning võrdlema seda konkurentidega, et selgitada, kas jätkuv ametikohapõhine lähenemine on jätkusuutlik, arvestades majanduslikke muutusi ning rahvusvahelistumise kasvu. Turupõhine võrdlemine ning hindamine on ehitussektoris oluline, arvestades töötajate üleostmise levikut ning teatud tööde hooajalisust või perioodilist populaarsust.

Üldiselt suurendab süsteemne tasusüsteemidele lähenemine nende tõhusust ja konkurentsivõimelisust, seega peaksid ettevõtted mõõtma regulaarselt süsteemi tõhusust, et olla veendunud tasusüsteemi sobivuses ettevõttele. Käesolevast uuringust selgus, et väiksemate töötajate arvuga ehitusettevõtted pigem ametikohtade hindamist tasusüsteemi alusena ei rakenda, samuti ei kasuta väiksemad ettevõtted palgauuringuid. Töö autor soovib väikestel ettevõtetel viia sisse süsteemsem lähenemine tasustamisele, et toetada seeläbi ettevõtte arengut ning konkurentsivõimelisust. Süsteemsema lähenemise rakendamiseks teeb töö autor ettepaneku kasutada regulaarselt palgauuringuid ning kasutada ametikohtade hindamise meetodeid. Sobivate lahendustena soovib töö autor alustada mitte-analüütilistest meetoditest nagu ametikohtade järjestamine või klassifitseerimine, mis sobivad väiksema arvuga töötajatega ettevõtetele, sealjuures tuleks paralleelselt kasutada palgauuringuid, et olla kursis töjõuturul makstavate määradega. Juhuslik lähenemine tasustamisele võib kaasa tuua liiga kõrgeid või madalaid väljamakseid, millest esimese puhul võib see pidurdada väikeettevõtte võimalikku arengut. Liiga madalad väljamaksed

soodustavad seevastu konkurentidel töötajate üleostmist, mille osas ehitusettevõtted on aina enam ohustatud, arvestades tööjõu vähenemist antud valdkonnas.

Tasusüsteemid peaksid olema ajas muutuvad ning kohanduvad majanduslike muutustega, sellest tulenevalt soovib autor hinnata ehitusettevõtetele tasusüsteemide ajakohasust ning vajadustele vastavust. Lisaks soovib töö autor kõigil uuringus osalenud ehitusettevõtetele pigem kasutada kombineeritud tasusüsteeme, sealhulgas arvestada turupõhise hindamisega, mis toetab ettevõtte konkurentsivõimet tööturul ning on kirjeldatud kui kaasaegsem ja jätkusuutlikum meetod. Tasusüsteemi pidev hindamine toetab tasusüsteemi tõhusust ja konkurentsivõimelisust.

### **3.4 Soovitused edasisteks uuringuteks**

Käesoleva magistritöö autor teeb soovitusel laiendada alustatud ehitusettevõtete põhise uuringut ning viia läbi ehitussektorile laienev tasusüsteemide võrdlev uuring Eestis ning Soomes. Autor hindab, et uuringu jätkamisel sobib kasutada kvantitatiivses uuringus kasutatud ankeetküsimustikku, mida on täiendatud käesoleva uuringu raames ehitussektorile iseloomulike küsimustega. Siiski toob alljärgnevalt autor välja mõningaid soovitusi, kuidas küsimustikku parendada ning mida jälgida järgneva uuringu puhul.

Autor on seisukohal, et uuringus kasutatud küsimustik oli piisav, et selgitada välja ehitusettevõtete rakendatud ametikohtade hindamise meetodid ja analüüsida tasusüsteemide tõhusust ja konkurentsivõimelisust. Eeltoodust tulenevalt hindab töö autor, et küsimustik on asjakohane samalaadse uuringu läbiviimiseks. Edasise uuringu puhul soovib töö autor laiendada uuringu käsitlust ning lisada juurde küsimused mitterahalise tasustamise kohta, mille tulemusena oleks võimalik analüüsida ehitusettevõtete poolt rakendatavaid hüvesid ning soodustusi ja nende tegurite mõju tööandjate konkurentsivõimele tööturul.

Käesolevast uuringust selgus, et Eestis rakendatavad tasusüsteemid ei ole niivõrd tsentraliseeritud kui Soome ehitusettevõtetele. Sellest tulenevalt tuleks selgitada, mille osas tasusüsteemid ettevõtte siseselt erinevad, juhul kui allüksustes kasutatakse erinevaid tasusüsteeme. Oluline oleks uurida lisaks insener-tehnilisele personalile ka administratiivtöötajate ning oskustööliste tasustamise põhimõtteid, mis toetaksid ehitussektori tasustamisepõhimõtete mõistmist laiapõhjalisemalt.

Arvestades, et nii Eesti kui ka Soome ehitusettevõtted kasutavad tulemustasustamist insener-tehnilise personali puhul, peab autor oluliseks keskenduda enam tulemustasustamisele. Autor teeb siinkohal ettepaneku uurida, kui suured on tulemustasu väljamaksud kogutasust ning kuivõrd need erinevad ettevõtte suuruse alusel. Samuti hindab autor oluliseks uurida tulemustasustamise põhimõtteid ja selgitada, milliseid mõõdikuid ehitusettevõtted sealjuures kasutavad (nt finantsnäitajad, kvaliteet, tööohutus). Täiendavalt tasuks uurida, kas tulemustasustamine on rakendatav individuaalsel või meeskondlikul tasandil, et hinnata tulemustasustamise efektiivsust laiemalt.

Käesoleva magistritöö valim oli kavandatust väiksem, millest tulenevalt otsustati teema laiapõhjalisemaks mõistmiseks kasutada ka kvalitatiivset meetodit andmete kogumiseks. Edasise ehitussektorile laieneva uuringu puhul ei pea töö autor kvalitatiivse uuringu kasutamist vajalikuks. Oluliseks peab töö autor siiski koostööd Eesti Ehitusettevõtjate Liiduga ning võimalusel ka Soome ehitusliiduga (*Rakennusliitto*), kelle poolt uuringu vahendamine liidu liikmetele toetaks uuringu läbiviimist, et tagada piisav valim tõenduspõhiste järelduste tegemiseks. Korralduslikus plaanis teeb autor ettepaneku edasisel küsitluse kasutamisel jaotada küsimused vastavatesse teemaplokkidesse, mis hõlbustaksid hilisemat uuringu analüüsi alajaotuste kaudu.

### **3.5 Piirangud uuringu tulemuste tõlgendamisel**

Käesoleva uuringu puhul on oluline arvestada, et esitletud tulemused on laiendatavad vaid uuringus osalenud Eesti ja Soome ehitusettevõtetele. Samuti tuleb mõista, et uuringu tulemused kajastavad uuringus osalenud ettevõtte ühe esindaja vastuseid, kes eeldatavalt on personalivaldkonna eest vastutav ning omab pädevust uuringus käsitletud teemade osas. Siiski ei ole autoril võimalik esitada veendumust, et kõik vastanud on mõistnud küsimusi üheti ning vastused kajastavad ettevõtete tegelikke tasustamise praktikaid. Samuti viitab töö autor, et kvalitatiivse uuringu tulemused kannavad edasi ühe intervjueeritava seisukohti Eesti ehitusettevõtete tasustamise teemal, sealjuures ei ole võimalik autoril esitada veendumust, kuivõrd teadlik on intervjueeritav Soome ehitusettevõtete tasustamise osas, mida on samuti uuringu tulemustes välja toodud. Oluline on mõista, et intervjueeritava esitatud seisukohad ning nägemused ei pruugi ühtida Eesti Ehitusettevõtjate Liidu liikmete ega teiste valdkonna ekspertide hinnangutega.

Magistritöö uuringu analüüse vaadeldes on oluline arvestada, et empiirilise uurimuse valimi väiksus (vähem kui 15) võib mõjutada statistilise analüüsi aluseks olevaid jaotusi, millest tulenevalt ei ole võimalik esitada absoluutset veendumust, et andmed on normaalselt jaotatud, mistõttu võib statistilises analüüsis esineda ebatäpsusi. Väikse valimi tõttu peab tulemuste esitlemisel ja presenteerimisel olema ettevaatlik, kuna andmed ei ole piisavad, et teha tõendus põhiseid või üldistavaid populatsioonile laiendatavaid järeldusi.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös selgitati välja, milliseid ametikohtade hindamise meetodeid kasutatakse tasusüsteemide alusena Eesti ja Soome ehitusettevõtetes ja kuivõrd tõhusaks ja konkurentsivõimeliseks hindavad ehitusettevõtteid rakendatud tasusüsteemi. Töös uuriti insener-tehnilise personali tasustamise põhimõtteid ning toodi välja, mille osas erinevad ehitusettevõtete tasusüsteemid Eestis ja Soomes.

Makromajanduslikud muutused ning kasvav liikuvus tööturul mõjutab nii töösuhteid kui ka töötajate muutumist ja karjääri ümberkujunemist. Eelkirjeldatust tulenevalt peaksid organisatsioonide tasusüsteemid olema paindlikud, et reageerida ajakohaselt majanduslikele muutustele ning toetada seeläbi organisatsiooni konkureerimist tööturul. Ametikohtade hindamine on viimastel aastakümnetel olnud levinuimaks meetodiks tasusüsteemide loomisel, millele on iseloomulik ametikoha väärtuse välja selgitamine organisatsioonis ning selle alusel tasustamise hierarhia loomine. Enam levinud ametikohtade hindamise meetodid on ametikohtade järjestamine, ametikohtade klassifitseerimine ning punktfaktormeedod. Tasustamise arengusuunad viitavad aga ametikohapõhise lähenemise populaarsuse vähenemisele ning individuaalse tasustamise ja turupõhise lähenemise osatähtsuse suurenemisele, mida tingib paindlike töösuhete levik ning muutused makromajanduslikus plaanis.

Vananev tööjõud ning tehniliste erialade ebapopulaarsus, tingib nii töötajate üleostmist kui ka Eesti ja Soome ehitusettevõtete konkureerimist ühisel tööturul. Kuna ehitussektor sõltub eelkõige inimressursist, siis ilma piisava tööjõuta ei ole ettevõtetel võimalik soovitud ehitusmahte teostada, mis omakorda pidurdab ettevõtete ning sektori jätkusuutlikkust. Konkurentsivõime hoidmiseks on oluline olla kursis tasustamise trendidega ning konkurentide pakutavaga. Tasustamise põhimõtted Soomes on valdavalt kirjeldatud kollektiivlepingutes, mis katavad peamised valdkonnad, sh ehituse. Suuremates ettevõtetes rakendatakse üheaegselt 5-10 erinevat kollektiivlepingut, mis hõlmavad selle alla kuuluvaid erinevaid tasusüsteeme. Rahvusvahelistes organisatsioonides on sageli kasutusel korporatsioonipõhine tasusüsteem, mis rakendub kõigis tegutsemiskohtades, kuid mille tasuastmed on kohandatud asukoha ning kollektiivsetest nõuetest lähtuvalt. Ehitussektori insener-tehnilisele personalile on iseloomulik projektipõhine tulemustasustamine, mis motiveerib töötajaid mõistma nii organisatsiooni kui ka töötajale seatud eesmärgid.



Käesoleva magistritöö raames viis töö autor läbi empiirilise uurimuse, mille tulemusena leiti vastused seatud uurimisküsimustele. Analüüsist ilmnes, et Eesti ehitusettevõtted kasutavad valdavalt ametikohtade hindamist tasusüsteemide alusena, lisaks kasutatakse kombineeritud tasusüsteeme, mis põhinevad isiku ja ametikohtade hindamisel. Seevastu uuringus osalenud Soome ehitusettevõtted rakendavad isikupõhiseid tasusüsteeme. Allüksustes erinevate tasusüsteemide kasutamine on enam levinud Eesti ehitusettevõtetes, Soome ettevõtetes rakendatakse üldiselt kogu ettevõttes sama süsteemi. Levinud on ettevõtte (kontserni) enda meetodi kasutamine ametikohtade hindamisel. Enam levinud ametikohtade hindamise meetodid Eesti ehitusettevõtetes on ametikohtade klassifitseerimine ja järjestamine, mis on levinud üldiselt Eesti organisatsioonides. Sealjuures Soome ehitusettevõtted üldiselt ametikohtade hindamise meetodeid ei rakenda, vaid üks uuringus osalenud ettevõtte kasutab analüütilist punktfaktormeetodit. Tasusüsteemi tõhususe osas hindavad Eesti ehitusettevõtted kasutusel olevat süsteemi kõrgemalt kui Soome ehitusettevõtted. Lisaks võrreldi käesolevas töös ehitusettevõtete ning Eesti organisatsioonide tasustamise praktikaid, millest ilmnes, et ehitusettevõtete tasusüsteemid põhinevad enam individuaalsetel kokkulepetel kui Eesti organisatsioonides. Töös uuriti insener-tehnilise personali tasustamist, mille osas selgus, et kõik ehitusettevõtted rakendavad tulemustasustamist. Insener-tehnilise personali puhul jälgitakse ka valdavalt, mida pakuvad konkurendid tööturul, sealjuures arvestatakse seda töötasu määra kehtestamisel. Samuti peetakse insener-tehnilise personali tasustamisel oluliseks uute kompetentside omandamist.

Uuringu tulemuste analüüsi põhjal tegi autor ehitusettevõtetele ettepanekud tasusüsteemide parendamiseks. Olulise ettepanekuna tõi autor välja vajaduse mõõta tasusüsteemide tulemuslikkust ja hinnata, kas ametikohapõhine lähenemine on tööturul konkureerimiseks piisavalt efektiivne meetod. Autor hindab, et Soome ehitusettevõtetega konkureerimiseks on vajalik võtta enam kasutusele isikupõhine lähenemine ning pigem kombineerida seda ametikohapõhise lähenemisega, et tasusüsteem toetaks ettevõtte konkurentsivõimelisust tööturul ka riikideüleselt. Teise ettepaneku tegi autor väikestele ehitusettevõtetele, mis hõlmas soovitusi võtta kasutusele süsteemsem lähenemine tasustamisele, sealjuures rakendada alustuseks mitteanalüütilisi ametikohtade hindamise meetodeid (järjestamine või klassifitseerimine) ja kasutada paralleelselt palgauuringuid, et olla kursis tööturul makstavate määradega. Arvestades, et turupõhine hindamine toetab ettevõtete konkurentsivõimet tööturul, tegi autor ettepaneku kasutada üldiselt kombineeritud tasusüsteeme, sealjuures soovitas hinnata regulaarselt tasusüsteemide ajakohasust ja

vajadustele vastavust. Lisaks andis töö autor soovitusel laiendada käesolevat uuringut ja viia läbi Eesti ja Soome ehitussektori ülene võrdlev tasustamise uuring, mis käsitleks lisaks mitterahalist tasustamist (boonussüsteeme) ning üksikasjalikumalt tulemustasustusteeme. Uuringu tulemuste tõlgendamisel on käesoleva töö puhul oluline mõista, et uuringu valimi väiksusest tulenevalt on tulemused laiendatavad vaid uuringus osalenud Eesti ja Soome ehitusettevõtetele, tulemused ei ole üldistatavad laiemale populatsioonile.

## RESUME

### “Job Evaluation as a base of Compensation Systems in Estonian and in Finnish Construction Companies”

Aet Urvast

This Master’s thesis aims to find out what methods in job evaluation are used as bases for pay structures in Estonian and Finnish building companies, and how efficient and competitive pay structures are according to building companies. The author explored pay principles for the engineering and technical personnel, and outlined how pay structures vary in building companies in Estonia and Finland.

The research problem concerns the lack of labour force in the building sector due to which building up and cross-border competition on the common labour market is spreading. Lack of labour force influences companies’ capacity to perform building capacities and hinders the development of the potential of the area. To ensure adequate labour force and compete at the labour market, the existence of a competitive payment system is required. Based on the above-said, it is considered necessary to analyse the payment principles in the building sector to find out and support the competition of Estonian and Finnish building companies and the development at the common labour market.

The author of the Master’s thesis uses the questionnaire of payment strategies of organisations and the efficiency of the payment systems adjusted by  $x$  and created by  $x$ , which is supplemented by the author pursuant to the survey. The questionnaire includes multiple-choice questions and statements of which 32 are compulsory and 8 voluntary. In addition, a qualitative survey is carried out, within which an expert interview with the CEO of the Estonian Association of Construction Entrepreneurs is conducted in order to get a bigger picture of the topic discussed.

In the empirical survey the following questions are asked:

1. Which kind of payment systems are used in Estonian and Finnish construction companies?
2. Which kind of methods are used for the assessment of posts used as the basis of payment systems in Estonian and Finnish construction companies?

3. How effective and competitive are the payment systems according to Estonian and Finnish construction companies themselves?
4. Which kind of factors influence the payment of the technical staff in Estonian and Finland?

Macro-economic changes and increasing mobility at the labour market influence labour relations and the changes concerning employees and the rearrangement of their careers. Based on the above-said, the payment systems of organisations have to be flexible in order to respond duly to economic changes and support the competition of organisations at the labour market. The assessment of posts has become the most wide-spread method in the creation of payment systems within the last decades, characterised by the establishment of the value of the post in the organisation and a payment hierarchy created on the basis of that. The more wide-spread position assessment methods are the ranking of the posts, the classification and the point factor method. The development trends of payment systems refer to the decrease of the popularity of the post-based approach and to the increase of individual payment and the importance of the market-based approach.

The aging population and the unpopularity of technical subjects causes buying up of labour force and competition between Estonia and Finnish construction companies at the common labour force market. Without adequate labour force companies cannot provide required building capacities, which in its turn hinder the sustainability of the companies and the sector. The principles of payment in Finland are predominantly described in collective pay agreements, which cover main areas, including construction. In international organisations corporation-based payment systems are often implemented, which is used in all places of activity but which pay levels are adjusted according to the location and requirements proceeding from the collective pay agreement. The technical staff of the construction sector is characterised by project-based performance pay, which motivates people to understand that both - the goals established to the organisation and the individual and carry out projects successfully.

Within the framework of this Master's thesis, the author carries about an empirical study as the result of which answers to the established questions are received. The analysis show that Estonian construction companies mainly use the assessment of work posts as the basis of payment system, in addition combined payment systems are used, which are based on the

assessment of the person and the work posts. But the Finnish constructions in the survey implement individual-based pay systems. The most widely-spread post assessment methods in Estonian construction companies are the classification and ranking of work posts. Finnish construction companies generally do not use the work posts ranking system; only one participant in the survey uses the analytical point factor method. Using different payment systems is more common in Finnish companies than in Estonian construction companies, in Finnish companies the same system is used throughout the company. The company's (group's) own method of assessment is widely used for the valuation of work posts. As far as the efficiency of the payment system is concerned, Estonian construction companies value the implemented system higher than Finnish construction companies. In addition, the paper also studies payment practices in construction companies and Estonian organisations, which show that payment systems of construction companies are based more on individual agreements than in Estonian organisations. The paper explains the payment of technical staff, which shows that all construction companies implement performance pay. In regard to the technical staff one has to follow what competitors offer at the labour market and take that into account when appointing the payment rates. In case of the technical staff also the acquisition of new competencies is considered relevant.

Based on the analysis of the results, the author makes a suggestion to Estonian construction companies to measure the efficiency of construction companies and assess if post-based approach is adequate enough for competing at the labour market. The author suggest small construction companies to implement a more systematic approach to payment, to apply ranking or classification for assessing the suitable posts apply parallel payment surveys to be well-informed about the rates paid at labour market. Taking into account that market-based assessment supports companies' competitiveness at the labour market, the author recommends using a combined payment systems and regularly assess the relevance of the payment systems and their compliance with needs. As the result of the empirical survey, the author makes a suggestion to carry out a comparative survey in Estonian and Finnish construction sectors to discuss performance pay systems and non-pecuniary payments (bonus systems) better.

## VIIDATUD KIRJANDUS

- Anto, M. L. (2013). Compensation Management Practices of Selected Companies: Basis for Compensation Management Program. *European Journal of Business and Management* , 5 (19).
- Barcellos, D. (2005). The Reality and Promise of Market-Based Pay. *Employment Relations Today* .
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2008). *The Compensation Handbook 5th Edition: A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design*. The McGraw-Hill Companies.
- Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J. (2003). Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational, and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure. *Academy of Management Journal* , 46 (6), 752-762.
- Bruvik, K., & Gibson, J. W. (2010). Reflections on Executive Compensation. *12* , 132-138.
- Chaneta, I. (2014). Effects of Job Evaluation on Decisions Involving Pay Equity. *10* (4), 145-152.
- Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Procedia Economics and Finance* , 35, 485-492.
- Drunker, J., White, G., Hegewisch, A., & Mayne , L. (2010). Between hard and soft HRM: human resource management in the construction industry. *Construction Management and Economics* , 14, 405-416.
- Dulebohn, J. H., & Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review* , 17, 191-207.
- EL-Hajji, M. A. (2011). What Job Evaluation is not: Dispelling the Doubt. *International Journal of Business and Social Science* , 2 (3).
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2008). *Palkkaus yksityisellä sektorilla: Palkkausjärjestelmät ja palkkamallit EK:n jäsenyrityksissä*. Kasutamise kuupäev: 2. veebruar 2017. a., allikas [https://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjaerjestelmae\\_2010\\_NETTI.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjaerjestelmae_2010_NETTI.pdf)
- Gerhart, B., Rynes, S. L., & Fulmer, I. S. (2009). Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives. *The Academy of Management Annals* , 3 (1), 251-315.

- Gilbert, K. (2012). Promises and practices: job evaluation and equal pay forty years on! *Industrial Relations Journal* , 43 (2), 137-151.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review* , 24 (1), 1-4.
- Harris, D. (2016). Executive Pay Incentives: Be Careful What You Ask and Pay For. *NACD Directorship* , 72-73.
- Heikkinen, M. (2016). Palkitseminen kehittäminen rakennusalan yrityksessä. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Bachelor's Thesis.
- Johnson, P. (2011). The Future of Job Evaluation - Understanding and Measuring Work. *Journal of Compensation and Benefits* , 32-37.
- Kauhanen, J., Kuosa, I., & Vaihekoski, M. (2004). Ylimmän liikkeenjohdon palkitseminen Suomessa. 45-51. Finland: LTT Tutkimus Oy.
- Kilgour, J. G. (2008). Job Evaluation Revisited: The Point Factor Method. *Compensation & Benefits Review* , 40 (4), 37-46.
- Kraav, E. (2015). Tasusüsteemide seosed ametikohtade hindamisega ja mõju tasusüsteemi tõhususele, Eesti organisatsioonide näitel. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool. Magistritöö.
- Kressler, H. W. (2003). *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success*. New York: Palgrave MacMillan.
- Loewenthal, K. M. (2004). *An Introduction to Psychological Tests and Scales: 2th edition*. United Kingdom: Psychology Press.
- Martikainen, R. (2000). Equal pay through collective bargaining? Experiences from Finland. *European Review of Labour and Research* , 6, 227-241.
- Merko Ehitus AS. (2015). *Sotsiaalse vastutuse aruanne 2015*. Tallinn.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. A. (2011). *Compensation, 10th Edition*. McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). *Human Resource Management: gaining a competitive advantage 9th edition*. McGraw-Hill Education.
- Nyberg, A. J., Pieper, J. R., & Trevor, C. O. (2016). Pay for Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective. *Journal of Management* , 42 (7), 1753-1783.
- Oyebode, J. O. (2015). Personnel Management and Job Evaluation: an Important Organization Management Structure for Civil Engineers in Nigeria. *International Journal of Scientific & Engineering Research* , 6 (7), 1060-1088.

- Pussila, T. (2005). Porkkanoita ja palkkioita. Tutkimus palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmistä. Tampere, Finland: Tampere Yliopisto. Master's Thesis.
- Rakennusliitto. (2016). *Rakennusliitto Sopimusalat/TES*. Kasutamise kuupäev: 12. veebruar 2016. a., allikas <https://rakennusliitto.fi/sopimusalat/>
- Salimäki, A., & Lount, R. B. (2008). Pay-system change as an affective event. Espoo, Finland: Helsinki University of Technology. Master's Thesis.
- Seeder, K. (2016). *Tööturu ja tasustamise trendid sügis-talv 2016/17*. Tallinn: Palgainfo Agentuur.
- Sliedregt, T. V., Voskuijl, O. F., & Thierry, H. (2001). Job evaluation systems and pay grade structures: do they match? *The International Journal of Human Resource Management* , 12 (8), 1313-1324.
- SRV Rakennus Oy. (2016). *SRV Rakennus*. Kasutamise kuupäev: 2. veebruar 2017. a., allikas Palkitseminen: Palkka- ja palkkioselvitys 2015: <https://www.srv.fi/srv-yhtiona/sijoittajat/johto-ja-hallinto/palkitseminen>
- Statistikaamet. (2016). RAA0042: Lisandväärtus tegevusala järgi (ESA 2010) (kvartalid). Eesti.
- Statistikaamet. (2014). Täis- ja osalise tööajaga töötajate keskmine brutotunnitasu soo, ametiala pearühma ja tegevusala järgi.
- Statistikaamet. (2015). TT0200: Hõivatud tegevusala (EMTAK 2008) järgi. Eesti.
- Sun, X., & Luo, N. (2013). Study on the Effectiveness of Point-Factor Job Evaluation System in Operation Position. *Communications in Information Science and Management Engineering* , 3 (3), 154-160.
- Tilastokeskus. (2016). Palkat ja työvoimakustannukset.
- Tuomaala, M. (2016). *Kysynnän ja tarjonnan kohtaanto nykyisillä ja tulevilla työmarkkinoilla - Tilannetta ja näkymiä keväällä 2016*. Työ- ja elinkeinoministeriö, Työllisyys- ja yrittäjyysosasto, Helsinki.
- Vanamölder, A., Pulver, B., Josing, M., Randrüt, S., & Reiman, M. (2014). Eesti ehitusfirmade tööjõualane olukord ja perspektiivne tööjõu vajadus. Tallinn.
- Wudyka, D. J. (2006). Ten Common Questions About Compensation Programs. *International Foundation of Employee Benefit Plans* , 43 (5).
- Zhang, J., Donglei, D., & Weichang, D. (2014). A Software Toolkit for Stock Data Analysis Using Social Network Analysis Approach.



## LISA 1 – Uurimuse küsimustik Eesti ehitusettevõtetele

Lugupeetud ehitusettevõtte esindaja!

Käesoleva küsimustiku eesmärk on kaardistada Eesti ja Soome ehitusettevõtetes kasutatavad tasusüsteemid ning insener-tehnilise personali tasustamispõhimõtted. Uuringu käigus kogutud andmeid kasutatakse TTÜ majandusteaduskonna personalitöö ja –arenduse eriala magistritöös. Andmeid analüüsitakse üldistatud kujul, saadud infot ei avaldata kolmandatele isikutele.

Vastamine võtab aega umbes 15 minutit. Küsimustik on avatud kuni 06. märts 2017.

Küsimustiku lõpus on võimalus paluda endale kokkuvõtte uuringu tulemustest, mis edastatakse soovijatele juunikuu jooksul.

Head vastamist soovides!

Aet Urvast

---

**1) Töötajate arv ettevõttes (taandatud täiskohale):\*** \_\_\_\_\_

**2) Ettevõtte kapitali päritolu:\***

- Kohalik kapital
- Väliskapital
- Riiklik kapital
- Segakapital (kohalik- ja väliskapital)

**3) Millist ametikohtade hindamise meetodit kasutatakse teie ettevõttes?\***

(Ametikohtade hindamine ehk tööde omavahelise suhtelise väärtuse leidmine tasusüsteemide jaoks)

- Ametikohtade järjestamine
- Ametikohtade klassifitseerimine (nt tööpered)
- Ametikohtade analüütiline hindamine (nt punkt-faktor meetod)
- Ametikoha turuväärtuse hindamine (nt market-pricing)
- Ei kasuta hindamist
- Mõni teine meetod (palun täpsustage) \_\_\_\_\_

**4) Milline tasusüsteem on teie ettevõttes hetkel kasutusel?\***

- Valdavalt ametikohapõhine tasusüsteem (st tasude määramise aluseks on ametikoha sisu ja ülesanded)

Valdavalt isikupõhine tasusüsteem (st tasude määramise aluseks on töötaja oskused ja kompetentsid)

Mõni teine variant (palun täpsustage) \_\_\_\_\_

**5) Kas teie ettevõtte praegune tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel?\***

Jah

Ei

Osaliselt (nt mõnes allüksuses)

Mõni teine variant (palun täpsustage) \_\_\_\_\_

**6) Kas teie ettevõttes kasutatakse töötasu määrade kehtestamisel konsultatsiooni-firmade palgauuringute infot?\***

Mõelge palun viimase 5 aasta praktika peale.

Jah, kasutame igal aastal

Jah, kasutame aeg-ajalt

Ei kasuta palgauuringuid

Mõni teine variant (palun täpsustage) \_\_\_\_\_

*Kui vastasite eelmisele küsimusele eitavalt, siis palun täpsustage:*

**7) Miks teie ettevõtte ei kasuta konsultatsioonifirmade palgauuringute infot?**

Palgauuringute raskendatud kättesaadavuse tõttu

Palgauuringute hinnakalliduse tõttu

Palgauuringute ebakvaliteetse ning ebapiisava info tõttu

Mõni teine variant (palun täpsustage) \_\_\_\_\_

**8) Kas teie ettevõtte osaleb palgauuringutes?\***

Mõelge palun viimase 5 aasta praktika peale.

Jah, osaleme igal aastal

Jah, osaleme aeg-ajalt

Ei osale palgauuringutes

Mõni teine variant (palun täpsustage) \_\_\_\_\_

**9) Kas teie ettevõttes kasutatakse töötasu määrade kehtestamisel riikliku avalikku statistikat?\***

Jah

Ei

Mõni teine variant (palun täpsustage) \_\_\_\_\_

*Kui vastasite eelmisele küsimusele eitavalt, siis palun täpsustage:*

**10) Miks teie ettevõtte ei kasuta töötasu määrade kehtestamisel riiklikku avalikku statistikat?**

Avalike andmete raskendatud kättesaadavuse tõttu

Avalikud andmed ei ole piisavalt kvaliteetsed

Avalikud andmed annavad edasi ebapiisavat infot

[ ] Mõni teine variant (palun täpsustage) \_\_\_\_\_

**11) Milline on teie ettevõtte tasustamise strateegia turupositsioon võrreldes konkurentidega?\***

- Juhtiv (üle turu keskmise taseme)
- Võrdne (turu keskmisel tasemel)
- Järgiv (alla turu keskmise)

**12) Kas teie ettevõttes on tsentraliseeritud tasusüsteem (kõigil allüksustel on sama süsteem)?\***

- Jah, täielikult tsentraliseeritud
- Osaliselt (nt mõnel allüksustel on eraldi tasusüsteem)
- Ei, allüksustel on vabadus luua oma tasusüsteem

**13) Kui suur on põhipalga osakaal keskmiselt teie ettevõtte kogutasu paketist?\***

- Kuni 50%
- 51-70%
- 71-90%
- 91-100%

**14) Kas töötaja põhipalga tõus teie ettevõttes sõltub töötaja individuaalsetest tulemustest?\***

- Jah, enamasti
- Osaliselt (nt palgatõusu aluseks on valdavalt töö sisu muutus, kuid arvestatakse ka töötaja tulemusi)
- Üldse mitte (nt palgatõus ei sõltu tulemustest, seda tasustatakse tulemustasudega)

**15) Kas teie ettevõttes sõltub insener-tehnilise personali töötasu sellest, mida pakuvad konkurendid tööturul?\***

- Jah
- Ei
- Mõni teine variant (palun täpsustage) \_\_\_\_\_

**16) Kas teie ettevõttes kasutatakse insener-tehnilise personali puhul tulemustasustamist?\***

- Jah
- Ei
- Mõni teine variant (palun täpsustage) \_\_\_\_\_

**17) Kas teie ettevõttes insener-tehnilise personali põhipalga tõus sõltub uute kompetentside omandamisest?\***

- Jah
- Osaliselt (nt palgatõusu aluseks on valdavalt töö sisu muutus, kuid arvestatakse ka töötaja arengut)
- Üldse mitte

**18) Järgnevalt hinnatakse esitatud väiteid, kuivõrd need iseloomustavad teie ettevõtet ning selle personalijuhtimise ja töötajate tasustamise praktikaid.\***

*Autori kommentaar: Väidetele vastatakse järgneval skaalal:*

( ) Ei nõustu ( ) Pigem ei nõustu ( ) Nii ja naa ( ) Pigem nõustun ( ) Nõustun täielikult

- **Meie ettevõtte tasusüsteem on kavandatud selliselt, et oluline osa tööjõukuludest on muutuv (st üles ehitatud tulemustasule).**
- **Meie ettevõtte tasusüsteemi eesmärgiks on töötasude sisemine õiglus (töötasu vastavus ametikoha väärtusega ettevõttes).**
- **Meie ettevõttes arvestatakse tasumäärade puhul enam väliseid turutegureid (välist õiglust ehk palgataset teistes samalaadsetes ettevõtetes) kui töötasude sisemist õiglust.**
- **Meie ettevõttes ei avalikustata informatsiooni töötajate töötasude kohta.**
- **Meie ettevõttes on sisekorra eeskirjas (või muus töötajatele täitmiseks kohustuslikus dokumendis) määratud, et töötajatel on keelatud avalikustada oma töötasu suurust teistele töötajatele ja kolleegidele.**
- **Meie ettevõtte töötajaid kaasatakse palgasüsteemi loomisse ja suuremate muudatuste tegemisse.**
- **Töötaja staaž meie ettevõttes on oluline tegur töötasu määramisel.**
- **Töötajate premeerimisel hinnatakse kõrgemalt ettevõtte pikaajaliste eesmärkide saavutamist toetavaid tulemusi (st lühiajaliste eesmärkide saavutamine on väiksema kaaluga).**
- **Töötasude kokkulepped meie ettevõttes on valdavalt individuaalsed (juht otsustab iga töötaja töötasu määra).**
- **Ettevõtte tasusüsteem toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist.**
- **Üldiselt on ettevõttes kasutatavad tasustrateegiad omanikele (aktsionäridele) tulusad.**
- **Töötajad on rahul ettevõtte tasustamise praktikatega.**
- **Ettevõttes rakendatav tasusüsteem aitab oluliselt kaasa töötajate hoidmisele, värbamisele ja motiveerimisele.**
- **Meie ettevõtte töötajate tasustamise praktikad on väga kuluefektiivsed.**

**19) Kui efektiivne vahend on teie hinnangul ametikohtade hindamine tasusüsteemi loomise alusena (oma ettevõtte näitel)?**

- Pigem ei ole efektiivne
- Mõnevõrra efektiivne
- Pigem on efektiivne

**20) Kui konkurentsivõimeline on teie hinnangul ametikohtade hindamise alusel loodud tasusüsteem (oma ettevõtte näitel)?**

- Pigem ei ole konkurentsivõimeline
- Mõnevõrra konkurentsivõimeline
- Pigem on konkurentsivõimeline

**21) Kui kuluefektiivseks hindate ametikohtade hindamise mõju oma ettevõtte tasusüsteemile?**

- Pigem ei ole kuluefektiivne
- Mõnevõrra kuluefektiivne
- Pigem on kuluefektiivne

**22) Kas teie ettevõttes mõõdetakse tasusüsteemi mõju ettevõtte üldeesmärkide täitmisele?\***

- Jah, süstemaatiliselt
- Jah, mittesüstemaatiliselt (tunnetuslikult)
- Ei mõõdata

**23) Hinnake palun, milline on teie ettevõtte praegune üldine palgatase võrreldes Eesti turuga:\***

- Oluliselt üle keskmise
- Pigem üle keskmise
- Keskmisega samal tasemel
- Pigem alla keskmise
- Oluliselt alla keskmise

**24) Kuidas hindate oma ettevõtte majanduslikku edu, võrreldes teiste ehitusettevõtetega turul?\***

- Üle keskmise
- Keskmise
- Alla keskmise

**25) Ametikohtade klassifitseerimise meetodid, mida teie ettevõttes kasutatakse:**

- Fontese tööpered (Tööperede kataloog)
- Mercer'i tööpered (MUPC System)
- Hay Group'i tööpered (Job Family Modelling)
- Aon Hewitt'i klassifitseerimine (CareerLink)

- Towers Watson'i klassifitseerimine (Job Architecture)
- ISCO (International Standard Classification of Occupations) klassifitseerimine
- Ettevõtte (kontserni) enda meetod
- Ei kasutata ametikohtade klassifitseerimist
- Mõni teine variant (palun täpsustage): \_\_\_\_\_

**26) Ametikohtade analüütilise hindamise meetodid, mida teie ettevõttes kasutatakse:**

- Fontese analüütiline (punkt-faktor) meetod
- Mercer'i IPE meetod
- Hay Group'i Grades meetod
- Aon Hewitt'i Job Link meetod
- Towers Watson'i Job Levelling meetod
- Ettevõtte (kontserni) enda meetod
- Ei kasutata ametikohtade analüütilist hindamist
- Mõni teine variant (palun täpsustage): \_\_\_\_\_

**27) Palgauuringud, mida ettevõttes kasutatakse:**

- Fontes
- Mercer
- Hay Group
- Aon Hewitt
- Towers Watson
- Palgainfo Agentuur
- Rakennusteollisuus RT ry
- Mõni teine variant (palun täpsustage): \_\_\_\_\_

**28) Juhul, kui soovite kokkuvõtet uuringu tulemustest, palun lisage enda e-posti aadress.**

\_\_\_\_\_

## LISA 2 – Uurimuse küsimustik Soome ehitusettevõtetele

Hyvä rakennusyhtiön edustaja!

Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa Viron ja Suomen rakennusyhtiöissä käytettäviä palkkausjärjestelmiä ja palkkausperiaatteita insinööritason henkilöstön osalta. Tutkimuksen puitteissa kerättyjä tietoja käytetään Tallinnan teknillisen yliopiston talouden tiedekunnan henkilöstötoiminnan ja kehittämisen alan maisterintutkinnon loppututkielman laatimisessa. Tietoja analysoidaan vain yleistetyllä tasolla.

Vastaamiseen kuluu noin 15 minuuttia. Kyselyyn voi vastata 7. maaliskuuta 2017 saakka.

Kyselyn loppuosassa voi jättää pyynnön saada yhteenveto tutkimustuloksista, se lähetetään sitä pyytäneillä ensi kesäkuun aikana.

Kiitos, että vastaatte kyselyyn!

Aet Urvast

---

**1) Työntekijöiden lukumäärä yhtiössä (kokopäivätyöntekijöinä laskettuna):\*** \_\_\_\_\_

**2) Yhtiön pääoman alkuperä:\***

- Kotimaisten omistajien sijoitus
- Ulkomaisten omistajien sijoitus
- Valtion omistama yhtiö
- Seka-alkuperä (kotimaiset ja ulkomaiset omistajat)

**3) Millainen työn vaativuuden arviointi on teidän yhtiössä käytössä?\***

(Työn vaativuuden arviointi eli töiden keskinäisen suhteellisen arvon määrittely palkkausjärjestelmiä varten)

- Työn rankkaus
- Työn luokittelu (mm. työperheet)
- Työtehtävien analyyttinen arviointi (mm. pisteytysmenetelmä)
- Työtehtävien markkina-arvon arviointi (mm. market-pricing)
- Arviointia ei käytetä
- Jokin muu menetelmä, mikä? \_\_\_\_\_

**4) Millainen palkkausjärjestelmä on teidän yhtiössä tällä hetkellä käytössä?\***

- Yleisesti ottaen työtehtäviin perustuva palkkausjärjestelmä (eli palkka määritellään työtehtävien sisällön ja tehtävän vaativuuden mukaisesti)
- Yleisesti ottaen henkilöihin perustuva palkkausjärjestelmä (eli palkat määritellään yksittäisen työntekijän osaamisen ja pätevyyden perusteella)
- Jokin muu järjestelmä, mikä?

**5) Perustuuko teidän yhtiön nykyinen palkkausjärjestelmä työn vaativuuden arviointiin?\***

- Kyllä
- Ei
- Osittain (mm. joissakin yksiköissä)
- Jokin muu vaihtoehto, mikä? \_\_\_\_\_

**6) Käytetäänkö teidän yhtiössä palkkatasojen määrittelyssä konsulttiyhtiöiden palkkaustutkimuksissa saatuja tietoja?\***

*Huomioi vastauksen antamisessa viime viiden vuoden käytäntöä.*

- Kyllä, vuosittain
- Kyllä, aina välillä
- Meillä ei käytetä palkkatutkimuksia
- Jokin muu vaihtoehto, mikä? \_\_\_\_\_

*Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kieltävän vastauksen, sitten täsmentäkää:*

**7) Miksi teidän yhtiössä ei käytetä konsulttiyhtiöiden palkkaustutkimuksissa saatuja tietoja?**

- Palkkaustutkimusten tulosten hankkiminen on hankalaa
- Palkkaustutkimusten korkean hinnan johdosta
- Palkkaustutkimusten huonon laadun ja riittämättömien tietojen johdosta
- Jokin muu vaihtoehto, mikä? \_\_\_\_\_

**8) Osallistuuko teidän yhtiö palkkaustutkimuksiin?\***

*Huomioi vastauksen antamisessa viime viiden vuoden käytäntöä.*

- Kyllä, vuosittain
- Kyllä, aina välillä
- Ei
- Jokin muu vaihtoehto, mikä? \_\_\_\_\_

**9) Käytetäänkö teidän yhtiössä palkkatasojen määrittelyssä valtion julkaisemia tilastotietoja?\***

- Kyllä
- Ei
- Jokin muu vaihtoehto, mikä? \_\_\_\_\_



*Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kieltävän vastauksen, sitten täsmentäkää:*

**10) Miksi teidän yhtiössä ei käytetä palkkatasojen määrittelyssä valtion julkaisemia tilastotietoja?**

- Julkisten tietojen hankkimisen hankaluuden johdosta
- Julkiset tiedot eivät ole riittävän laadukkaita
- Julkiset tiedot eivät välitä riittävästi tietoja
- Jokin muu vaihtoehto, mikä? \_\_\_\_\_

**11) Millainen on teidän yhtiön palkkausstrategian markkina-asema kilpailijoihin verrattuna?\***

- Johtava (markkinoiden yli keskitason ylittävä)
- Tasa-arvoinen (markkinoiden keskitasolla)
- Sitä seuraava (alle markkinoiden yli keskitason)

**12) Onko teidän yhtiössä käytössä keskitetty palkkausjärjestelmä (kaikissa yksiköissä sama järjestelmä)?\***

- Kyllä, koko yhtiön osalta keskitetty järjestelmä
- Osittain (mm. joissakin yksiköissä erillinen palkkausjärjestelmä)
- Ei, yksiköillä on vapaus kehittää oma palkkausjärjestelmä

**13) Millainen on peruspalkan osuus keskimäärin teidän yhtiön palkkapaketista?\***

- Enintään 50%
- 51-70%
- 71-90%
- 91-100%

**14) Riippuuko työntekijän peruspalkan korotus teidän yhtiössä työntekijän henkilökohtaisesta suorituksesta?\***

- Kyllä, useimmiten
- Osittain (esim. palkankorotus perustuu yleensä työtehtävien muutokseen, mutta huomioidaan myös työntekijän oma suoritus)
- Ei lainkaan (esim. palkankorotus ei ole riippuvainen suorituksesta, siitä palkitaan tulospalkkiolla)

**15) Onko teidän yhtiössä insinööritaso työntekijän palkka riippuvainen siitä, mitä kilpailijat työmarkkinoilla maksavat?\***

- Kyllä
- Ei
- Jokin muu vaihtoehto, mikä? \_\_\_\_\_

**16) Käytetäänkö teidän yhtiössä insinööritason työntekijöiden kohdalla tulospalkkiojärjestelmää?\***

- Kyllä
- Ei
- Jokin muu vaihtoehto, mikä? \_\_\_\_\_

**17) Riippuuko teidän yhtiön insinööritason työntekijöiden palkankorotus uusien pätevyyksien hankkimisesta?\***

Kyllä

Osittain (esim. palkankorotus perustuu lähinnä työtehtävien muutokseen, mutta huomioidaan myös työntekijän suoritus)

Ei lainkaan (esim. palkankorotus ei ole riippuvainen suorituksesta, siitä palkitaan tulospalkkiolla)

**18) Seuraavassa pitää antaa oma arvionsa väitteistä sen pohjalta, minkä verran ne pätevät teidän yhtiön sekä sen henkilöstöpolitiikan ja työntekijöiden palkkauksen osalta.\***

*Tekijän kommentti: Vastaaminen seuraavan asteikon mukaisesti:*

En ole samaa mieltä  En ole aivan samaa mieltä  Joskus on, joskus ei  Olen melkein samaa mieltä  Olen täysin samaa mieltä

- Meidän yhtiön palkkausjärjestelmä on suunniteltu siten, että suurin osa työvoimakustannuksista on muuttuvia kuluja (eli perustuu tulospalkkioon).

- Meidän yhtiön palkkausjärjestelmän tavoitteena on palkkojen sisäisen oikeudenmukaisuuden saavuttaminen (palkka vastaa työn arvoa yhtiön sisällä).

- Meidän yhtiössä huomioidaan palkkatasojen kohdalla lähinnä ulkoisia markkinatekijöitä (ulkoista oikeudenmukaisuutta eli palkkatasoa muissa samanlaisissa yhtiöissä), ei niinkään palkkojen sisäistä oikeudenmukaisuutta.

- Meidän yhtiössä ei anneta tietoja työntekijöiden palkkatasoista.

- Meidän yhtiössä on toimintasäännöissä (tai muussa työntekijöitä sitovassa asiakirjassa) säädetty, että työntekijät eivät saa julkaista palkkatasoaan muille työntekijöille ja työtovereille.

- Meidän yhtiön työntekijät osallistuvat palkkajärjestelmän kehittämiseen ja isompien muutosten tekemiseen.

- Työntekijän työsuhteen kesto meidän yhtiössä on merkittävä tekijä palkkatason määrittelyssä.

- Työntekijöiden palkitsemisessa huomioidaan erityisesti yhtiön pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamista tukevaa suoritusta (eli lyhyen tähtäimen tavoitteisiin pääsemisellä on pienempi painoarvo).

- Palkkaneuvottelut ovat meidän yhtiössä lähinnä yksilöllisiä (esimies päättää jokaisen työntekijän palkkatason erikseen).

- Yhtiön palkkausjärjestelmä tukee yhtiön tavoitteiden saavuttamista.

- Yhtiössä käytettävät palkkausstrategiat ovat yleisesti ottaen omistajien (osakkaiden) kannalta kannattavia.

- Työntekijät ovat tyytyväisiä yhtiön palkkauskäytäntöihin.

- Yhtiössä sovellettava palkkausjärjestelmä tukee merkittävässä määrin työntekijöiden työsuhteiden ylläpitoa, rekrytointia ja motivointia.

- Meidän yhtiön työntekijöiden palkkauskäytännöt ovat erittäin kustannustehokkaita.

**19) Kuinka tehokas väline on työn vaativuuden arviointi teidän arvionne mukaan palkkausjärjestelmän luomisen perustana (oman yhtiön mallin pohjalta)?**

Ei kovin tehokas

Jonkin verran tehokas

Melko tehokas

**20) Kuinka kilpailukykyinen on teidän arvionne mukaan työn vaativuuden arvioinnin perusteella kehitetty palkkausjärjestelmä (oman yhtiön mallin pohjalta)?**

Ei kovin kilpailukykyinen

Jonkin verran kilpailukykyinen

Melko kilpailukykyinen

**21) Kuinka kustannustehokkaaksi arvioitte työn vaativuuden arvioinnin vaikutuksen oman yhtiönne palkkausjärjestelmään?**

Ei kovin kustannustehokas

Jonkin verran kustannustehokas

Melko kustannustehokas

**22) Mitataanko teidän yhtiössä palkkausjärjestelmän vaikutusta yhtiön yleisten tavoitteiden saavuttamiseen?\***

Kyllä, järjestelmällisesti

Kyllä, epäjärjestelmällisesti (arvioinnin pohjalta)

Ei mitata

**23) Antakaa arvionne siitä, mikä on teidän yhtiönne tämän hetken palkkaustaso Suomen markkinoiden yleistilanteeseen verrattuna:\***

Huomattavasti yli keskitason

Hieman yli keskitason

Keskimäärin samalla tasolla

Hieman alle keskitason

Huomattavasti alle keskitason

**24) Miten arvioitte oman yhtiönne taloudellista menestystä muihin markkinoilla toimiviin rakennusalan yhtiöihin verrattuna?\***

- Yli keskitason
- Keskimäärin samalla tasolla
- Alle keskitason

**25) Työn luokituksen menetelmät, joita teidän yhtiössä käytetään:**

- Fontes:en työperheet (Työperheiden kansio)
- Mercer:in työperheet (MUPC System)
- Hay Group:in työperheet (Job Family Modelling)
- Aon Hewitt:in luokittelu (CareerLink)
- Towers Watson:in luokittelu (Job Architecture)
- ISCO (International Standard Classification of Occupations) luokittelu
- Yhtiön (konsernin) itse kehittämä menetelmä
- Työn luokittelua ei käytetä
- Jokin muu vaihtoehto, mikä? \_\_\_\_\_

**26) Työtehtävien analyyttisen arvioinnin menetelmät, joita teidän yhtiössä käytetään:**

- Fontes:en analyyttinen (pisteytys) menetelmä
- Mercer:in IPE menetelmä
- Hay Group:in Grades menetelmä
- Aon Hewitt:in Job Link menetelmä
- Towers Watson:in Job Levelling menetelmä
- Yhtiön (konsernin) itse kehittämä menetelmä
- Työn analyyttisiä arviointia ei käytetä
- Jokin muu vaihtoehto, mikä? \_\_\_\_\_

**27) Palkkatutkimukset, joita teidän yhtiössä käytetään:**

- Fontes
- Mercer
- Hay Group
- Aon Hewitt
- Towers Watson
- Palgainfo Agentuur
- Rakennusteollisuus RT ry
- Palkkatutkimuksia ei käytetä
- Jokin muu vaihtoehto, mikä? \_\_\_\_\_

**28) Jos haluatte saada yhteenvedon tutkimuksen tuloksista, jättäkää tähän sähköpostiosoitteenne.**

\_\_\_\_\_

### **LISA 3 – Intervjuu küsimused Eesti Ehitusettevõtjate Liidu esindajale**

#### **I EESTI EHITUSETTEVÕTETES KASUTATAVAD TASUSÜSTEEMID**

1. Milliseid tasusüsteeme Eesti ehitusettevõtetes kasutatakse?
2. Kuidas hindate formaalsete tasusüsteemide olemasolu ja rakendatavust Eesti ehitusettevõtetes?
3. Mille osas erinevad ehitusettevõtete tasusüsteemid Eestis ja Soomes?
4. Kuidas saaks Teie hinnangul rakendada Soome ehitussektori tasustamise põhimõtteid Eesti ehitussektoris?

#### **II EESTI EHITUSETTEVÕTETES KASUTATAVAD AMETIKOHTADE HINDAMISE MEETODID**

5. Kuivõrd kasutavad Eesti ehitusettevõtted turupõhist lähenemist tasustamisele?
6. Milliseid palgauuringuid kasutavad Eesti ehitusettevõtted tasustamispõhimõtete väljatöötamiseks ja tasumäärade kehtestamiseks?
7. Kui ei, siis miks Teie arvates Eesti ehitusettevõtted ei kasuta palgauuringuid?
8. Kuidas hindate turupõhise tasusüsteemide info kättesaadavust ja rakendatavust Eesti ehitusettevõtetes?

#### **III HINNANG EESTI EHITUSETTEVÕTETE TASUSÜSTEEMIDE TÕHUSUSELE JA KONKURENTSIVÕIMELISUSELE**

9. Milline on Teie hinnang Eesti ehitusettevõtete tasusüsteemidele?
10. Kuidas hindate tasusüsteemide konkurentsivõimet ja tõhusust Eesti tööjõuturul?

#### **IV INSENER-TEHNILISE PERSONALI TASUSTAMIST MÕJUTAVAD TEGURID EESTI EHITUSETTEVÕTETES**

11. Millised tegurid mõjutavad insener-tehnilise personali tasustamist Eestis?
12. Milliseid tasuliike insener-tehnilise personali puhul ehitusettevõtetes kasutatakse?

#### LISA 4 – Eesti ja Soome ehitusettevõtete võrdlus (t-test)

Küsimus	Grupid	n	Mean	t	p	DF	StDev	SE Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Meie ettevõtte praegune tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel	Eesti	7	2,29	0,53	0,62	7	0,95	0,36	-1,00	1,57
	Soome	4	2,00				0,82	0,41		
Meie ettevõttes kasutatakse töötasu määrade kehtestamisel konsultatsiooni firmade palgauuringute infot	Eesti	7	1,71	0,53	0,61	7	0,76	0,29	-0,75	1,18
	Soome	4	1,50				0,58	0,29		
Meie ettevõtte osaleb palgauuringutes	Eesti	7	1,88	-1,06	0,34	5	0,90	0,34	-2,20	0,91
	Soome	4	2,50				1,00	0,50		
Meie ettevõtte tasustamise strateegia turupositsioon võrreldes konkurentidega	Eesti	7	2,43	0,56	0,60	6	0,54	0,20	-0,61	0,97
	Soome	4	2,25				0,50	0,25		
Meie ettevõttes on tsentraliseeritud tasusüsteem (kõigil allüksustel on sama süsteem)	Eesti	7	2,14	-2,11	0,09	5	0,38	0,14	-1,35	0,13
	Soome	4	2,75				0,50	0,25		
Põhipalga osakaal keskmiselt meie ettevõtte kogutasu paketest	Eesti	7	3,00	-0,63	0,55	8	0,82	0,31	-1,17	0,67
	Soome	4	3,25				0,50	0,25		
Töötaja põhipalga tõus meie ettevõttes sõltub töötaja individuaalsetest tulemustest	Eesti	7	2,43	-0,20	0,85	5	0,54	0,20	-0,98	0,83
	Soome	4	2,50				0,58	0,29		
Meie ettevõttes sõltub insener-tehnilise personali töötasu sellest, mida pakuvad konkurendid tööturul	Eesti	7	2,86	0,37	0,73	5	0,38	0,14	-0,63	0,85
	Soome	4	2,75				0,50	0,25		
Meie ettevõtte tasusüsteem on kavandatud selliselt, et oluline osa töäjökuludest on muutuv	Eesti	7	3,00	0,60	0,57	6	1,41	0,53	-1,55	2,55
	Soome	4	2,50				1,29	0,65		
Meie ettevõtte tasusüsteemis on eesmärgiks töötasude sisemine õiglus	Eesti	7	4,14	1,24	0,30	3	0,38	0,14	-1,80	4,08
	Soome	4	3,00				1,83	0,91		
Meie ettevõttes ei avalikustata informatsiooni töötajate töötasude kohta	Eesti	7	4,43	0,68	0,54	3	0,79	0,30	-2,48	3,84
	Soome	4	3,75				1,89	0,95		
Meie ettevõttes on sisekorra eeskirjas töötajatel on keelatud avalikustada oma töötasu suurust teistele töötajatele ja kolleegidele	Eesti	7	2,29	-0,67	0,54	5	1,50	0,57	-3,47	2,05
	Soome	4	3,00				1,83	0,91		

Märkused: n-valim; DF-vabadusastmete arv; Mean-keskmine; t-statistik; p-olulisuse nivoo; StDev-standardhälve; SE Mean-keskmise standardviga; Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

#### LISA 4 järg – Eesti ja Soome ehitusettevõtete võrdlus (t-test)

Küsimus	Grupid	n	Mean	t	p	DF	StDev	SE Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Meie ettevõtte töötajaid kaasatakse palgasüsteemi loomisse ja suuremate muudatuste tegemisse	Eesti	7	2,43	0,36	0,73	8	1,13	0,43	-0,97	1,32
	Soome	4	2,25				0,50	0,25		
Töötaja staaž meie ettevõttes on oluline tegur töötasu määramisel	Eesti	7	2,14	1,44	0,19	8	0,90	0,34	-1,58	0,37
	Soome	4	2,75				0,50	0,25		
Töötajate premeerimisel hinnatakse kõrgemalt ettevõtte pikaajaliste eesmärkide saavutamist toetavaid tulemusi	Eesti	7	2,29	0,06	0,96	7	1,11	0,42	-1,47	1,54
	Soome	4	2,25				0,96	0,48		
Töötasude kokkulepped meie ettevõttes on valdavalt individuaalsed	Eesti	7	3,57	0,72	0,49	8	1,13	0,43	-1,79	0,94
	Soome	4	4,00				0,82	0,41		
Ettevõtte tasusüsteem toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist	Eesti	7	4,29	1,34	0,27	3	0,49	0,18	-1,42	3,49
	Soome	4	3,25				1,50	0,75		
Üldiselt on ettevõttes kasutatavad tasustrateegiad omanikele tulusad	Eesti	7	3,71	0,98	0,40	3	0,49	0,18	-1,61	3,04
	Soome	4	3,00				1,41	0,71		
Töötajad on rahul ettevõtte tasustamise praktikatega	Eesti	7	3,71	1,61	0,16	6	0,95	0,36	-0,50	2,43
	Soome	4	2,75				0,96	0,48		
Ettevõttes rakendatav tasusüsteem aitab oluliselt kaasa töötajate hoidmisele, värbamisele ja motiveerimisele	Eesti	7	3,86	1,11	0,33	4	0,69	0,26	-0,91	2,12
	Soome	4	3,25				0,96	0,48		
Meie ettevõtte töötajate tasustamise praktikad on väga kuluefektiivsed	Eesti	7	3,43	1,31	0,26	4	0,54	0,20	-0,76	2,12
	Soome	4	2,75				0,96	0,48		
Meie ettevõtte praegune üldine palgatase võrreldes Eesti/Soome turuga	Eesti	7	4,29	2,29	0,07	5	0,49	0,18	-0,10	1,67
	Soome	4	3,50				0,58	0,29		
Hinnang oma ettevõtte majanduslikule edule, võrreldes teiste ehitusettevõtetega turul	Eesti	7	2,71	0,40	0,72	3	0,49	0,18	-1,48	1,90
	Soome	4	2,50				1,00	0,50		

Märkused: n-valim; DF-vabadusastmete arv; Mean-keskmine; t-statistik; p-olulisuse nivoo; StDev-standardhälve; SE Mean-keskmise standardviga; Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

## LISA 5 – Intervjuu transkriptsioon 14.03.2017

### I EESTI EHITUSETTEVÕTETES KASUTATAVAD TASUSÜSTEEMID

1. Milliseid tasusüsteeme Eesti ehitusettevõtetes kasutatakse?

*“...kui Soomes ja Skandinaavias on valdav arvestus ehk 75-80% toimub tunnipõhine arvestus, ehk seal on tasemepalgad vastavalt siis tunnitasele, siis meil on vastupidi, meil on nagu ütleme, et 80% tükipõhine, ehk siis pigem need normeerijad teevad selle ehitusettevõtetes, noh mitte kõikides, aga ütleme, et kui on tegemist siukse normaalse ehitusfirmaga, siis tema on ikkagi normeerinud selle töö nagu tükihindadesse...”*

2. Kuidas hindate formaalsete tasusüsteemide olemasolu ja rakendatavust Eesti ehitusettevõtetes?

*„Kui me räägime sellest veepiiri alumisest osast, mida sina ilmselt ka ei näe, kus on need siis noh ühe-kahe mehe ettevõtted, või ühe objekti tegijad siis seal on ikkagi väga mitteformaalne lähenemine ka tööle võtmisel. Kui me räägime jällegi sellistest firmadest nagu noh Merko või, seal on küll olnud personaalne lähenemine, kuid näiteks üks suurtel ettevõtetel on omad kindlad reeglid, mis on paika pandud, esiteks üks ju töölised ise omavahel räägivad ja sa ei tohi tekitada sellist olukorda, et sa nüüd ühele betoonimehele maksad nagu 20% rohkem, varem või hiljem hakkavad need teised ka küsima, selles ei ole mingit kahtlust. Et pigem jälgitakse sellist konservatiivset joont, et kui tõsta siis nagu kõigil. Erinev on kindlasti ITP vallas, seal tehakse vägagi personaalseid kokkuleppeid ja nemad oskavad enda sissetulekuid ka noh väga diskreetsena hoida ja üks siin on ka ju neid üleliikumisi toimunud...”*

*„...aga jah sellist personaalset lähenemist, pigem arvan et seal üleval pool, kus on ka erikokkulepped võimalikud.“*

3. Kuidas saaks Teie hinnangul rakendada Soome ehitussektori tasustamise põhimõtteid Eesti ehitussektoris?

*„Noh, ma ei usu, et see puudutab nagu lepinguõiguse või lepingu seaduse poolt, pigem see puudutab ikka seda sotsiaalsfääri, kuidas on sotsiaalsüsteem üles ehitatud, millised on need erinevad sotsiaaltagatised, kas töökoha kaotuse või mingi kuidas kellelegi lubatakse neid lapsehoolduspuhkuseid või kuidas tasustatakse näiteks täiendõpet /.../ ehituses on kõigist*



*puudu, ma võin alati kirjutada, et on vaja, aga no kui ma hakkas süübitama, siis kui sisemist proportsiooni arvesse võtaks, siis peaks toonitama ka, et eriti vaja oleks meil vat neid, et täna on lihtsalt niimoodi, et kõike mida antakse, kõike turg neelab alla, aga väga palju proportsioonide peale rõhku ei panda, et Soomes nagu toimib see paremini, seal see õppesüsteem /.../*

#### 4. Lisaküsimus: kuidas hindate tööjõu piisavust ehitussektoris 2017. aastal?

*„Kui sa küsid, et kas meil on tööjõu defitsiit, siis ma ütleksin, et see on nagu filosoofiline küsimus, et ega ükski objekt ei ole ehitamata jäänud, et täna on tööhõive-hõivatus ehitussektoris küllalt suur ja pigem nagu natuke kasvamas, aga ikka kõik nurisevad, et nendel pole kuskilt võtta.“*

*„...ehitussektori palgad on praktiliselt kohapeal, kui muu ütleme siis, et muu Eesti ju, tohutult-hästi kiirelt on olnud see palgatõus toimunud ja noh meil on täna, kui ajalooliselt on olnud ikkagi ehitussektoris keskmised palgad turu keskmisest või Eesti keskmisest kõrgemad, siis viimased kaks aastat need on olnud madalamad...“*

*„...jällegi, kui me ütleme siin, et kas tööjõu vajadus on suurenenud, siis jah, ütleme et see siis kutse kvalifikatsiooniga töötajate defitsiit või vajadus nõudlus on oluliselt kasvanud. No ütleme, et mitte nõudlus ei ole kasvanud, vaid defitsiit on suurenenud. Neid ei ole vaja rohkem, aga lihtsalt neid on vähem, sellepärast et haridussüsteem toodab...“*

*„...ütleme kvaliteetse tööjõu defitsiit kasvab, kindlasti veel ma-ei-tea neli-viis aastat. Vaatamata sellele, kas siin ehitusmahud langevad või tõusevad, aga keskmine nõudlus kindlasti, keskmine nõudlus kindlasti kasvab või keskmine defitsiit kasvab. Ja seda puhtalt selle pärast, et ma täna näen palju meil on kutsekoolides lõpetajaid, mujalt neid lihtsalt turule ei tule.“*

*„...hetkel tundub, et see defitsiit on kasvamas.“*

#### 5. Mille osas erinevad ehitusettevõtete tasusüsteemid Eestis ja Soomes?

*„Erinevad kardinaalselt. Vat mina ütleksin nii, et ma ei ütle, et Soome ja meie oleme halvad ja vastupidi. Ja isegi kui Soome oleks hea, siis ei ole seda võimalik Eestisse kohandada, sest õigusruum, kogu see taustsüsteem on niivõrd erinev, traditsioonid on niivõrd palju erinevad, et täna ei ole see Eesti jaoks kindlasti see mudel, mida Eesti saaks rakendada. Aga Soomes vist just tänu sellele ametiühingu liikumisele ja sotsiaalpartneritele on omavahel hästi kõik asjad nagu selgeks räägitud, see nagu toimib, aga pigem ma ütleksin et see on teatud*

*arengupeatust, et see ei motiveeri sind tööd rohkem tegema, see motiveerib sind nagu aega täis istuma ja see on see pool, et võibolla see töölepingu pool, töölepinguseadus Soome poolel võibolla annab Soome ettevõtjale suurema vabaduse, siis nende luuserite..luuser on halb sõna, ehk nende vähemotiveeritud, väiksema töötahtega inimesi vallandada, kõrvale saata, meil on täna see piiratud, kui sa ütleme see, kui sa nagu millegi vastu pole formaal-juriidiliselt eksinud, siis kedagi lahti lasta on nagu väga raske Eestis, võibolla siin see tükitasustamise süsteem õigustab ennast nagu oluliselt rohkem, sest seal ei ole suuri kulusid ka, muidu on nagu nii, ta peaks koguaeg aega kinni maksma sellel mitte-tegijal ja eks need ettevõtjate hirmud nagu ongi sinna maetud, et nemad tahavad ka siis et neil oleks nagu kindlustatud see, noh et nad ei läheks oma eelarvega lõhki ja loomulikult need, kes mõtlevad nagu laialt oma äriplaani nagu sisukamalt, et jah ja ma arvan, et see Soome variant kindlasti, ma ei oska ennustada, kas see peaks hääbuma mingis suunas või muutuma, kui me võtame nagu arenguid silmas pidades, et siuke käsitöö peaks järjest vähenema ka ehitusprotsessis, ma pigem arvan, et need kes jäävad nendel palgasüsteem pigem tõhustub, et nad hakkavad ka rohkem palka saama kui nad saavad täna, sest mingil määral see osa, mida ei ole võimalik ehituses mehhaniseerida, see jääb unikaalseks ja tänu sellele unikaalsusele pigem hakatakse neid spetsialiste tulevikus rohkem väärtustama, et ja kõik muu on võimalik ajale allutada, mis on väga normidega kaetav.*

## II EESTI EHISETTEVÕTETES KASUTATAVAD AMETIKOHTADE HINDAMISE MEETODID TASUSÜSTEEMIDE ALUSENA

### 6. Kuivõrd kasutavad Eesti ehitusettevõtted turupõhist lähenemist tasustamisele?

*“Jällegi ma ütlen nii palju, et ega meil on seda palgateemat ka liidus üsna palju arutatud, ma arvan et need, või vähemalt siis see aktiivne osa meie liikmetest on vägagi teadlikud, millised palgad, millistel erialadel või noh, siin ka sõltub sellest, et kui vahepeal oli tõsine betooni-buum, siis nendel betoneerijatel ja betoonkonstruktsioonide ehitajatel, nendel palgad läksid lakke ja sõltub sellest turukonjunktuurist või olukorrast parasjagu, kuidas ta täpselt on. Aga ma arvan, et selles osas on ettevõtjad ikkagi vägagi naabri poole piilujad ja noh just tänu sellele, et palju toimub üleostmist ja see toob kohe selle välja, palju kuskil makstakse ja mitte ainult ehitustöölise osas, veel rohkem üleostmist toimub tegelikult täna inseneerias ja teatud põhjustel, noh me siis teame ka mõnda firmat, kelle mõttes oleme pannud musta nimekirja...”*

*“Me siin küll oleme üritanud kokku leppinud, et ikkagi oma seltskonnast siin, no ei hakka kellelegi nuga selga lööma või üleostmistega ei tegele ja sellised asjad mõistame ikka hukka...”*

7. Kuidas hindate turupõhise tasusüsteemide info kättesaadavust ja rakendatavust Eesti ehitusettevõtetes?

*“...ehitusettevõtete palgauuringutes figureerib kuus kuni kümme ettevõtet, sellest ei saa mingit pilti, see ei allu ühelegi statistika reegli nõuetele /.../ Kuivõrd see on kättesaadav, ega see ei ole, et sellisel tavaehitajal reeglina see statistikaga ei ole midagi peale hakata, ta ei oska sellega midagi peale hakata /.../ meil on ehitussektori keskmine palk, kus võetakse kõik kokku, kes töötavad ehitusel. Soomes tähendab ehitussektori keskmine palk tegelikult ehitustöölise keskmist palka, ehk see kes ehitustöid teostab. Juhid, kotkad on juhtide valdkonnas ja no jällegi, et väga raske on neid võrrelda.”*

### III HINNANG EESTI EHITUSETTEVÕTETE TASUSÜSTEEMIDE TÕHUSUSELE JA KONKURENTSIVÕIMELISUSELE

8. Milline on Teie hinnang Eesti ehitusettevõtete tasusüsteemidele?

*„Eks need arukad ettevõtjad üritavad alati olla grammi võrra ees ma mõtlen selle palga maksmise osas. No öeldakse ju, et raha ei ole ainutähtis, et seal on palju muid asju. Ma tean et paljudele makstakse või osaliselt mingisuguseid talvepuhkuseid või suusaretkeid või mingisugune spordi või jõusaal näiteks osaliselt kinni. Riik on hakanud seda natukene nagu toteerima ka...”*

*“ Igas firmas ju võiks või peaks olema selline sisemise arengu või karjääri võimalus, mida ettevõtte peaks looma, et see peaks olema nagu väga selge, eriti just suures ettevõttes...”*

*“...et alati ei väärtustata seda töötajat piisavalt, et mikspärast nad ära lähevad. Küll ma olen erinevate firmadega rääkinud ja ütleme, et siin on nemad Oma Ehitajad ja Nordeconid ja Merko, ega nad ikka räägivad oma töökeskkonnast nagu väga hästi, reeglina. Et nad on just nagu selle keskkonnaga rahul. Et võibolla ettevõtte loob neile sellise perspektiivi, et isegi kui keegi tahaks neile natuke rohkem sissetulekut pakkuda, siis nad nagu naljalt üle ei lähe, need on siuksed erandjuhtumid, et võibolla see pool noh, eks see motivatsioon läbi nende boonustasude see on ettevõtetes erinev, kas mõni projektijuht võtab selle läbi ettevõttesise konkursi selle objekti taotluseelarvena ja siis kui ta sealt saavutab mingi võidu siis need*

*boonused tulevad seal veel eraldi, see motiveerib kindlasti. Ma ütlen jällegi, suurte puhul on ju lihtne, et see Hiltoni maksumus oli seal mingi 38 miljonit eks, et seal võtad mingisuguse miljoni omahinnast kokku hoiad, siis see oli kindlasti väga oluline motivaator sellele projektijuhile, et üks väiksematel firmadel on väiksemad siis, noh rahalises mõttes väiksemad tööd ja seal on see ka palgasüsteem võibolla stabiilsem, et pigem nagu, nüüd ma võibolla ennustan, et pigem need spetsialistid on huvitatud, et neil oleks selline stabiilsus tagatud, mitte niimoodi et kui objekt on, siis on hästi ja kui ei ole, siis on nagu väga halvasti, et see on vähemasti see, millele täna need väikesed ja keskmised peaksid tähelepanu pöörama, et vastasel juhul nad ei suuda neid omi töötajaid seal hoida. Sest kui ta on ühe selle augu läbi elanud, siis ta hakkab esimesel võimalusel vaatama kõrvale, et kui keegi pakub talle mingit stabiilsemat tööd või keskkonda, siis ta läheb ära.”*

#### 9. Kuidas hindate tasusüsteemide konkurentsivõimet ja tõhusust Eesti tööjõuturul?

*„No siseturgu arvestades, on ikkagi konkurentsivõimeline. Noh, ütleme et süsteem ise pigem tagab seda konkurentsivõimet täna ongi pigem küsimus selles, et see no see keskmine tase ise ja see tasustamise tase võibolla ei motiveeri, et ja võibolla siin ongi selline natukene nokk lahti saba kinni, nii suur mass on neid mitteoskajaid, siis no se süsteem võib meil ükskõik kui hea olla, aga tegelikult ta lähtub ikkagi sellest raamist või keskkonnast, mis on loodud, et lihtsalt nagu...täna võibolla see tasustamise süsteem on okei, aga ütleme, et ehitusvaldkond on ise pigem kaotamas enda konkurentsivõimet, läbi palkade alla keskmise taseme kukkumise ja selle ja seda peaaegu kaks aastat, et see on nagu minu meelest see ohukoht, aga see ühest küljest näitabki seda, et nende kvalifitseeritud nagu ehitajate osakaal on vähenenud, et jah et see suurem mass on nagu see, kes siis ei saa tegelikult konkurentsivõimelist palka, aga tal polegi nagu õigust saada, sest ta ei oska ja ei suuda nii palju teha...“*

*„...me ei saa seda konkurentsivõimelist tasustussüsteemi nagu piisavalt rakendada, just tänu sellele, et meil nende vajalike või oskustöölise osakaal on nii väike, et seda on raske isegi seletada, aga no selle propageerimise kohta ma ka kunagi ütlesin siin,*

## IV INSENER-TEHNILISE PERSONALI TASUSTAMIST MÕJUTAVAD TEGURID EESTI EHITUSETTEVÕTETES

#### 10. Milliseid tasuliike insener-tehnilise personali puhul ehitusettevõtetes kasutatakse?

*“Ma näen, et siukses suures firmas ikkagi see boonustasude süsteem tegelikult tagab sellise sisemise konkurentsi, et see on ettevõtte arengu seisukohalt võibolla isegi oluline, et muidu on nagu selline liiga stabiilne, eriti mis puudutab noh jällegi, kui ma räägin, et börsiettevõtted, siis ma ei teagi, kas see on hea või see on halb, aga pigem on see hea, kui on selline ettevõttesisene konkurents, see paneb neid valgekraesid seal rohkem pingutama, et saada oma nagu, olemusvõitlus, et pigem ma arvan et see boonuste süsteem oli selline oma 10 kuni 15 aastat tagasi ja ka täna peaks see niimoodi toimima”*

11. Lisaküsimus: kuidas hindate, kas Eesti ehitussektor vajaks põhjalikumat võrdlusuuringut tasustamise ning tasusüsteemide alal Soome ehitussektoriga?

*„Ma leian alati seda, et noh, kui sa minu käest küsid, siis ma ütlen et loomulikult on vajalik, et selles mõttes, et üldse võrrelda ja siis saab ka analüüsida, et kus see võibolla on parem või kus see võibolla ka see süsteem on halvem. Täna on pigem võibolla küsimus selles, et selleks, et seda analüüsi teostada, peaks meil olema oma enda ehitusturg piisavalt analüüsitud. Ma leian, et seda on tehtud vägagi nagu tendentslikult, auklikult ja-ja...ja noh üksikute saarekestena ja just tänu sellele, et ega tavaliselt neid uuringuid tehakse siis kui keegi saab raha ja on võimalik midagi teha, ja meie teeb ka seda üle kahe üle kolme aasta, sest meil ei ole iga aasta vahendeid et seda teha ja kahjuks need on sellised killukesed. Tegelikult peaks ehitusvaldkonda tervikuna uurima, tervikuna seda uuritud ei ole. Vat kui see tervikpilt on ees, siis Soomest me saame igasuguseid andmeid ja seal ütleme nii, et kuni rohujuuretasandini, vahet pole, kas see on palgasüsteem, sotsiaalsfäär, tugiteenused, iga küsimuse kohta on kindlasti vastus, me ei oska selle vastusega midagi teha, sest me ei oska ennast paigutada taustsüsteemi, me ei oska ennast võrrelda, sest et meil ei ole, meil ei ole pooli andmeid, mida me saaksime võrdluse baasina kasutada ja see on pigem nagu see probleem, et pigem peaksime ennast rohkem uurima ja-ja võibolla siis täpsustama ka neid meetodikaid /.../ Üldpoliitiliselt ütlen, et igal juhul oleks vaja, kuid mina ei oskaks täna võibolla, kas keegi oskab nende andmetega täna midagi peale hakata, nende tõlgitsemise ruum on väga erinev, kuidas keegi neid näeb.*