

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

TALLINNA KOLLEDZ

Majandusarvestus

Külli Trei

**TULEMUSPALGA RAKENDAMISE MÕJU
ORGANISATSIOONI MAJANDUSTULEMUSTELE
FOILPOINT OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Merle Varendi, *MSc*

Tallinn 2015

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	3
1. TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI METOODILISED ALUSED.....	6
1.1. Töötaja ootused ja motivatsiooni olemus	6
1.2. Tasusüsteemi põhimõtted	14
1.3. Tööandja kulu	20
2. TÖÖ TASUSTAMISE JA MOTIVATSIOONISÜSTEEMI ÜLESEHITUS OÜ FOILPOINT NÄITEL	24
2.1. Ettevõtte kirjeldus	24
2.2. Töötasusüsteem.....	26
2.3. Uurimismetoodika töötajate motiveerimise ja tasusüsteemi analüüsiks.....	27
2.4. Küsimustiku tulemused ja analüüs	29
2.5. Tasusüsteemi tulemused ja analüüs	35
2.6. Järeldused ja ettepanekud	39
KOKKUVÕTE	42
VIIDATUD KIRJANDUS	44
LISAD	47
Lisa 1. Tööjõukulud tunnis	47
Lisa 2. Ettevõtte struktuur.....	49
Lisa 3. Töörahalolu ja motivatsiooni küsimustik	50
Lisa 4. Möllimisaruanne	54
Lisa 5. Mehaanikute aruanne müüjate lõikes.....	55
Lisa 6. Tööjõukulude analüüs	56
Lisa 7. Foilpoint OÜ töörahalolu küsitluse tulemused	58
Lisa 8. Ametkoha aastase kulutuse prognoos	61
Lisa 9. Foilpoint OÜ töötajate palgajuhend.....	62
SUMMARY	64

SISSEJUHATUS

Jack Welch, üks tuntumaid USA tippjuhte on kuulus oma väitega, et „äril on kolm põhinäitajat – klientide rahulolu, töötajate rahulolu ja rahavoog – ning just selles järjekorras“. Hiljem märkis Welch, et ta oli kaks esimest näitajat valesti järjestanud – töötajad peaksid olema esikohal. Seega tunnistas ta, et organisatsiooni edu sõltub töötajatest.[24:2]

Tänapäeval, suure konkurentsi tingimustes, on inimressurss organisatsiooni jaoks kõige unikaalsem varade vorm. Vara, mis on möödunud sündmus(t)e tulemusel ettevõtte valitseva mõju all olev ressurss ning millest loodetakse tulevikus majanduslikku kasu saada [3:582].

Kui töötaja organisatsiooni tööle tuleb, sõlmivad töötaja ja organisatsioon omavahel traditsioonilise töölepingu kõrvale ka psühholoogilise lepingu ehk kirjanemata ootused, milles kumbki pool kohustub tegema ühise eesmärgi nimel teatud panuse. Ja mis väga otseselt mõjutavad mõlema osapoole käitumist töösuhtes. Töötajatel on ootused töö olemusele, nad laenavad firmale oma isiklikku inimkapitali ja eeldavad, et nad saavad selle eest teatud tasu. Nad panustavad organisatsiooni jõupingutuste, võimete, lojaalsuse, oskuste, aja ja kompetentsiga ning organisatsioon pakub vastu töötasu, turvatunnet, soodustusi, karjäärivõimalusi, staatust ja võimalust saada laiemalt tuntuks. Inimestele võib väärtust lisada rahaliselt. Neile makstakse palka, toetusi ja preemiaid. Kuid enamik inimesi soovib rohkemat kui ainult rahaline tasu. Nad võivad olla huvitatud ka järgmistest aspektidest:

- väljakutset pakkuv töö;
- vahendid ja ressursid, mis poleks mujal kättesaadavad;
- kuulumine mainekasse organisatsiooni;
- staatus ja enesehinnang;
- juhtkonna, kolleegide või avalikkuse tunnustamine;
- enesearendamise ja karjääritegemise võimalused;
- huvitavad töökaaslased;
- rahulduspakkuv ja innustav töökeskkond;
- seltsielu.

Viis, kuidas me inimestele seda väärtust pakume, määrab nende motiveerituse, pühendumuse ja lojaalsuse – ja seega nende panuses teiste huvigruppide jaoks väärtuse lisamises. [24:19-20]

Töötajate motiveerimine on keerukas tegevus, millega peavad juhid tegelema iga päev. Tihti on juhid küsimuse ees, et kuidas on võimalik motiveerida huvi kaotanud töötajaid? Kuidas motiveerida inimesi, kes töötavad ainult raha pärast ning tööeesmärkide suhtes on nad üsna ükskõiksed? Motivatsiooni kujundamisel on tähtis roll töörahulolul, mis on ühtlasi ka üheks organisatsiooni tulemuslikkuse näitajaks. Iga organisatsiooni juht soovib, et ta meeskonda kuuluksid inimesed, kes on lojaalsed ja valmis ennast pikaks ajaks ühiste eesmärkide nimel siduma, kuid reaalsus on see, et tänapäeva ühiskonnas on töötajad pigem lojaalsed oma karjäärile kui organisatsioonile ja on valmis lahkuma sobivama tööpakkumise saamisel.

Käesolev teema on aktuaalne kuna organisatsioonis Foilpoint OÜ on viimastel aastatel ilmnenu töötajate vähenemine motiveeritus ning rahulolematust töös. Töömotiveerituse puudumine väljendub nii töötajate töösooritustes, pühendumises kui ka ettevõtte majandustulemustes. Müügitulu oli languses kuid palgakulu jätkuvalt stabiilne. Ettevõtte töötajate tasustamine oli põhipalga süsteemil kuni 2014 aastani, kui tööviljakuse tõstmiseks rakendati mehaanikutele põhitasu+tükitasu süsteem. Teiste töötajate tasustamine jäi endiseks. Tulemustasustamise rakendamise tulemusel mehaanikute tööviljakus ja töömotiveeritus tõusis, kuid kuna nende töö on sõltuvuses administratsiooni tööst, kelle töömotiveeritus on endiselt madal, pärsib see ka mehaanikute tööd ja pingestab omavahelisi suhteid. Tulenevalt praktilisest vajadusest tekkis lõputöö teema – analüüsida ettevõtte majandustulemusi tulemustasustamise rakendamisel ja kavandada ettevõttele efektiivne töötajate motivatsiooni ja tasustamise süsteem.

Töö eesmärgiks on ettevõtte majandustulemusi toetava töötasustamise kujundamine. Autor annab hinnangu töötajate ootustele ja motiveeritusele ning tööandja tulu/kulu suhtele töötajate tasustamisel põhitasu ja tulemustasustamise korral. Saadud tulemusi kasutab autor töö raames valmivas töötajate töötasustamise juhendis.

Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised ülesanded:

- anda kirjanduse põhjal ülevaade motivatsiooniteooriatest ning töötasustamise aluskomponentidest ja tööjõukulust ettevõtjale;
- viia läbi Foilpoint OÜ töötajate töörahulolu küsitlus kinnitamaks hüpoteesi madalast rahulolust ja motivatsiooni puudusest;

- analüüsida Foilpoint OÜ töötajate töösooritusi ja tööjõukulu muutust põhitasu ja tulemustasu rakendamise korral;
- analüüsida küsitluse tulemusi, leida seoseid töörahulolu ja töötasu vahel;
- uurimuse põhjal tehtud järelduste alusel koostada töötasustamise juhend Foilpoint OÜ-le.

Lähtuvalt töö eesmärgist kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit ja tööjõukulude horisontaalanalüüsi. Valim koosneb kõikidest Foilpoint OÜ töötajatest va juhatuse liikmed, keda on kaks. Ankeetküsimustiku küsimuste koostamisel tugines autor Äripäeva väljaande „Juhi käsiraamat“ olevale töörahulolu ja motivatsioonitugevuse mõõtmise näidisküsimustikele. Tööjõukulude analüüsil on keskseks info kogumise vahendiks ettevõtte tööjõukulude ja müügitulu aruanded. Metoodilise baasi väljaselgitamiseks on kasutatud teemakohaseid artikleid ja uurimusi, nii eesti- kui ka võõrkeelsete autorite töid.

Töö koosneb kahest osast, kokkuvõttest ja lisadest. Esimeses osas annab autor ülevaate töötajate ootustest, motivatsiooniteooriatest ja tööjõukulust organisatsioonis. Teises osas koostab autor küsimustiku töötajatele vastamiseks, et analüüsida seoseid töötasu, töörahulolu ja motivatsiooni vahele ning analüüsib olemasolevat töötasusüsteemi ja tööandja tööjõukulu suhet müügitulusse.

1. TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI METOODILISED ALUSED

Organisatsioonid vajavad oma eesmärkide saavutamiseks erinevaid ressursse, millest ühe osa moodustavad inimesed. Töötajad on ettevõtte olulisem ja samal ajal käsitlemise poole pealt üks keerulisemaid ressursse. Töötajate tööpanust organisatsiooni heaks kompenseeritakse palga ehk töötasu näol. Sageli tekib töötasu määramisel küsimus - mille alusel töötajat tasustada ja kui suur peab olema töötaja palk? [30:2]

Selleks, et töötaja tahaks anda maksimaalse panuse ja hommikuti meeleldi tööle tulla, ei pruugi palk olla ainuõige motivaator. Hästitoimiva tasusüsteemi lähtekohaks peaks olema avalikud ja töötajatele arusaadavad tasude ja hüvede jaotamise põhimõtted. Iga töötaja seisukohalt on süsteemi selgus – teadmine, millist tööd oodatakse ja premeeritakse – mõtestatud pingutuse eeldus. Samuti seondub süsteemi avalikkus ja läbipaistvus otseselt selle tajutud õiglusega: õiglane on süsteem, kus sarnaselt panustavaid inimesi tasustatakse samaväärselt ja neid, kes annavad erinevaid panuseid, erinevalt. [5:23]

1.1. Töötaja ootused ja motivatsiooni olemus

Töötaja jaoks on palk enamasti peamine sissetuleku allikas ja seetõttu määrab sissetuleku tase sageli ära ka töötaja sotsiaalse positsiooni. Töötaja jaoks on palk tasu selle ettevõtte töötajaks olemise eest ja hästi tehtud töö eest. Töötaja seisukohalt on tegemist tema investeeringuga haridusse ja koolitusse ning aja ja energiaga, mida ta annab ettevõtte või organisatsiooni teenistusse. Seega on see tasu iseendasse investeerimise ja panuse eest. [29:237]

Tiheneva konkurentsi tingimustes toimetulemiseks on organisatsioonile oluline omada kõrge motivatsiooniga kompetentseid töötajaid. [2:98]

Töötasu peab innustama töötajaid paremaid tulemusi saavutama. Loomulikult huvitab iga tööandjat küsimus, kas inimesed hakkavad paremini tööle, kui neile töö eest rohkem palka maksta. [2:98]

Palgamuutused mõjutavad töötajate tootlikkust asümmeetriliselt: tasu vähenemine avaldab töötajate motivatsioonile tunduvalt suuremat mõju kui selle kasv. Töötajate tugev reageering palgataseme langusele on põhjendatav seaduspära abil, mille kohta psühholoogid on palju tõendusmaterjali leidnud — inimeste heaolu langus sissetuleku vähenemisel mingi kindla summa võrra on oluliselt suurem, võrreldes nende heaolu tõusuga, kui sissetulek sama summa võrra kasvab. Sellist asümmeetrilist reageeringut sissetuleku muutustele nimetatakse kaotuse vältimise sündroomiks (*loss aversion*).

Mitmete uuringute põhjal on leitud, et töötajate töömoraal sõltub suurel määral sellest, kas nad peavad oma tasustamist õiglaseks. Palkade muutmist puudutavate otsuste puhul pööravad töötajad õiglusele suuremat tähelepanu, kui üldiste palgatasemete võrdlemisel. Eriti oluline on õigluse printsiipide järgimine palkade langetamisega seotud otsuste puhul.

Campbell ja Kamlani (1997) leidsid, et palgalangus mõjutab madala kvalifikatsiooniga töötajate motivatsiooni enam kui kõrge kvalifikatsiooniga töötajate oma. See on põhjendatav sissetulekute kahaneva piirkasulikkusega — mida kõrgem on kellegi sissetulek, seda väiksemat mõju avaldab sissetuleku muutus tema heolule. [31:]

Autor püstitab küsimuse, et kuidas motiveerida inimesi, kes töötavad ainult raha pärast ning tööeesmärkide suhtes on nad üsna ükskõiksed? Mis on üldse motivatsioon?

Motivatsioon on inimese sisemised ajendid, põhjused ja jõud, mis mõjutavad inimese tegevust. Motivatsioon jaguneb välimiseks ja sisemiseks. [2:98] Töömotivatsioon on teatud sisemiste ja väliste jõudude mõju tulemus, mis põhjustab inimese tegutsemise ja käitumise teatud kindlal viisil. Ideaaljuhul on see käitumine suunatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Töömotivatsiooni erinevaid teooriaid vaatlema asudes peaks eelnevalt täpsustama, milline on motiveeritud ja demotiveeritud töötaja. Motiveeritud töötajaks peetakse sellist inimest, kes saavutab töös pidevalt häid tulemusi ja näitab töötades üles energiat ja entusiasmi. Demotiveeritud töötaja aga tundub apaatsena ja kaldub kerkivaid probleeme ja takistusi pidama ületamatuteks. Ilmselgelt need organisatsioonid suudavad paremini funktsioneerida ja tulemuslikumalt tegutseda, kes suudavad oma töötajaid motiveerida. [7:64]

Töömotivatsioon on keeruline kombinatsioon psühholoogilistest jõududest igas inimeses ning tööandja on eluliselt huvitatud selle kolmest elemendist:

- Käitumise suund ja fookus. Positiivsed tegurid on töökus, loovus, abivalmidus, täpsus. Disfunktsionaalsed tegurid on hilinemine, puudumine, eemaletõmbumine, kehvad töötulemused.
- Pingutuse tase. Täielik pühendumine versus tegemine just niipalju kui vaja.
- Käitumise järjekindlus, püsivus. Korduvalt pingutamine versus enneaegne loobumine või üksnes juhuslik pingutus.

Motivatsioon nõuab ka inimeste tõukejõudude ja vajaduste väljaselgitamist ja mõistmist. Positiivseid tegevusi organisatsiooni huvides – nagu näiteks kliendi rahulolu ja lojaalsuse loomine – on vaja kinnistada. Töötajad on rohkem motiveeritud, kui neil on selged eesmärgid. Sama oluline on ka teadvustada tööga seotud tegurid, mis vähendavad motivatsiooni ja nende entusiasmi heade töötulemuste saavutamiseks. [27]

Kuigi võib esineda spontaanseid tegevusi ilma motivatsioonita, on siiski peaaegu kogu käitumine motiveeritud või millestki põhjustatud. Juhi ülesanne on töötajate motivatsiooni tõukejõud ja vajadused välja selgitada ning suunata nende käitumist tööülesannete täitmise suunas. Sisemised vajadused ja tõukejõud tekitavad pinge, mida mõjutab keskkond ja individuaalsed erinevused.

Potentsiaalne tulemus sõltub inimese võimetest ja motivatsioonist. Kui motiveeritud inimestele luuakse võimalused ja ressursid, saadakse head tulemused. Eesmärkide püstitamine ja teadlikkus hüvitustest, mis viivad kellelgi vajaduste rahuldamiseni, on samuti võimas motivatsioonitegur.

Kui töötaja on produktiivne ja organisatsioon märkab seda, jagatakse hüvitusi. Kui need hüvitused on sobivad olemuselt, ajastatuselt ja jaotamiselt, rahuldatakse töötaja algsed vajadused ja tõukejõud. Samal ajal võivad esile kerkida uued vajadused ja tsükkel algab uuesti.

Motivatsiooniteooriad

Edaspidi kirjeldab autor teoreetilisi seisukohti, mis on seotud motivatsiooni olemuse ja selle uuringutega. Motivatsiooniteooriaid võib jagada kahte liiki: esiteks sisuteooriad ja teiseks protsessiteooriad. Esimesed püüavad selgitada, mis ajendavad inimest alustama, säilitama ja lõpetama sihikindlat tegevust, teised püüavad defineerida tegureid, mis selgitavad motiveeritud käitumist. [33:20]

Tabel 1. Motivatsiooniteooriad

Sisuteooria	Protsessiteooria
Ootuste teooria	Vajaduste teooria
Võrdsuse teooria	Saavutusvajaduse teooria
Eesmärgiteooria	Kahe faktori teooria

Allikas: Autori tabel

Motivatsiooniteooriad uurivad, miks inimesed arvavad ja käituvad just nii nagu nad seda teevad[6:63]. Motivatsiooni on kõige rohkem uuritud just ärimaailmas – alates ajast, mil Henry Fordi uus nägemus tootmisliinidest (1896) tõi meid 20. sajandisse. Kasvas inimeste arv, kes pidid tihedamalt koos töötama järjest suuremates gruppides ning omavahel võrreldavate ülesannete täitmisel, ja aeg oli küps teaduslikeks uurimusteks, kuidas motiveerida inimesi äriliste eesmärkide saavutamisel. [23:104]

Esimesena kinnitasid kanda biheivioristid ning töökohal võeti üle Pavlovi ja Skinneri õpetused. Inimene liikus kiituse suunas ja karistusest eemale. Kiitus konkreetse tööülesande täitmise eest pidi motiveerima töolist andma paremaid tulemusi. [23:104]

Reaktsioonina nende väidetele tõusid esiplaanile Edvard Tolman ja teised kognitiivsed psühholoogid, kes uskusid, et inimene on põhiolemuselt ratsionaalne olend, kes suudab eesmärke valida ja teadlikult käitumist muuta. Tolmani tööd olid aluseks 1930. aastatel sündinud ootuste teooriale: meid motiveerivad teadlikud ootused selle suhtes, mis juhtub siis, kui me mingeid konkreetseid asju teeme. [15]

Ootuste teooria

Ootuste teooria järgi ei sõltu motivatsioon ainult vajadusest, vaid tähtsad on ka ootused, mis inimesel on seoses mingi tegevusega[2:101]. Ootuste teooria võimaldab kõige paremini ennustada lisatasu mõju töötaja poolt tehtavatele pingutustele.

Ameerika psühholoog Victor Harold Vroom 1964 aastal arendas edasi esialgset ootuste teooriat ning töötas välja süstemaatilise töömotivatsiooniteooria. Ta väidab, et motiveeritus käituda teatud viisil tuleneb inimese ootustest, et selline käitumine kutsub esile teatud tagajärje; motivatsioon on kordades tugevam, kui inimene ise sellist tagajärge soovib ning seda väärtustab. [7:67] Ta väitis, et on kolme tüüpi ootusi[2:101]:

1. Seos pingutuse – tulemise vahel (E-P)
2. Seos tulemise – tasu vahel (P-O)
3. Valents (V)

Vroomi teooria võimaldab mõõta motivatsiooni tugevust. Ta nimetas valentsiks tagajärgede ja tasude väärtust inimese jaoks. Kui kättesaadavad tasud on huvipakkuvad, siis on tegemist kõrge valentsiga. Ümbritsevast keskkonnast pärinevaid tasuliike nimetatakse välisteks ja inimese sisemiste tunnetega seonduvaid sisemisteks tasudeks. Sisemiste tasude alla kuuluvad nt saavutus- või edutunne, tunnustamine ja kõrgendatud vastutus. Väliste tasude all mõeldakse palka ja töötingimusi. Suuremaid pingutusi tehakse sisemise tasu ajal, välise tasu mõju sõltub palju nende olulisusest konkreetsel juhul ja konkreetse isiku jaoks. Motivatsioon tekib siis kui kõrge valents seostatakse konkreetse situatsiooniga.[37:101]

Lähtuvalt eelnevast, saab välja tuua motivatsioonitugevuse arvutuse valemi [2:101]:

$$MOTIVTSIOON = (E-P) \times (P-O) \times V \quad (1)$$

Võrdsuse teooria

Võrdluse teooria on loonud 1963 aastal töö ja käitumishäirete psühholoog John Stacey Adams poolt[1].

See teooria on ehitatud üles saadud tasu ja tehtud jõupingutuste suhtele[2:101]. Rahulolulaset ning tasu saamisest tulenevat motivatsiooni peab vaatlema koos kolleegidega osaks saava kohtlemise ja tasuga. Inimesi motiveerib see, kui nad saavad oma pingutuse eest õiglast tasu.

Adamsi mudelis on kolm olulist osist:

- Sisendid (inimese pingutused nt saavutused, kvalifikatsioon ja töötunnid);
- Väljundid (sisemised ja välimised tasud, mida ta organisatsioonis töötades saab nt tunnustus, palk, lisatasud);
- Võrdsus teistega.

Kui inimene tunneb, et vastutasuks sisendile on organisatsioonis saadav väljund võrdne või suurem võrreldes sellega, mida saavad kolleegid samas organisatsioonis või muudes sarnastes ettevõtetes, siis peab olukorda võrdseks või isegi soodsaks ja püüab säilitada olemasolevat situatsiooni. Vastupidine olukord viitab alatasustatusele ja ebavõrdsusele ning inimene tunneb motivatsiooni ebavõrdsust vähendada. [7:81] Ebavõrdsuse vähendamiseks on inimesel kaks

võimalust kas püüda suurendada ka enda tasu või vähendada jõupingutusi. Tavaliselt valivad inimesed endale lihtsama viisi ehk vähendavad jõupingutusi. [2:102]

Eesmärgiteooria

Esimesena sõnastas eesmärkide teooria Edwin A. Locke 1690 aastal, hiljem täiustas seda Gary P. Latham. Lock pakkus välja väga lihtsa ja hästi haaratava motivatsiooniteooria, mis sarnaneb teatud määral ootuste teooriaga. Eesmärgiteooria järgi on nii motivatsioon kui sooritus parimad, kui inimene on endale seadnud kindlad eesmärgid, mis on väljakutsuvad, kuid siiski saavutatavad, ning soorituse kohta saab tagasisidet. [7:68]

Sõltuvalt olukorrast saab ettevõtte juht motiveerida töötajaid neljal erineval viisil. Esiteks töötajat toetades, kui alluval puudub enesekindlus. Toetava juhtimise tulemusena peaks suurenema alluva enesekindlus ning teotahe. Teiseks viisiks on suunav juhtimine, mille käigus alluv saab selgeks tööülesanded ning saavutab oodatud tasu. Kui töö ei ole piisavalt väljakutseid pakkuv, tuleks ettevõtte juhil kasutada saavutamisele orienteeritud juhtimist. Viimaseks viisiks on osalev juhtimine. Kui töötajale tundub, et tasustamine on ebaõiglane, peaks juht välja selgitama töötaja vajadused ning muutma tasu. Kõigi nelja viisi tulemuseks peab olema alluva jõupingutuse suurenemine tema rahulolu ja tulemuste paranemise läbi. [39:67]

Vajaduste teooria

Abraham Maslow oli Ameerika psühholoogia professor, keda peetakse humanistliku psühholoogia rajajaks ning kes sai eriti tuntuks seoses tema kirjeldatud vajaduste hierarhia. Ta rõhutas keskendumist inimeste positiivsetele omadustele. Abraham Maslow'd loetakse vajadustel põhineva motivatsiooniteooria rajajaks. [22]

Vajadus – puudus millegi järele, vajadus ajendab inimest tegutsema teatud suunas.

Vajaduse tunnused on:

- On inimese seisund, kestvam kui psüühiline protsess, kuid lühem kui omadus
- Vajadus on kindel objekt
- Vajadus väljendab inimese sõltuvust mingitest konkreetsetest eksisteerimise tingimustest
- Vajadused võivad olla ühekordsed, perioodilised või pidevad

A. Maslow eristas viit vajaduste taset: füsioloogilised vajadused (*physiological*), turvalisuse ja kaitstuse vajadus (*safety*), kuuluvus - ja sotsiaalsed vajadused (*social*), lugupidamisvajadus ehk tunnustusvajadus (*esteem*), ning eneseteostusvajadused (*selfactualisation*). Füsioloogilised vajadused ja kaitstuse vajadus ühendatakse mõnikord mõistesse „põhivajadused”. A. Maslow kirjeldas vajadusi nende hierarhilistes seostes. [22] Ta väitis, et inimese vajadused kasvavad hierarhiliselt alt üles ning kõrgema taseme vajadused ei teki enne kui madalama taseme vajadused on rahuldatud. Vajaduste rahuldamine ei vii vajaduste kustumisele, vaid hoopis uute kõrgemate vajaduste tekkeni. [2:99]

Töö autor nõustub A. Maslowi väitega, et esmalt tuleb rahuldada madalama astme vajadused ja seejärel asuda kõrgema astme vajadusteni.

Vajaduste tasandid hierarhiliselt alt üles A. Maslowi järgi on:

- Füsioloogilised vajadused – toit, vesi, seks – põhipalk.
- Turvalisuse vajadus – stabiilsus, sõja ja vägivalla puudumine – kindel töö, tööohutus.
- Kuuluvusvajadus – perekond, sõbrad – kuulumine kollektiivi, kolleegid, sõprus.
- Tunnustuse vajadus – staatus, sõprade, perekonna ja ühiskonna tunnustus – teiste hinnang, tunnustus, suurem vastutus.
- Eneseteostuse vajadus – haridus, hobid – väljakutseid esitav töökoht, edu, karjäär.

Motiveeritud on terve indiviid, mitte ainult mingi tema osa. [26:58] Maslow on välja toonud, et kuna raha abil saab rahuldada füsioloogilisi vajadusi ja kindlustada endale turvalise keskkonna, on rahaga kõige enam seotud füsioloogilised vajadused ja vajadus turvalisuse järele. Kõrgemate vajadustega rahal nii otsest seost ei ole, kuid raha omamine võimaldab tegeleda eneseaktualiseerimisega seotud tegevustega. [2:99]

Saavutusvajaduse teooria

McClellandi on nn kolme vajaduse teooria rajaja. Tema saavutusvajaduse teooria järgi on inimesel kolm põhilist vajadust, mida ta püüab elu jooksul rahuldada:

- Saavutusvajadus (*achievement*);
- Võimuvajadus (*power*);
- Ühtekuuluvusvajadus (*affiliation*).

Inimesel tekib aja jookul kalduvus tähtsustada ühte kolmest vajadusest. Näiteks kõrge saavutusvajadusega inimene otsib pigem selliseid olukordi, kus tal oleks isiklik vastutus probleemide lahendamisel, projektide või tegevuste juhtimisel. Talle meeldib, et tagasiside on sageli selge ja kiire. Saavutusvajadus on seotud inimese ettevõtlikkusega ning seda peetakse põhiliseks majandusedu mõjuriks. Ka organisatsiooni edu seisukohalt peetakse kõige olulisemaks kõrge saavutusvajadusega töötajaid. McCellandi väite kohaselt saab töötajate saavutusvajadust arendada juhi tegevuse ning koolituste tulemusena. Madalama saavutusvajadusega töötajate enesehinnangut tuleb muuta ning julgustada neid arvama endast paremini ja tõstma saavutusvajadust. Arvatakse, et raha ei ole kõrge saavutusvajadusega inimese jaoks eriti tugev motivaator, raha on edu mõõdupuuks ning tagasisideks [7:74-76].

Kahe faktori teooria

Friedrich Herzbergi on kahe faktori teooria looja mille ta kujundas tulemuste põhjal, viies inimeste seas läbi küsitluse selgitamaks välja rahulolu ja mitterahulolu põhjused. Herzberg jõudis järeldusele, et kõiki faktoreid saab jagada:

- Hügieenifaktorid, need mis mõjutavad tööga rahulolematust
- Motivatsiooni faktorid, need millede olemasolu võib tekitada rahulolu

Tabel 2. Herzbergi kahe faktori teooria

Hügieeni- ehk tasu faktorid Välised tasud	Töötasu, kompensatsioonid Töötingimused Kontrolli tihedus ja ulatus Suhted kolleegide ja alluvatega Töökultuur Juhtimise kvaliteet Staatus/edutamine
Motivaatorid ehk sisufaktorid Sisemised tasud	Saavutustunne Vastutus Enesearendamist pakkuv töö Edutamine Huvipakkuv töö Tunnustus

Allikas: [7:77]; [2:100]; autori koostatud

Teooria järgi hügieenifaktorid kutsuvad esile rahulolematust, kui need tunduvat töötajale ebapiisavad või ebavõrdsed, kuid samas need siiski inimest ei motiveeri. See vaatenurk on vastuolus traditsioonilise uskumusega, et palk on põhiline või isegi ainuke motivaator. [7:76-79]

Et motiveerida inimest, tuleb kõigepealt eemaldada töötajatel rahulolematust ning seejärel aidata leida rahulolu. Seega tuleks toetada tasustamise süsteemile, mis pakub nii väliseid kui sisemisi tasusi.

1.2. Tasusüsteemi põhimõtted

Tasusüsteemi loomisel puudub kindel mudel kuid arvestama peab erinevate teguritega.

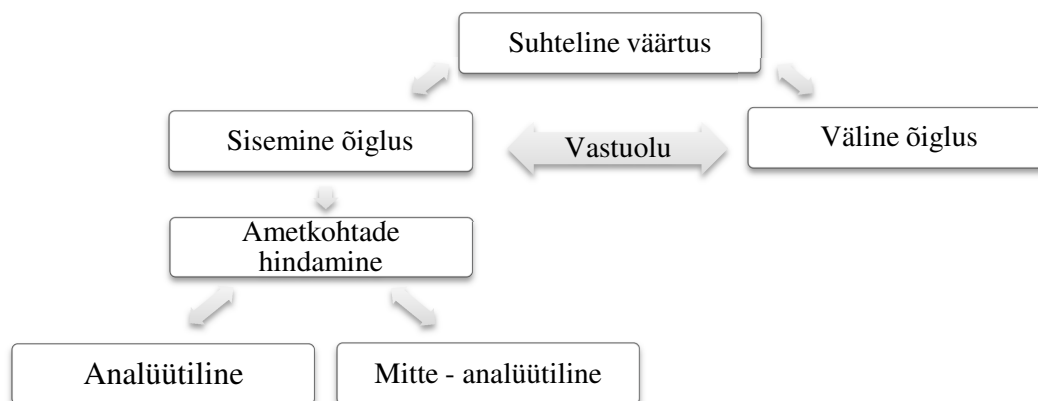
Tasusüsteem peab olema[2:95]:

- Seaduslik: tasu peab olema vastavuses seadusandlusega.
- Adekvaatne: tasu peab olema piisavalt suur, et kvalifitseeritud töötajaid ligi meelitada.
- Motiveeriv: motivaatorid peavad suutma töötajaid paremini töötama innustama.
- Võrdne kõigile: töötajad peavad tunnetama, et nende tööd tasustatakse õiglaselt nii võrreldes kaastöötajate kui ka teistes firmades sama tööd tegevate inimestega.
- Turvaline: töötajad tahavad omada kindlat sissetulekut.
- Efektiivne: organisatsioon peab suutma palgasüsteemi säästlikult juhtida ja omama selliseid finantsressursse, mis võimaldaksid tagada palgasüsteemi käigushoidmise pikaks ajaks.

Tasustamissüsteem sisaldab konkreetse ettevõtte välja töötatud palga ja muude soodustuste maksmise põhimõtteid ja viise, mis näitavad ära, kuidas kujuneb iga ametkoha ja töötaja palgatase ning milline on palgaskeem. [29:237] Et tasusüsteem toetaks ettevõtte eesmärgi, peab süsteemi ülesehitamisel lähtuma konkreetsetest ettevõtte eesmärkidest ja vajadustest. Ettevõtte kasvustrateegia korral on sageli tegemist tulemuspalkadega, mis toetab näiteks käibe, klientide arve või turuosa kasvamist. Stabiilsuse puhul võib olla määravaks ajapalk, millega toetatakse teenuste või toodete kvaliteeti.

Erinevad ametikohad on organisatsiooni jaoks erineva väärtusega, mistõttu on vaja ametikohad hinnata, et saaks täpselt määrata igale kohale vastava tasu ja seega töö väärtuse. Töö väärtuse määramiseks on kaks lähenemist: väline võrdlus (ehk võrdlus turupalkadega) ja organisatsiooni

sisemine (erinevate ametikohtade vaheline) võrdlus. Teiste sõnadega on töö väärtuse aluseks sisemine ja/või väline õiglus. Järgneval joonisel (vt Joonis 1) kajastub ametkoha väärtuse määramise võimalik struktuur.



Joonis 1. Ametkoha väärtus

Allikas: Sooline palgalõhe[18:15]; autori joonis

Analüütilised meetodid käsitlevad tööd selle väärtuse hindamisel üksikute komponentide kaupa. Tööde hindamisel kasutatakse teatud kriteeriume.

Mitteanalüütilised meetodid käsitlevad tööd selle väärtuse hindamisel kui tervikut, ilma komponentideks lahutamata.

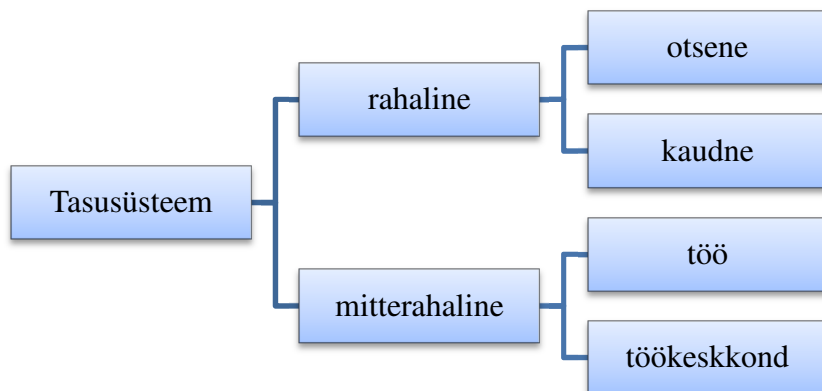
Ametikohtade hindamine annab aluse võrdse töö eest võrdväärse tasu määramiseks abstraktsel organisatsiooni planeeritud hierarhia tasandil. See võib aga oluliselt erineda sellest, mida tegelikud inimesed praktikas teevad. Kui ametikohaga seonduvad tasud on paika pandud, siis konkreetse töötaja tasu kujunemine põhineb peamiselt kahel kriteeriumil: aeg ja töösooritus. Ajal põhinevad süsteemid tasustavad töötajat ametikohal oldud aja eest (kuutasu, tunnitasu jmt).

Oluline on see, kuidas töösooritus defineeritakse ja see, kuidas seda hinnatakse. Süsteemid võivad olla seotud töö väljunditega (toodetud tükkide arv, läbimüük, eesmärkidele vastavus), kuid on sageli seotud ka sisenditega. Lihtsaim ja tavapärase sisend on tööaeg. Keerukamate süsteemide korral võib tasu olla seotud otseselt inimese ja tema omadustega. Sellisel juhul väljendab sooritusest sõltuv osa tasust seda, mida oodatakse, kuidas konkreetne inimene (oma hariduse, kogemuse, teadmiste jmt) konkreetset ametikohta kujundab ja milline on tema eeldatav või oodatav töösooritus.

Tasusüsteemi loomisel peab kindlasti arvestama ka ettevõtte tuludega. Ettevõtte ei saa ennast positioneerida turust kõrgema palgatasemega organisatsioonina, kui selleks puudub vajalik materiaalne ressurss. [25:19]

Tasusüsteem

Järgneval joonisel (vt Joonis 2) on esitatud tasusüsteemi ülesehitus.



Joonis 2. Tasusüsteem

Allikas: autori joonis

Tasusüsteem koosneb rahalistest ja mitterahalistest komponentidest, mis omakorda jagunevad otsesteks ja kaudseteks rahalisteks komponentideks ning töö ja töökeskkonnaga seotud komponentideks.

Rahalised komponendid

Tabel 3. Tasusüsteemi rahalised komponendid

Otsene	Kaudne
<ul style="list-style-type: none"> - Ajapalk - Tulemuspalk (tükipalk, meritpalk, organisatsiooni tulemustest sõltuv tulemuspalk) - Teadmistel ja oskustel põhinev palk - Kombineeritud palk 	<ul style="list-style-type: none"> - Kulude katmine (ametiauto, eluasemekulud, sideteenustekulud jm) - Kindlustusmaksete tasumine - Toetused (haridus-, pensioni-, laste jm toetused) - Puhkusetasud - Soodustused

Allikas: Autori tabel

Ajapalka arvestatakse ajaiühiku alusel ja makstakse tunni-, päeva-, nädala või kuutasudena. Ajapalka tasub rakendada siis, kui töökulud on täpselt planeeritavad ja kontrollitavad ning kus töötulemused pole otseselt mõõdetavad või see on seotud suurte kulutustega või kui töötaja ei saa töötulemusi oluliselt mõjutada. [36:284] Tegemist on lihtsalt administreeritava ning odava süsteemiga tööandja jaoks ning ka töötajate jaoks on süsteem selge, lihtne ja ennustatav. Kuid samas ei motiveeri see töötajaid oma töösooritust parandama ning organisatsioonipsühholoogi F.Herzbergi klassikalisest motivatsiooniteooriast lähtuvalt võib öelda, et töötajad peavad töötasu iseenesest mõistetavaks asjaks, mille motiveeriv mõju kaob pärast palgatõusu kiiresti. [36:284]

Juba William James tuvastas oma uuringutes, et ajapalgal töötajate tööviljakus on madal ja nad töötavad sageli vaid 20-30 protsendilise tööjõudlusega, ilma et neid veel lahti lastaks. Oskuslikult motiveeritud töötajad tegutsevad aga 80-90 protsendise tööjõudlusega. Seega võimaldab tulemustasustamise rakendamine tõsta töötajate efektiivsust kordades. [36:284]

Selleks, et motiveerida töötajaid paremale töösooritusele, võib tasu siduda indiviidi, töötajate grupi või kogu organisatsiooni töösooritusega.

Tulemuspalk on töötasustamissüsteem, mille puhul töötaja tööd tasustatakse sõltuvalt töötulemustest [3:562] ning erineb ajapalgast seetõttu, et on eelkõige tunnustuse rahaline väljend. Tulemuspalgal on mitu vormi, mistõttu selle tõhus rakendamine on üsna keeruline. Tulemuspalka makstakse teatud ühikute alusel või eesmärkide saavutamise eest. [17:pt7.6]

Üheks tulemuspalka alaliigiks on tükipalk, kus töötasu suurus sõltub otseselt toodetud tükkide või osutatud teenuste hulgast. Antud palgaliik ergutab töötajaid suurendama tootlikkust ja võimaldab töötulemusi õiglasemalt tasustada, kuid samas on oht vähendada töökvaliteeti ja halvendada koostööd.

Teiseks tulemuspalka alaliigiks on meritpalk ehk väärtuspalk, kus tasu maksmise aluseks on töötaja hindamine. Hinnatakse töötaja vastavust ametkoha nõuetele või käitumist. Hindamisel kasutatakse hindamisskaalat. [17:pt7.6] Meritpalka rakendamisel heidetakse ette hindamise subjektiivsust, mistõttu saadud tulemused võivad olla töötajate poolt tajutud ebaõiglastena ning mittekontrollitavatena. Lisaks sellele on meritpalka puuduseks seose puudumine organisatsiooni eesmärkidega. [30:13]

Kasutusel on ka organisatsiooni tulemustest sõltuv tulemuspalk, kus tasu makstakse organisatsiooni edukuse alusel. [17:pt7.6] Selline tasutamisviis toetab organisatsiooni

eesmärkide saavutamist ning töötajate pühendumust. Tasustamise aluseks võib olla kasum, tööjõukulude vähenemine tooteühiku kohta vms. Eeliseks on erinevalt teistest tulemuspalga liikidest otsene seos lisaväärtuse loomise ja tasu vahel. [30:13]

Teadmistel ja oskustel põhinev palk leiab kasutust eeldusel, et töötajatelt oodatakse pidevat pädevuse suurendamist. Töötasu seatakse vastavusse töötaja teadmiste ja oskustega. Eelduseks on töötaja pidev koolitamine ja arendamine. [17:pt7.6]

Kombineeritud palk on palga liik, mille puhul ametkoha kogupalk sisaldab mitut erinevat eelpoolkirjeldatud komponenti. Kombineeritud palga rakendamine leiab tänapäeval üha enam laiemat kasutamist ning sellega püütakse suurendada erinevate töö tasustamise liikide eeliseid ning vähendada nende puuduseid. [30:13]

Mitterahalised komponendid

Tabel 4. Tasusüsteemi mitterahalised komponendid

Töö	Töökeskkond
- Töökorraldus ja töö sisu	- Efektiivne juhtimine
- Vastutust võimaldav	- Info kui motivaator
- Eneseteostust võimaldav	- Töökollektiiv
- Edutamine	- Head töötingimused
- Tunnustamine	- Sobiv tööaeg

Allikas: Autori tabel

Töötasu mitterahalised komponendid on töötaja jaoks pigem psühholoogilised ja kindlasti mängib siin rolli töötaja isiklik tunnetus.

Järgnevalt autor selgitab peamisi ning töötajat enim motiveerivaid mitterahalisi komponente.

Töökorraldus ja töö sisu on kaks väga olulist faktorit töötaja jaoks. Töötaja tahab näha oma pingutuste tulemust ja nad naudivad oma tööd, kui see on huvitav. Töötaja tüdineb kiiresti, kui töö muutub rutiinseks. Uurimused näitavad, et peaaegu igasugune töökorraldusle osutatav tähelepanu toob kaasa positiivse efekti. [30:20]

Lisaks töökorraldusele on tähtsal koha juhi igapäevane tegevus ja käitumine. Kui alluv tunneb, et ülemus saab temast aru, hindab teda isiksusena ja kiidab ta sellisena heaks, siis tekib temas

usaldus ülemuse vastu ja ta läheb plaanide ning ettevõtmistega kergesti kaasa. Ülemuse-alluva suhtega seostub ka töö mõtestamine ja kindlustunde pakkumine töötajatele selgete eesmärkide seadmise näol. [30:17]

Info jagamise oluline põhjus on töötajates tekitatav kindlustunne. Kui töötaja ei ole kursis organisatsioonis toimuvaga, teda ei kuulata või ei anta tagasisidet, võivad nad end tunda tähtsusetu, alahinnatud ja eemalejätuna. Kui töötaja jäetakse tähelepanuta, väheneb tema kohusetunne ja tulemuslikkus ning organisatsioon kannatab. Seega võib öelda, et info kui kindlustunde pakkuja on oluline motiveeriv faktor. [30:18]

Kui töötaja on teinud head tööd ja ära teeninud tunnustuse, soovib ta seda ka saada. Tunnustusetu tunneb inimene end alahinnatuna, tuju langeb, energiat ei jätku enam jne. Uuringud näitavad, et inimesed töötavad tunnustuse pärast rohkem kui raha pärast. [30:20]

Hea oleks, kui rahaline- ja mitterahaline tasu oleks tasakaalus. Kui rahaline tasu on ülekaalus, siis võib tekkida tunne, et tööd hinnatakse ainult sissetuleku järgi, kui aga mitterahaline tasu on ülekaalus, siis võib tekkida tunne, et tegemist ei ole töökoha, vaid pigem sõpruskondliku või perekondliku koos tegutsemisega.

Palkade muutmine

Motivatsioon ei ole püsiv seisund, seda tuleb pidevalt taasluua. Ka tulemuspalga süsteemiga harjutakse alati, ükskõik, milline see ka pole. Aja möödudes kaotab see motiveeriva mõju. Seetõttu peab juhil alati olema varu ja järgmise sammu võimalus.

Palkade muutmise sagedust on vähe uuritud ning ülevaatlilikud riikidevahelised andmed ses osas puuduvad. Taylor (1999) annab ülevaate sellest, kui suure sagedusega on töötasusid ümber vaadatud USAs eelmistel aastakümnetel. Ligikaudu 15% töötajatel muudeti palku kord kvartalis ning 40% puhul kord aastas või sagedamini (Taylor 1983). Leiti ka seda, et töötasude muutmise sagedus oli positiivselt seotud inflatsiooniga, ent isegi kõrge inflatsiooni tingimustes ei muutnud enamik tööandjaid palku sagedamini kui kord aastas.

Fregert ja Jonung (1986) kirjeldavad palkade muutmise sagedust Rootsis. Nii nagu USA-s, oli ka seal palkade muutmise keskmine sagedus alati pikem kui aasta, seda isegi kõrge inflatsiooni tingimustes. Jaapani puhul on välja toodud seda, et vastavalt tavale muudetakse palku kord aastas (Taylor 1999)[31:64].

1.3. Tööandja kulu

Iga ettevõtte palgakulude osakaal kogukuludest on unikaalne, see sõltub väga palju valdkonnast ja konkreetsest ettevõttest. [29:237]

Eestis on tööandja kulutused tööjõule Euroopa Liidu keskmisest oluliselt väiksemad, kuid nende kasv on viimastel aastatel olnud EL keskmisest kiirem.[21] Eurostati tööjõukulu uuringu andmetel keskmine tööjõukulu töötatud tunni kohta EU liikmesriikides oli vahemikus 3,8 eurot ja 40,3 eurot.[16] Eesti oli tabelis 19.ndal kohal tööjõukuluga 9,8 eurot töötatud tunni kohta. Võrreldes 2013 aastaga olid tööjõukulud tõusnud 6,6%. (Vt lisa 1).

Tööjõukulu on kulu, mida tööandja teeb töötajale ning mis jaguneb otsesteks ja kaudseteks kuludeks.

Statistikaameti andmetel Eesti tööjõukuludest moodustavad otseste kulud 73,3% ja kaudsed kulud 26,7%.

Eesti otsesed kulud jagunevad :

- Tasu tegelikult töötatud aja eest (otsene töötasu, lisatasud ja toetused) 66% kogu kuludest.
- Tasu mittetöötatud aja eest (tasutud puhkuse, riigipühade ja muude vabade päevade eest) -6,6% kogu kuludest.
- Mitterahaline (loonus) tasu (tasu tootena või teenusena, ametiautod, tööandja eluruumid jne) – 0,7% kogu kuludest.

Eesti kaudsed (mittepalgalised) kulud jagunevad [21]:

- Kohustuslikud, leppekohased ja vabatahtlikud sotsiaalkindlustusmaksed – 25,2% kogu kuludest.
- Hüvitised ja sotsiaaltoetused – 0,6% kogu kuludest.
- Töölase koolituse kulu – 0,6% kogu kuludest.
- Tööjõu värbamise ja tööriietuse kulud – 0,4% kogu kuludest.

Ettevõtlussektoris maksid Eesti tööandjad 2014. aastal brutotöötasu 100 euro pealt täiendavalt 36 eurot kaudseid kulusid. Eestis olid kaudsed kulud Euroopa Liidu keskmisest (32 eurot) kõrgemad. Kõige kõrgemaid kaudseid kulusid maksti 100 euro pealt Prantsusmaal (49 eurot) ja

Rootsis (47 eurot) ning kõige madalamaid Maltas (9 eurot). Peamised kaudsete kulude komponendid EL-s on tööandja (kohustuslikud) sotsiaalkindlustusmaksed, kulutused töötaja pensioniskeemidele ja haigushüvitistele. [21]

Ettevõtte peab tööjõu kaasamisel arvestama tööjõukuludene

$$\text{Palgafond} = \text{netotasu} + \text{töötaja maksud} + \text{tööandja maksud} \quad (2)$$

Maks on seadusega või seaduse alusel valla- või linnavolikogu määrusega riigi või kohaliku omavalitsuse avalik-õiguslike ülesannete täitmiseks või selleks vajaliku tulu saamiseks maksumaksjale pandud ühekordne või perioodiline rahaline kohustus, mis kuulub täitmisele seaduse või määrusega ettenähtud korras, suuruses ja tähtaegadel ning millel puudub otsene vastutasu maksumaksja jaoks. (Maksukorraldusseadus §2) [10].

Eesti tööjõule rakendatavad maksud on tööandja poolt makstavad sotsiaalmaks ja töötukindlustusmaks ning töötaja poolt makstav tulumaks, kogumispensionimakse ja töötaja töötukindlustusmakse. Sotsiaalkindlustuse maksed moodustavad Eestis olulise osa maksukoormusest ja on 5 protsendipunkti üle Euroopa Liidu keskmise. Tulumaksuga maksustatakse kõik rahalised tasud, mida makstakse töötajale või ametnikule, sealhulgas palk, lisatasu, juurdemakse, puhkusetasu, töölepingu ülesütlemlisel või teenistusest vabastamisel ettenähtud hüvitis, kohtu või töövaidluskomisjoni väljamõistetud hüvitis või viivis, haigushüvitis ning riigieelarvest hüvitatav puhkusetasu. [11:69] Töötuskindlustusmakse on sundkindlustuse makse liik töötuskindlustuse sihtotstarbeliseks rahastamiseks, mida maksavad kindlustatu ja tööandja [13:63]. Töötuskindlustus eesmärgiks on tööturuteenuste osutamine, tööturutoetuste, välja arvatud töötutoetuse maksmine, kindlustatule töötuse korral töötöisingute ajaks kaotatud sissetuleku osaline kompenseerimine, töötajale töölepingu ülesütlemlise ja ametnikule teenistussuhte lõpetamise hüvitamine koondamise korral ning töötajate nõuete kaitse tööandja maksejõuetuse korral. [13:63]

Tööandja poolt makstavad maksud moodustavad 25,6% palgafondist, ehk 33% sotsiaalmaks (SMS § 7 lg 1) ja 0,8% tööandja töötuskindlustusmakse (VV määrus nr. 151. § 3).

Töötaja poolt makstavad maksud moodustavad – tulumaks 20% (TMS § 4 lg 1 p 2), kogumispensionimakse 2% (KPS § 9) või 3% ja töötaja töötuskindlustusmakse 1,6% (VV määrus nr. 151. § 2).

Netotasu töötajale on ca 59,9% kogu palgafondist, sõltuvalt sellest, kas rakendatakse tulumaksuvada miinimumi 154 eur/kuus (TMS § 23) või mitte.

Erisoodustused

Ettevõttel tuleb arvestada sellega, et töötaja motiveerimise eesmärgil antavad lisasoodustused on erisoodustus ja töötajatele tehtavatele erisoodustustele on ettevõttel kohustus tasuda erisoodustusmaksu. Erisoodustuseks TuMS § 48 lõike 4 kohaselt on igasugune kaup, teenus, loonustasu või rahaliselt hinnatav soodustus, mida antakse TuMS § 48 lõikes 3 nimetatud isikule seoses töö- või teenistussuhtega, juriidilise isiku juhtimis- või kontrollorgani liikmeks olekuga või pikaajalise lepingulise suhtega, olenemata erisoodustuse andmise ajast, see tähendab, et erisoodustus ei pruugi olla alati seotud kehtiva lepinguga. Kokkuvõtvalt on erisoodustus osa töötasust, mis on tavaliselt makstud mitterahalises vormis. Erandina käsitletakse erisoodustusena ka üksikuid rahalisi väljamakseid ja need juhud on TuMSis täpselt sätestatud. [32]

TuMS § 48 annab erisoodustuste näidisloetelu, mis ei ole lõplik. Erisoodustuse tulumaksuga maksustatakse:

- Eluasemekulude täielik või osaline katmine;
- sõiduki või muu tööandja vara tasuta või soodushinnaga kasutada andmine töö-, ameti- või teenistusülesannete või tööandja ettevõtlusega mitteseotud tegevuseks;
- kindlustusmaksete tasumine, kui selline kohustus ei ole ette nähtud seadusega;
- lähetuskulude lubatud määradest ohtramalt maksmine;
- laenu andmine turutingimustest madalama intressimääraga;
- asja, varalise õiguse või teenuse tasuta üleandmine, müük või vahetus turuhinnast madalama hinnaga;
- asja, varalise õiguse või teenuse ostmise turuhinnast kõrgema hinnaga;
- loobumine rahalise nõude sissenõudmisest, välja arvatud, kui prognoositavad mõistlikud kulud seoses rahalise nõude sissenõudmisega ületavad nõude suurust;
- tööks mittevajaliku koolituse eest tasumine;

Tulumaksuga ei maksustata:

- ametnikule, töötajale või juriidilise isiku juhtimis- või kontrollorgani liikmele makstavat hüvitist seoses isikliku sõiduauto kasutamisega teenistus-, töö- või ametiülesannete täitmisel. Isikliku sõiduautona käsitatakse esimeses lauses nimetatud isiku kasutuses

olevat sõiduauto, mis ei ole tööandja omanduses ega valduses. Ühele isikule makstava hüvitise maksuvaba piirmäär on sõitude kohta arvestuse pidamise korral 0,30 eurot kilomeetri kohta, kuid mitte rohkem kui 335 eurot kalendrikuus iga hüvitist maksva tööandja kohta. Sõitude kohta arvestuse pidamise ja hüvitise maksmise korra kehtestab Vabariigi Valitsus määrusega; [11:70]

- Tulumaksuga ei maksustata töötajale lapse sünni puhul makstud toetust, mis ei ületa 5/12 residendist füüsilise isiku maksustamisperioodi maksuvabast tulust.[11:70]

Erisoodustust maksustatakse tagurpidi, nagu erisoodustuse saaja oleks selle hüve rahas kätte saanud. Näiteks 100 eurose tööga mitteseotud koolituse eest arvestatakse:

- Tulumaks $100 \cdot 20 / 80 = 25$
- Brutosumma $100 + 25 = 125$, millelt arvestatakse sotsiaalmaks $125 \cdot 33\% = 41,25$

Lisaks erisoodustuse maksustamisel tuleb tähelepanu pöörata ka erisoodustuse hinnas sisalduvale või sellega kaasnevale käibemaksule. Käibemaksuseadus sätestab mõiste „omatarve“. [28:82] Omatarve on maksukohustuslase poolt tema ettevõtte vara hulka kuuluva kauba tasuta võõrandamine ja teenuse tasuta osutamine, samuti ettevõtte vara hulka kuuluva kauba tasuta kasutamine maksukohustuslase enda, tema töötaja, teenistuja või juhtimis- või kontrollorgani liikme poolt isiklikuks tarbeks või muul ettevõtlusega mitteseotud eesmärgil. Omatarbena ei käsitata sõiduauto kasutamist ettevõtlusega mitteseotud otstarbel, välja arvatud käesoleva seaduse §30 lõike 4 punktides 3 ja 4 nimetatud juhtudel. Kauba võõrandamist või kasutamist eelnimetatud juhtudel käsitatakse omatarbena, kui maksukohustuslane on selle kauba või selle kauba osa sisendkäibemaksu oma arvestatud käibemaksust täielikult või osaliselt maha arvanud. [9:5]

2. TÖÖ TASUSTAMISE JA MOTIVATSIOONISÜSTEEM ÜLESEHITUS OÜ FOILPOINT NÄITEL

Käesoleva uuringu põhieesmärgiks on hinnata ettevõttes töötajate töörahulolu ja rakendatavate palga- ja tasusüsteemide tõhusust ning leida võimalusi motivatsioonisüsteemide edasiarendamiseks.

Uuring koosneb kahest etapist:

- Töörahulolu küsimustik ja analüüs
- Ettevõtte töötasusüsteemi analüüs

Esitatud on uuringu tulemused nii graafiliselt kui ka kommenteeritult. Lisades on esitatud uuringu küsimustikud ja töötasusüsteemi analüüsi aluseks olevad algandmed.

2.1. Ettevõtte kirjeldus

Foilpoint OÜ on maailma juhtivaima külmutustranspordi liidri Carrier Transicold ametlik esindaja Eestis. Carrier Transicold Europe teenindusvõrk hõlmab 60 riiki, kus on kokku 560 teeninduskeskust, millede pakuvad parimat teenust 1700 pädevuskoolitusega mehaanikut.

Ettevõtte põhitegevuseks on transpordis kasutatavate külmseadmete müük, paigaldus, remont ja hooldus, lisategevusalaks veokite ja haagiste remont.

Ettevõtte missioon on pakkuda usaldusväärset, asjatundlikku ja ööpäevaringselt, 7 päeva nädalas kättesaadavat teenust ja suurimat mugavust oma klientidele probleemide lahendamisel nende masinate ja seadmetega, millele ollakse spetsialiseerunud.

Visioon on olla maailma tasemel teenindus ja müügi ettevõtte läbi oma valdkonnas parima Eestis saadava personali ning kvaliteetse teeninduskeskkonna.

Foilpoint OÜ on asutatud 2001. aastal. 2001-2002 aastal tegeleti kodukontoris veoautode ja haagiste varuosade müügiga lõpptarbijale. 2003. aastal rentis Foilpoint OÜ kontoriruumid Tallinnas Kadaka teel ning avas veokite ja haagiste remonditöökoja Tallinna külje all Männikul, kus teostati, lisaks varuosamüügile, ka veokite ja haagiste remonttöid.

2004. aasta alguses alustati läbirääkimisi maailma juhtiva kommertstranspordi külmikuid tootva korporatsiooni Carrier Transicold Europe'ga, ainesinduse õiguste saamiseks Eesti territooriumil. 2004 aasta aprillis saavutati kokkulepe nimetatud koostöö osas. Sellest kokkuleppest tulenevalt muutis ettevõtte oma tegevust ja spetsialiseerus Carrier Transicold transpordi-külmikute müüjaks ja hooldustööde teostajaks, millega kaasnes kogu senise tegevuse ümberkorraldamine vastavalt Carrier Transicold Europe poolt ette antud nõuetele.

2006. aastal sõlmiti Carrier merekonteinerkülmikute üksusega koostöölepingu merekonteinerite külmseadmete hoolduse, paigalduse ja remondiks.

2007. aasta novembrist asub ettevõtte uues, kaasaegsete tingimustega teeninduskeskuses Rae vallas. [14]

Ettevõttes töötab 15 inimest, juhatus on 2-liikmeline.

Foilpoint OÜ töötajad töötavad töölepingu alusel. Töö toimub tööpäeviti, esmaspäevast reedeni, 40 tundi nädalas. Igal nädalal rakendatakse graafiku alusel kahele töötajale valveaega (üks mehaanik ja üks administratsiooni töötaja), et olla ka töövälisel ajal kliendile kättesaadav.

Ettevõttes jagunevad ametkohad järgnevalt: ostu-müügi spetsialist, kes vastutab varuosade tarnete eest; töökoja juhataja, kes organiseerib töökoja tööd; laojuhataja ja mehaanikud. Otsese müügiga tegeleb tegevjuht, raamatupidamisega raamatupidaja ja raamatupidamisassistent. Ettevõtte struktuur on toodud käesoleva töö lisas (vt Lisa 2).

Töötajate tööülesanded on reguleeritud ametijuhendiga.

Ettevõttes on loodud kvaliteedijuhtimissüsteem ja kehtestatud kvaliteedieesmärgid. On olemas kvaliteedijuhtimissüsteemi käsiraamat ja protseduurireeglid tööde ja laovarude planeerimiseks, teenuse osutamiseks, kliendiga seotud protseduurideks ning parendus ja korrigeerivaks tegevuseks.

Ettevõtte järgib kehtestatud tööohutusreegleid. Töötajad on läbinud tööohutuskoolituse ning neile on väljastatud tööohutusvahendid.

Ettevõttes puudub töö tasustamise ja töötulemuste hindamise ühtne süsteem ja juhend.

Ettevõttes on kasutusel tegevuspõhine kuluarvestus, mille abil arvestatakse kulud kuluobjektidele lähtuvalt nende kulude seosest ühe või teise tegevusega. [19:45]

2.2. Töötasusüsteem

Ettevõtte töötasusüsteemi vaadeldes kasutab autor järgmisi termineid:

- **põhipalk** – töötaja tavaline brutopalk ilma ületunnitasude ja muude täiend- ja lisatasudeta[3:255];
- **tükipalk** - siia alla loetakse eelnevalt kokkulepitud kriteeriumite alusel tulemuste saavutamise eest makstavad tasud;
- **lisatasu täiendavate ülesannete eest** - siia alla loetakse põhiülesannetele lisaks antud ülesannete eest makstavad tasud. Need on ülesanded, mille jaoks ei ole mõistlik luua eraldi ametikohta, sest need täiendavad teenistusülesanded ei pruugi olla seotud iseseisva ametikohaga, vaid neid võidakse anda erinevatele töötajatele tulenevalt nende teadmistest ja oskustest. Ülesanne ei saa seetõttu olla osaks ametijuhendist, vaid on lisaks tavapärasele ametijuhendijärgsele tööle;
- **preemia** - siia alla loetakse ettemääratud kriteeriumitega erakordsete tööülesannete eest makstavad tasud;
- **lisatasu valveaja eest** - siia alla loetakse seaduses sätestatud tasu valveaja eest;
- **lisatasu pühade- ning öötöö eest** - siia alla loetakse seaduses sätestatud tasud öötöö ja riigipühäl töötamise eest;
- **lisatasu ületunnitöö eest** - siia alla loetakse ületundide eest makstavad tasud;
- **lisatasu väljakutse eest** – siia alla loetakse erakorraliselt töövälisel ajal väljakutse alusel tehtava töö eest saadavat lisatasu.

Administratsiooni töötasu arvestuse aluseks on põhipalk, millele lisandub valvenädala lisatasu ja väljakutsel väljakutsetasu.

Lukkseppade kogutöötasu moodustavad põhipalk ning tükipalk.

Alates 2014 aastast on külmseadmete mehaanikutel töötasu arvestuse aluseks müüdnud töötundide arv ehk nende töötasu on sarnaselt lukkseppadele põhipalk ja tükipalk süsteemil.

Kuni 2014 aastani oli mehaanikutel kindel põhipalk ja puudus tulemustasusüsteem. Lisatasudena lisandub valvenädala ja väljakutse lisatasu. Rohkem kui 180 töötunni arveldamisel on mehaanikule ette nähtud preemia.

Valvenädalal ületunnitöö hüvitatakse vaba ajaga. Põhjus, miks ületunnitöö hüvitamise esimene eeldus on vaba aeg, seisneb töötaja tervise ja ohutuse kaitses. Kuna piisav puhkeaeg on vajalik töövõime säilitamiseks ja tööjõu taastootmiseks. [35]

Meistrile on kehtestatud preemiasüsteem mehaanikute müüdnud töötundide arvestuse järgi astmega 900 müüdnud töötundi / 1000 müüdnud töötundi / 1100 müüdnud töötundi.

Öötöö ja riigipühal tehtav töö hüvitatakse kokkuleppel töötajaga vabas ajas. Öösel (22.00 kuni 6.00) töötamise eest maksab tööandja töötajale müüdnud töötunni eest 1,25-kordset lisatasu. Riigipühal töötamise eest maksab tööandjale 2-kordset lisatasu. [12:125]

Juhataja otsusega makstakse boonuseks lisatasu täiendavate tööülesannete eest.

Personali kaasamiseks ja ettevõtte eesmärkide saavutamiseks on ettevõttes ette nähtud mõningad materiaalsed ja mittemateriaalsed motivaatorid: tööriietus ettevõtte kulul, korra aastas tervisekontroll, sünnipäevade ja juubelite meelepidamine, aastalõpupreemia ning korra kahe aasta jooksul ametialane täiendkoolitus. Ettevõtte ei korralda suve- ega talvepäevi kuid traditsiooniks on saanud korra aastas 2-3 päevane motivatsioonireis.

2.3. Uurimismetoodika töötajate motiveerimise ja tasusüsteemi analüüsiks

Andmete kogumiseks empiirilise uuringu jaoks kasutas autor kvalitatiivset uuringu meetodi, kuid küsimustikus oli kasutatud ka avatud vastusega küsimusi. Tööjõukulude analüüsimiseks kasutas autor eelnevate perioodide tööjõuarvestuse ja tööjõukulu alusandmeid.

Küsimustik vormistati internetipõhiselt ankeet.ee veebikeskkonnas ning saadeti töötajatele elektronposti teel. Küsitlutele selgitati küsitluse eesmärk ning konfidentsiaalsus ja teavitati, et tulemused avalikustatakse vaid üldistatud kujul.

Uurimustöö jaoks koostatud küsimustik aluseks on võetud Äripäeva väljaande „Juhi käsiraamat“ olev töörahulolu ja motivatsioonitugevuse mõõtmise näidisküsimustikud, mida antud töö jaoks kohandati. Küsimustik koosneb 40-st valikvastusega küsimusest ja 3-st avatud vastustega küsimusest. Küsimustik on toodud käesoleva töö lisas nr 3.

Ankeetküsimustiku küsimused jagunesid viide rühma. Esimene, teine ja kolmas küsimuste rühm sisaldasid küsimusi arusaamast ettevõtte tegevuse ja koostöö kohta ja kandsid pealkirju „Ettevõtte eesmärgid ja tegevuse organiseerimine“, „Koostöö otsese juhi ja juhtkonnaga“, ning „Suhtumine ettevõttesse ja tööandjasse“. Neljanda ja viienda rühma moodustasid küsimused töörahulolust ja motivatsioonist ning avatud lisaküsimused „Missuguseid töötingimusi või töövahendeid saaks ettevõtte Teile pakkuda, et tunneksite end tööd tehes paremini või oleksite selles edukam“, „Missuguseid palgatingimusi või soodustusi võiks ettevõtte Teile pakkuda, et tunneksite töö eest saavat õiglast tasu“ ja „Milliseid muid ideid ja probleeme soovid esile tuua“.

Käesoleva uurimise valimi moodustasid 13 Foilpoint OÜ töötajat. Uuringust jäid välja kaks juhatuse liiget. Täidetud küsitluse ankeete oli kokku 12, mis moodustab 92%.

Töötasusüsteemi ja kuluarvestuse analüüsi jaoks informatsiooni sai autor ettevõtte andmebaasides: müügi- ja töökoja programmist AutoMaster, raamatupidamisprogrammist Standard Books ja palgaarvestusprogrammist Merit Palk. AutoMaster on spetsiaalne programm, mis on mõeldud autoremondi ettevõtetele. Programm võimaldab broneerida remondiaegu ja planeerida töökoja tööd, teha pakkumisi, väljastada müügiarveid, pidada laoarvestust ja töötajate tööaja arvestust. Müügitehingute kanded kulukontodena eksporditakse automaatsete kannetena AutoMasterist raamatupidamisprogrammi Standard Books.

Mehaanikute müüüdud töötundide arvestuseks saab ettevõtte andmed AutoMaster andmebaasist. Tööd alustades mehaanik registreerib ennast programmis tööle (programmi keeles “mõllib“ tööle), töö lõpetades töölt välja. Programm registreerib töötaja erinevad tegevused – töö algus ja lõpp, töö ja/või varuosa ootel oleku, puhkepausid, puhkused, koolitused ja vabad päevad. Programm väljastab andmed lisas 4 esitatud kujul. Mehaanikute müüüdud töötundide aruande väljastab programm kujul – arveldatud summa, arveldatud tunnid, kasutatud tunnid (mõllimisaruandes tavatöö), kohaloldud tunnid (mõllimisaruandes tavatöö + töö ootel + varuosa ootel), sisse tulnud keskmine tunni hind, mitteamveldatud tunnid % (kasutatud tundidest arveldatud), kasutuse tase % (kohaloldud tundidest kasutatud) ja soorituse tase % (kasutatud

tundidest arveldatud). AutoMaster programmist väljastatud aruanne on esitatud käesoleva töö lisan nr 5.

Saadud andmed autor analüüsis Exeli tabelis, kokkuvõte on esitatud töö lisan nr 6.

Lisateavet andmete analüüsiks kogus koostaja erinevatest majandusarvestust käsitlevatest õpikutest ja teadmikest ning erialastest artiklitest. Järelduste tegemisel toetub autor motivatsioonisüsteemi teooriatele, kuluarvestuse tulemustele ning töötaja/tööandja ootustele.

2.4. Küsimustiku tulemused ja analüüs

Käesolevas alapunktis toob autor välja töörahulolu ja motivatsiooniküsimustiku peamised tulemused.

Autor välistas vastuseta küsimused sellega, et vastajad ei saanud küsimustiku ühelt lehelt teisele liikuda ega kinnitada enne, kui kõik küsimused olid vastatud.

Kogutud andmete analüüsimiseks kasutas autor Excel Data Analyse'i abi. Andmete töötluseks kasutati kirjeldava statistika meetodeid.

Töörahulolu on töötaja psüühilise seisundi parameeter ja kirjeldab töötaja emotsionaalset suhtumist töösse. Töörahulolu osahinnangud iseloomustavad, kuivõrd on töötaja rahul töö ühe kindla tunnusega – tasuga, töötingimustega, juhtidega, kaastöötajatega jne. [17:4]

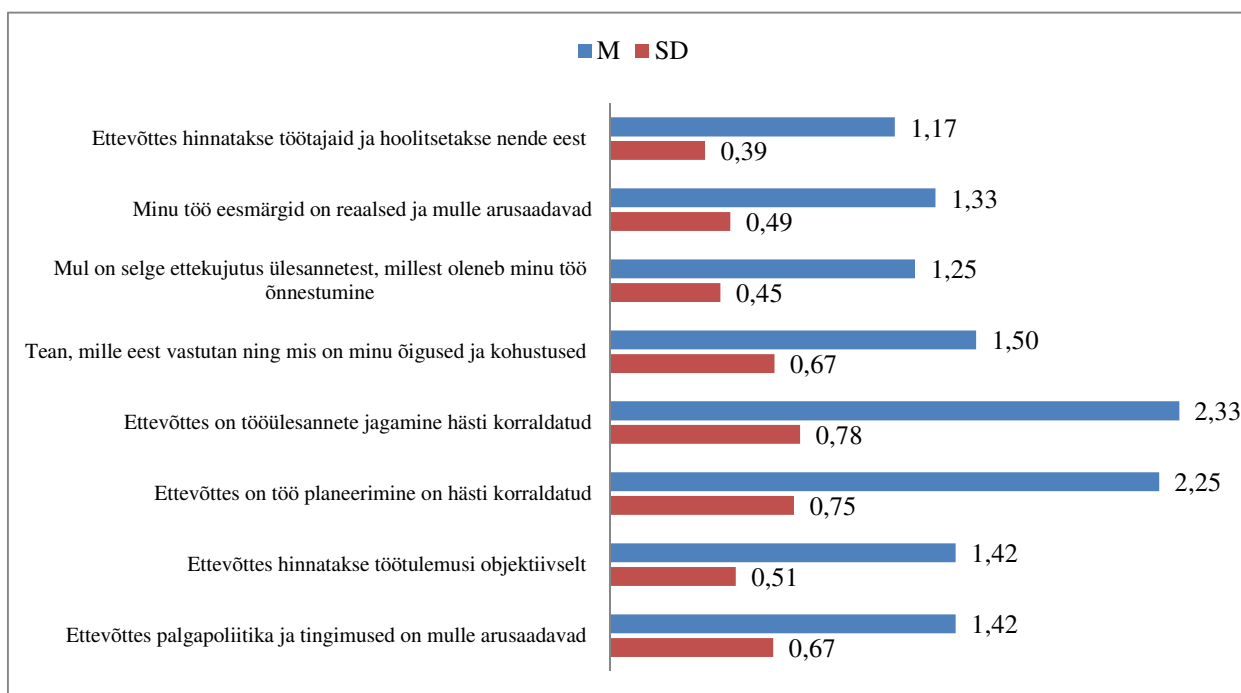
Töörahulolu sai hinnata järjestusskaalal alusel, kus 1 tähistas „nõus“, 2 „pigem nõus“, 3 „pigem ei ole nõus“ ja 4 „ei ole nõus“. Uuriti järgmisi valdkondi:

- Töö tajumine – selgus rollidest ja ootustest, üldine rahulolu oma positsiooniga, oma väärtuse tajumine.
- Töökorraldus – tööülesannete jaotus, töö planeerimine.
- Otsene ülemus – rahulolu juhiga: professionaalsus, juhtimisoskus, koostöö, kommunikatsioon.
- Töörahulolu – ettevõtte maine, töökeskkond.
- Töömotivatsioon ja palgapoliitika – töömotivatsiooni olemus, selgus palgapoliitikast.

Saadud tulemuste keskmised hinnangud ja standardhälve on esitatud käesoleva töö lisan nr 7.

Eraldi toob autor toob välja ettevõtte jaoks olulisemad tulemused.

Ettevõtte jaoks on oluline teada, kuidas töötaja tajub ettevõtte olemust, tööd ja töökorraldust.

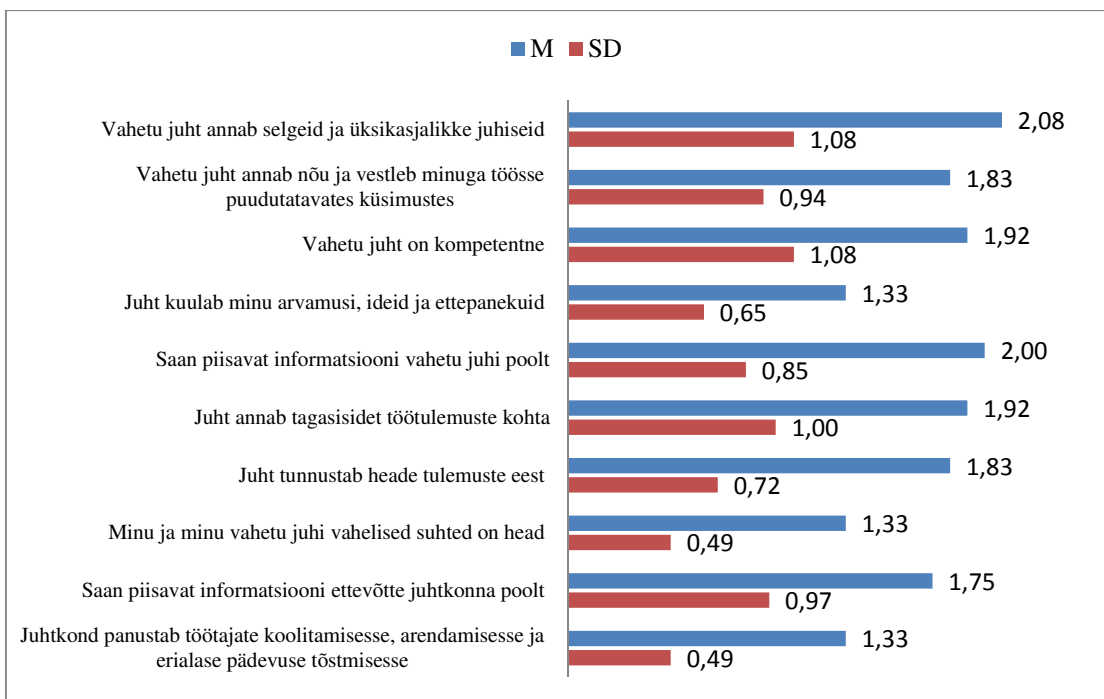


Joonis 3. Töö tajumine

Allikas: Lisa 7; autori joonis

Märkused: Siin ja edaspidi: M-keskmine hinnang; SD-standardhälve. Hinnangud on antud 4-pallisel skaalal, kus 1 tähendab, et vastaja nõustub hinnatav aspektiga, ja 4, et ei nõustu.

Analüüsist selgub, et 83,3% vastanuist leiab, et ettevõttes hinnatakse töötajaid ja hoolitsetakse nende eest (M=1,17, SD=0,39). Ettevõtte palgapoliitika on enamusele arusaadav ja leitakse, et ettevõttes töötulemusi hinnatakse objektiivselt. Töötajatel arusaama oma töökohustustest ja vastutustasemest on hea, kuid puudub selge arusaam kaastöötajate töökohustustest. Töötajate hinnangul ettevõttes töö planeerimine ja tööülesannete jagamine ei ole piisavalt hästi ja arusaadavalt korraldatud. Puudus toodi välja ka viimases küsimusteplokis olevas avatud vastustega küsimuste, kus märgiti, et töökorraldused on tihti ebatäpsed, meistrid dubleerivad teineteist ja esitavad töötajale erinevaid ja tihti vastuolulisi nõudmisi, mis tekitab segadust. Probleemid meistrite töös toodi välja ka küsimustiku osas, mis uuris ettevõtte töökorraldust (vt Joonis 4). Vahetu juhi poolt antavaid juhiseid hinnati keskmise hindega 2,08 ja standardhõlbega 1,08. Suur standardhälve näitab, et on töötajaid, kelle koostöö vahetu juhiga sujub paremini kui teistel.

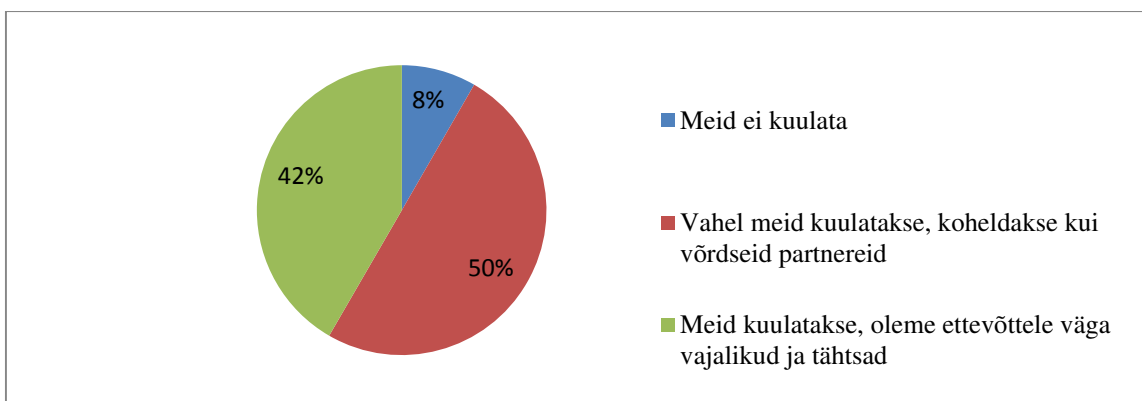


Joonis 4. Koostöö otsese juhiga

Allikas: Lisa 7; autori joonis

Nagu juba eelnevalt mainitud, tulid analüüsist välja probleemid koostöö osas. Märkimist väärib asjaolu, et probleem ei ole ainult töökorralduste ja tööjuhiste edastamises, vaid ka tagasiside saamises ja sisekommunikatsioonis.

Ülemuse suhtumises alluvasse on 50% töötajaid arvamusel, et vahel koheldakse neid kui võrdseid partnereid, 8% et neid üldse ei kuulata ja 42% et neid kuulatakse ja koheldakse võrdsete partneritena (vt Joonis 5).

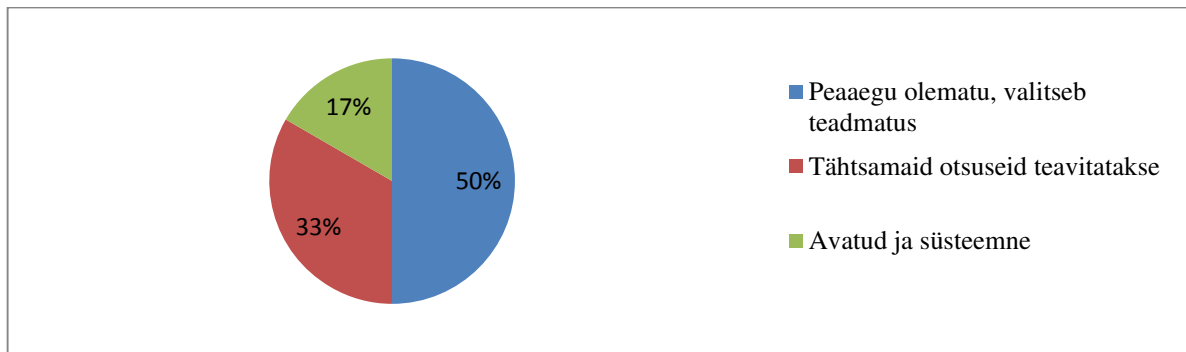


Joonis 5. Ülemuse suhtumine alluvasse

Allikas: Lisa 7; autori joonis

Tulemustest võib järeldada, et administratsiooni töötajad, kellega tehakse regulaarselt tööalaseid koosolekuid, tunnevad, et nad on ettevõttele vajalikud ja nende arvamusega arvestatakse ning nendeni jõuab ka informatsioon juhtkonna poolt. Töötajad, keda koosolekutele ei kaasata on infosulus ja leiavad, et neid vahel kuulatakse või ei kuulata üldse.

Informatsiooni vajakajäämisest annab kinnitust ka alljärgnev joonis.

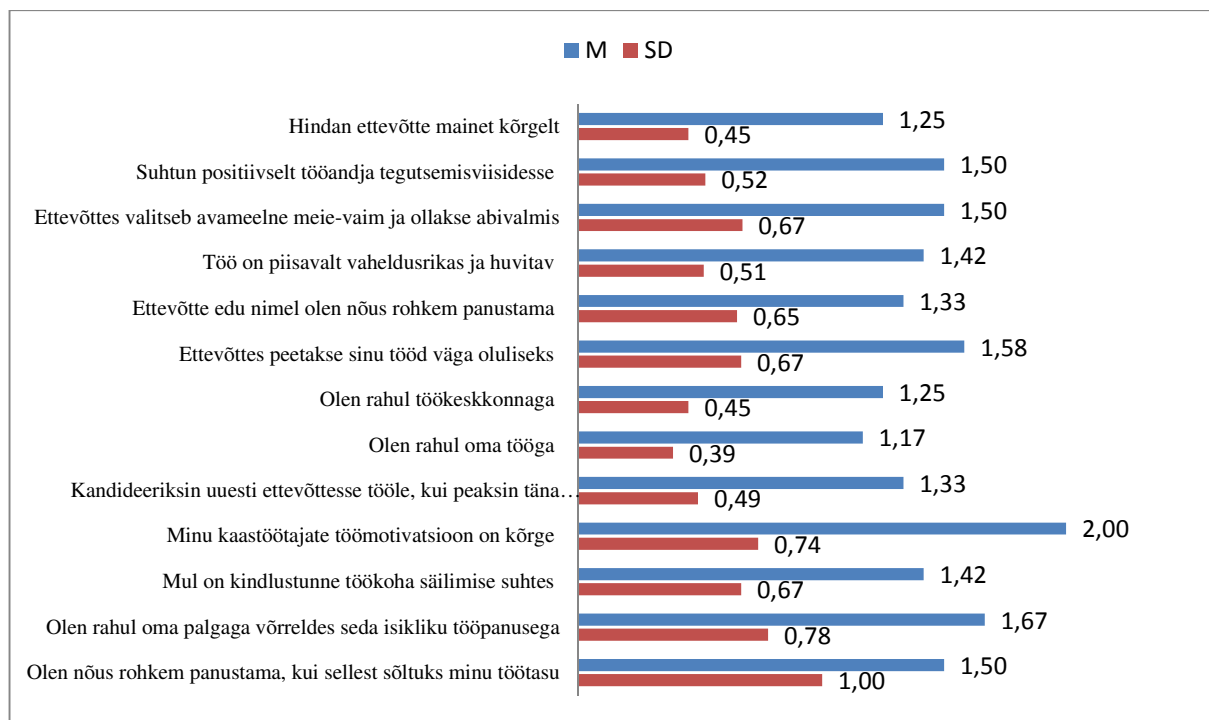


Joonis 6. Info kättesaadavus

Allikas: Lisa 7; autori joonis

Olulise info liikumine ainult ettevõtte võtmeisikute vahel jätab töötajad teadmatusse ning mõjub demotiveerivalt. Sisekommunikatsioon on töötasu kõrval üks olulisemaid tööga rahulolu tegureid. Tagasiside andmine suurendab motivatsiooni ja kaasneb töörahulolu.

Tööga rahulolu viitab hoiakutele ja tunnetele, mida inimesed tunnevad oma töös. Positiivne tunnetus töösse näitab töörahulolu, negatiivsed ja ebasoodsad hoiakud näitavad tööga rahulolematust. [4:343] Analüüsides toodud andmetest nähtub, et suurem osa töötajatest on rahul oma tööga ($M=1,17$; $SD=0,39$) ja on nii ettevõtte edu kui ka suurema palga nimel rohkem panustama ($M=1,5$; $SD=1$). Kuigi enda motivatsiooni ja töörahulolu hinnatakse kõrgelt, nähakse siiski kaastöötaja vähest motiveeritust ($M=$; $SD=0,74$). Järgneval joonisel (vt Joonis 7) toob autor välja töörahulolu analüüsi tulemused.



Joonis 7. Töörahulolu

Allikas: Lisa 7; autori joonis

Autor palus 10-palli süsteemis järjestada tegurid, mis töötajad enam motiveeriks. Motivatsioonitegurite järjestamisel selgub, et kõige enam motiveerivad töötajad rahalised hüvitised. Järgnevas tabelis (vt Tabel 5) on toodud motivaatorid järjestatuna tähtsuse järgi.

Tabel 5. Töötajate hinnang motivaatori olulisusele

Kood	Motivaator	N	M	SD
M1	Töötasu suurendamine	12	2,83	2,82
M2	Lisatöö eest makstav lisatasu	12	3,00	1,76
M3	Koolitus tööandja kulul	12	4,08	2,15
M4	Ühisüritused töökaaslastega	12	5,08	2,39
M5	Töötingimuste parandamine	12	5,58	2,39
M6	Tasuta tervisekontroll	12	5,67	2,81
M7	Lisapuhkus	12	5,83	2,44
M8	Tasuta sportimisvõimalused või sportimiseks tehtud kulude hüvitamine	12	6,75	2,73

M9	Avaldatakse kiitust töökaaslaste juuresolekul	12	7,42	1,88
M10	Antakse tänukiri	12	8,75	1,91

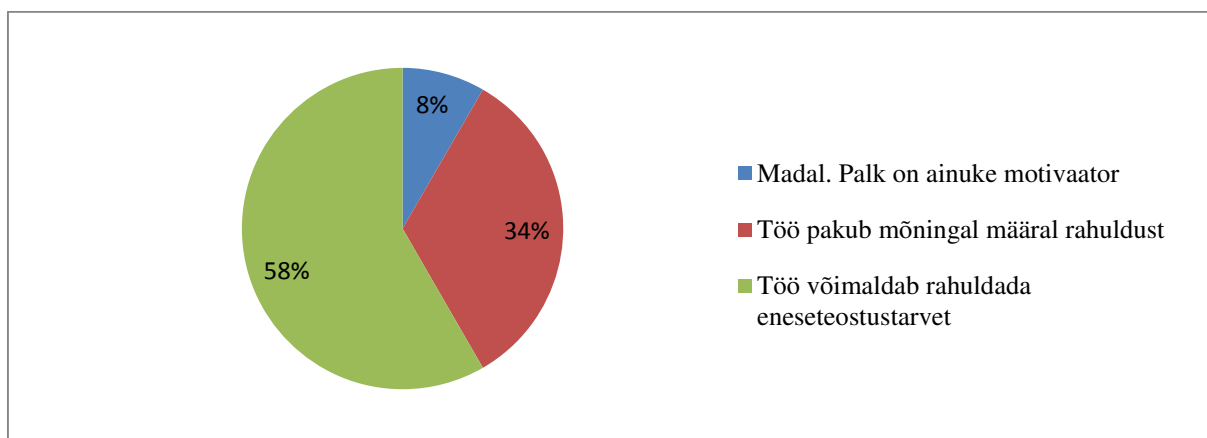
Allikas: Autori koostatud

Märkus. Tabelis toodud keskmine hinnang 10-palli süsteemis (on ülimalt oluline – 1, ei ole üldse oluline - 10)

Seega näitavad need tulemused rahalise hüvitise tähtsust töötaja jaoks. Töötajate jaoks on ka tähtsal kohal enesearendamine. Koolituse ja õppimise varal saab inimene võimaluse isiklikuks arenguks ja tööandja saab suurendada oma konkurentsivõimet. Tähelepanuväärne on see, et moraalset kiitust peetakse küllaltki ebaoluliseks, mis näitab, et töötajad pigem soovivad saada tunnustust rahas.

Andmeid saab kõrvutada 2013 aasta suvel Oxford Economics poolt läbiviidud SAP rahuloluuuringuga, mis viidi läbi 27 riigis, välja selgitamaks, mis motiveerib töötajat ja mida nad väärtustavad oma töös. Uuringust võtsid osa 2872 töötajat. Kõige olulisemaks tööga rahulolu teguriks pidasid töötajad põhitasu, millele järgnes tulemustasu, pensionisüsteeme pidas tähtsaks 45%. Võrdselt 44% tähtsusega on töötaja jaoks täiendkoolitus ja paindlik tööaeg, tervishoiu osatähtsus oli 36%. [38]

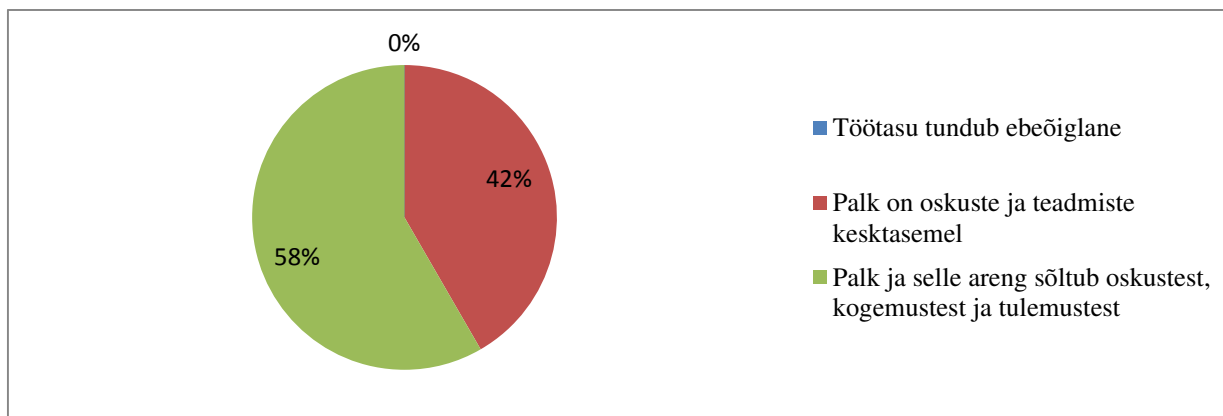
Kuigi töötajaid motiveerib enam töötasu siis ainult palka motivaatoriks peab 8% vastanuist. Enese motivatsiooni hinnatakse küll rahuldavaks kuid leitakse, et kaastöötajate motivatsioon on madal (M=2; SD=0,74).



Joonis 8. Töömotivatsioon

Allikas: Lisa 7; autori joonis

Töötasuga on rahul 58% vastanuist, 42% tunneb, palk on oskuste ja teadmiste kesktasemel. Töötaja on teadvustanud endale, et töötasu sõltub oskustest, kogemustest ja tulemustes. Ebaõiglust töö tasustamise suhtes ei tunne ükski töötaja.



Joonis 9. Rahulolek töötasuga

Allikas: Lisa 7; autori joonis

Foilpoint OÜ töötajate vabavastused küsimusele „Muu“ ehk missuguseid töötingimusi ja palgatingimusi saaks ettevõtte Teile pakkuda, et tunneksite end tööd tehes paremini ja tunneksite töö eest saavat õiglast tasu, toodi välja puudused ettevõtte töökorralduse, mis hõlmavad puudulikku info liikumist ja ebatäpsete tööjuhiste edastamist mehaanikutele meistri poolt, ning meistri ükskõiksuse töötajasse ja töösse. Lisaks märgiti ära rahulolematuse tükitasu summaga, et tükitasu võiks olla kõrgem ning erinevate tööde eest võiks tükitasu summa olla erinev ehk siis spetsiifilisemate tööde eest võiks tükitasu olla kõrgem.

Eelnevatel joonistel esitatud informatsiooni kokku võttes võib tõdeda, et lähtuvalt Herzbergi kahe faktori teooriale hügieenifaktorid kutsuvadki töötajas esile rahulolematust, kui nad tunduvad töötajatele ebapiisavad.

2.5. Tasusüsteemi tulemused ja analüüs

Autor analüüsis mehaanikute müüdnud töötunde 2013 ja 2014 aastal, et teha järeldus, kas tulemuspalga rakendamine on mõjutanud müüdnud töötundide arvu. Lähtuvalt aastasest tööajanormist eeldab ettevõtte, et iga mehaanik müüb 75% tööl oldud tundidest. 2013 aastal ettevõtte ühe töötaja tööajanorm oli 1858 töötundi (aastane tööajanorm miinus korraline puhkus 28 kalendripäeva ehk 20 tööpäeva), 2014 aastal 1842 töötundi.

Tabel 6. Mehaanikute müüdnud töötunnid

Mehaanik	Müüdnud töötunnid 2013 (eeldatav 1 394 töötundi)	Müüdnud töötunnid 2014 (eeldatav 1 382 töötundi)	Muutus %
Mehaanik 1	249	1 026	312,56
Mehaanik 2	1 387	1 407	1,47
Mehaanik 3	1 482	1 513	2,12
Mehaanik 4	1 158	1 262	8,99
Mehaanik 5	1 103	1 151	4,40
Lukksepp 1	1 288	1 132	-12,17
Lukksepp 2	1 207	892	-26,12
Kokku	7 873	8 382	6,47

Allikas: OÜ Foilpoint mehaanikute müüdnud töötundide aruanne; autori tabel

Märkus:

1. Mehaanik 1 töötab osalise tööajaga.
2. Mehaanik 2 ja mehaanik 3 põhitasu on kõrgem kui mehaanikul 4 ja 5.
3. Töökoha hindamise tulemusel on mehaanikute ühe arveldatud tunni tasuühik kõrgem kui lukkseppadel.

Analüüsist selgub, et töötaja, kelle töömotivatsioon oli põhipalga korral kõrge on säilitanud oma motiveerituse kuna ta tunnetab, et tema töötasu on suurem kui kaastöötajatel. Maslowi vajaduste hierarhia järgi on tema alumiste astmete vajadused rahuldatud ning teda motiveerivad kõrgema astme vajadused.

Lukksepad, kes eelnevalt tunnetasid, et vastutasuks nende poolt pakutavale sisendile organisatsioonis on saadav väljund suurem võrreldes sellega, mida saavad kolleegid, pidasid olukorda enda jaoks soodsaks. Mehaanikutele tükitasusüsteemi kehtestamisel tunnetasid nad ebavõrdsust, sest mehaanikute tükitasu hind oli organisatsiooni poolt neile pakutavast hinnast kõrgem. Ebavõrdsuse tunnetamisel on nad muutnud oma tegevuse initsiatiivsust ja vähendanud oma jõupingutusi. Erinevates uuringutes on väljaselgitatud, et kui tulemuslikku tööd ei tasustata vääriliselt võib tööviljakus langeda kuni 40%. Tööandja on eiranud õigluse printsiipi ja eelistanud mehaanikuid lukkseppadele.

Autor otsustas mõõta inimest kui vara raamatupidamise põhimõtetest lähtuvalt (tööjõukulu).

Töötasuanalüüsi teostamisel kasutas autor ettevõtte 2013 ja 2014 majandusaasta kuluarvestuse kvartalinäitajaid, keskendudes müügitulu ja muutuvkulude suhtele. Autor teostades horisontaalanalüüsi. Analüüs on lisatud käesoleva töö lisan nr 6.

Kulu organisatsioonis tekib ressursi kasutamisel organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ja vajalike strateegiate elluviimiseks tehtavate tegevuste tulemusena[19:45].

Erinevate kulukohtade tulu/kulu seosed on järgnevad:

- Administratsioon - varuosade ja seadmete müügitulu – kaubakulu, komanderingukulu, administratsiooni tööjõukulu.
- Mehaanikud - teenuse müük / külmseadmete remont – tööriiete kulu, koolituskulu, mehaanikute tööjõukulu.
- Lukksepad - teenuse müük / lukksepatööd – tööriiete kulu, koolituskulu, lukkseppade tööjõukulu.

Vaadeldavatel perioodidel oli ettevõttes töölepinguga töötajaid 15. Ettevõttes tööjõu voolavus puudub, mis on positiivne näitaja. Töötajate keskmine tööstaaz on 6,4 aastat. CV Keskuse uuringust selgub, et mida kauem on töötaja samal töökohal püsinud, seda suuremaks töölt lahkumise teguriks muutub ebasobiv palk. Vastajatest, kes olid oma ametikohal töötanud alla aasta, lahkusid 25,6% just ebasobiva palga tõttu. Vastajatest, kes olid aga töötanud samal positsioonil 6-10 aastat, lahkusid sama teguri tõttu 29,3%. [8]

Töötajate keskmine arv, taandatud täistööajale, oli 2013 aastal vahemikus 12,01 kuni 13,45 (aasta keskmine 12,62) ning 2014 aastal 12,18 kuni 14,02 (aasta keskmine 12,99). Töötaja pidev puudumine töölt näitab töömotivatsiooni puudumist ja ükskõiksust.

Ettevõtte jaoks keskmine tööjõukulu tunni kohta tõusis 2014 aastal 8,69% ehk 11,48 eurolt 12,48 euroni. Statistikaameti andmetel oli 2014 aastal Eestis keskmine tööjõukulu töötatud tunni kohta 9,8 eurot. Mootorsõidukite ja mootorrataste remondi valdkonnas on andmed 2012 aastast, kus keskmine tööjõukulu oli 9,03 eurot, uuemaid andmeid Statistikaamet avaldatud ei ole.

Analüüsi tulemustest, nagu ka töötunni arvestusest, on näha, et lukkseppade müügitulu on langenud ning langenud on ka piirkasum ehk müügitulu ja muutuvkulude vahe. Mehaanikute müügitulu on tõusnud 33,42%, tööjõukulu tõus on 15,94%. Müügitulu, tööjõukulude ja piirkasumi muutus on välja toodud alljärgnevas tabelis (vt Tabel 7).

Tabel 7. Müügitulu, tööjõukulu ja piirkasumi muutus 2013/2014

	Müügitulu muutus	Tööjõukulu muutus	Piirkasumi muutus
Administratsioon	-30,55%	+15,54%	17,22%
Külmseadmete mehaanikud	33,42%	+15,94%	82,54%
Lukksepad	-35,47%	-15,17%	-45,32%
Kokku	-28,41%	+10,91%	+3,57%

Allikas: Autori arvutused

Ametgruppide piirkasumimäärad arvestas autor alljärgnevat valemit kasutades

$$Piirkasumimäär = \frac{Piirkasum}{Müügitulu} \quad (3)$$

Külmseadmete mehaanikute piirkasumimäär aastal 2013 oli 25,87%, aastal 2014 35,4%. Lukkseppadel olid samad näitajad 2013 aastal 68,97% ja 2014 aastal 58,43%. Mida suurem on konkreetse toote/teenuse piirkasumimäär, seda kasulikum see on. Mehaanikute piirkasumimäär on tõusnud, mis näitab, et mehaanikute rentaablus on suurenenud, lukkseppadel vähenenud. [3:214]

Autor analüüsis tööjõu rentaablus- ja tootlusnäitajaid, et leida intellektuaalse kapitali üldväärtus organisatsiooni jaoks ja vaadelda, kas tükitasusüsteemi rakendamisel on tulukus tõusnud või langenud.

Tööjõu efektiivsusnäitajaid arvestas autor järgmiste valemite abil:

$$Kasum \text{ ühe töötaja kohta} = \frac{kasum}{töötajate arv} \quad (4)$$

$$Palgakulu \text{ rentaablus} = \frac{kasum}{palgakulu} \quad (5)$$

$$Palgakulu \text{ tootlus} = \frac{käive}{palgakulu} \quad (6)$$

Allikas: Ettevõtte finantsanalüüs[34:27].

Kasum ühe töötaja koht 2013 aastal oli 5 545 eurot, 2014 aastal 8 188 eurot. Suure tõenäosusega on kasumi kasvu töötaja kohta 18% mõjutanud tükitasusüsteemi rakendamine.

Palgakulu rentaablus oli 2013 aastal 0,24%, 2014 aastal 0,33%, rentaabluse tõus oli 37,03%.

Autor arvestas palgakulu tootlust ametgruppide lõikes, kellele on rakendatud tulemustasu süsteem. Mehaanikute palgatulu tootlus on aastaga tõusnud 15,08%, lukkseppadel langenud 23,92%.

2.6. Järeldused ja ettepanekud

Käesolevas peatükis teeb autor järeldused läbiviidud uurimustest ning esitab ettepanekud Foilpoint OÜ töötasusüsteemi koostamiseks ja töötajate töörahulolu tõstmiseks.

Lähtuvalt läbiviidud uurimustest autor järeldab, et organisatsiooni tulemustasu rakendamine on positiivset tulemust avaldanud nii ettevõtte majandustulemustele kui ka töötajate motiveeritusele.

Korraldatud uuringu tulemuste põhjal võib väita, et relatiivne palk on parem tööga rahulolu ennustaja kui absoluutne, sest oluline on tulemuste ja õigluse tajumine. Ootuste teooria järgi ei sõltu töömotiveerimine ainult vajadusest, vaid tähtsad on ootused seoses mingi tegevusega. Inimese pingutus sõltub sellest, kui väärtuslikuna ta tajub tulemust, kui tõenäoline on selle saavutamine ja millised on tema võimed tulemuste saavutamiseks. Töötasu motiveeriv jõud on seda suurem, mida selgemini töötaja tunneb seost tehtud jõupingutuse, saavutatud tulemuste ja saadava tasu vahel. Kui hüvitused on seotud ainult mittetulemuslike faktoritega, nagu staaži, töökoha või üldise palgatõusuga, siis töötajad pingutavad vähem.

Töötajate madala motiveerituse, lähtuvalt Herzbergi kahe faktori teooriale, kutsuvad esile just hügieenifaktorid.

Autori arvates tuleks organisatsioonis motivatsioonisüsteemi loomisel toetuda tasustamise süsteemile, mis pakuks nii väliseid kui sisemisi tasusi.

Autor soovib parandamiseks organisatsiooni tulemusi suurendada töötajate organisatsioonilist pühendumust. Eelkõige just alalhoidlikku ja emotsionaalset ehk rohkem tuleb tähelepanu pöörata:

- Organisatsioonisisese õigluse suurendamine - õiglase töötasu kehtestamine. Õiglane ja läbipaistev palgasüsteem suurendab töötajate rahulolu ja organisatsioonilist pühendumust. Üle tuleks vaadata palgatasemed, tükihinnad ja vajadusel muuta.
- Töötajate areng läbi koolituse – koolituse ja õppimise varal saab inimene võimaluse isiklikuks arenguks. See annab talle tunde, et organisatsioon väärtustab teda ja tema tööd. [29:197] Läbi koolituse pakkumise organisatsioon tõstab oma konkurentsivõimet, suurendab töötajate lojaalsust ning kindlustab ettevõttele konkurentsieelise.
- Informatsiooni kättesaadavus - Ettevõttes tuleks üle vaadata koosolekute korraldamise vajalikkus ja tulemuslikkus. Ettevõtte personal tunneb, et neid ei kaasata otsuste tegemisse. Tuleks välja töötada kindel info edastamise süsteem.
- Ühtekuuluvustunde loomine – töötajad soovivad tunda, et nende roll organisatsioonis on suurem, kui lihtsalt igapäevaste tööülesannete ärategemine. Kui töötajaid kaasata otsuste langetamisse, aitab see tagada, et otsused oleksid arusaadavad ja õiglased ning töötaja tunneb, et tema arvamus on oluline ja väärtuslik ning tunneb seeläbi emotsionaalset seotust organisatsiooniga.
- Vaadata üle tööülesanded ja konkretiseerida tegevused - igal positsioonil organisatsioonis peab olema määratud ülesannete ja vastutuse ring. Töötaja peab teadma, milliseid sooritusi temalt oodatakse ja millistes piirides on temale antud otsustusvabadus.
- Tööst saadava tagasiside parandamine – Pideva tagasiside andmine töötulemuste kohta aitab töötajail parandada töötulemusi ja tunnetada oma kohta organisatsioonis. Töötajale on tähtis, et tema pingutusi pannakse tähele ja hinnatakse – kiitmine ja tunnustamine ei nõua rahalist ressursi, kuid mängib emotsionaalsel pühendumusel olulist rolli.

Motiveerida töötajat mugavustsoonist välja tulema ja rakendada varuosaspetsialistidele tulemustasu süsteem, mille arvestuse aluseks oleks varuosamüük. Kui töötaja tajub seost oma tegevuse ja tulemuse vahel, on tal soov pingutada ning tekib kontrollitunne oma töötasu suuruse üle.

Vaadata üle premeerimissüsteem ja võtta aastalõpu preemia määramise aluseks indiviidi panus, näiteks mehaanikutel kasutatud tunnid, meistril mehaanikute kohaloldud ajast kasutatud aeg (kasutuse tase), varuosade müüjatel varuosade müügikate jms.

Kuna tegemist on spetsiifilise valdkonnaga, kuhu tööjõudu on raske leida siis töötaja lahkumiste ennetamiseks soovitab autor rakendada staazitasu.

Autori teeb ettepaneku kasutada antud lõputöö raames valminud töötajate tasustamise juhendit, mis on esitatud lisas nr 9.

Motivatsioonisüsteemi loomisel peab kindlasti arvestama ettevõtte üldise majandusliku olukorraga. Kuna tööjõukulud moodustavad ettevõtte püsikuludest arvestatava osa, on autori arvates mõistlik, esmalt, enne tasupaketi rakendamist eelarvestada ametkoha aastane kulu. Autor soovib kasutada baasilist eelarvestamist. Baasist lähtuva meetodi kasutamisel leitakse eelarveperioodi näitajad vastavat näitajat korrigeerides.[20:40] Läbi tuleb mõelda võimalikud muutused töötajate- ja palgapoliitikas. Samuti peab arvestama maksumuudatuste mõju kulutustele. Näiteks autode maksustamine- kui suure osa käibemaksust tuleb kanda firma kuludesse, millise osa võib sisendkäibemaksuna naha arvata; töötajatele tehtavad erisoodustused jms[17:2]. Autori poolt koostatud ametkoha aastase kuluprognnoosi näidistabel on lisa nr 8.

Erinevaid rahalisi soodustusi on mõistlik kasutada juhul, kui need tõesti motiveerivad ja saadav tulu on suurem, kui tehtud kulutused. Selleks peaks ettevõtte põhjalikult kaaluma, milliseid motivaatoreid rakendada.

Käesoleva töö analüüsides välja toodud erinevad valdkonnad, mis vajavad parandamist, on omavahel tihedalt seotud, seetõttu, autori arvates, erinevaid ettepanekuid rakendades avaldub positiivne mõju ka teistele valdkondadele.

KOKKUVÕTE

Lõputöö „Tulemuspalga rakendamise mõju organisatsiooni majandustulemustele Foilpoint OÜ näitel“ eesmärgiks on ettevõtte majandustulemusi toetava töötasusüsteemi kujundamine.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

1. anda kirjanduse põhjal ülevaade motivatsiooniteooriatest ning töötasusüsteemi aluskomponentidest ja tööjõukulust ettevõtjale;
2. viia läbi Foilpoint OÜ töötajate töörahulolu küsitlus kinnitamaks hüpoteesi madalast rahulolust ja motivatsiooni puudusest;
3. analüüsida Foilpoint OÜ töötajate töösooritusi ja tööjõukulu muutust põhitasu ja tulemustasu rakendamise korral;
4. analüüsida küsitluse tulemusi, leida seoseid töörahulolu ja töötasu vahel;
5. uurimuse põhjal tehtud järelduste alusel koostada töötasustamise juhend Foilpoint OÜ-le.

Töö teoreetilises osas andis autor ülevaate motivatsiooni teoreetilistest lähtkohtadest ning töötasusüsteemi aluskomponentidest ja tööjõukulust ettevõtjale. Mõistmaks paremini, millised faktorid võivad olla olulised töötajale ja mis motiveeriks neid, on käsitletud töös tähtsamaid motivatsiooniteooriaid. Motivatsiooni ja töötaja ootuste käsitlusi vaatles ja kirjeldas autor läbi ootuste-, eesmärgi-, vajaduste- ja saavutusvajaduse teooria. Tasusüsteemi ülesehitust ning tööjõukulu kirjeldades kasutas autor tasusüsteemi põhimõtete ja seadusandluse käsitluse.

Antud töö analüüsi sihtrühmaks olid Foilpoint OÜ töötajad.

Töös püstitatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viis autor läbi ankeetküsitluse, mis keskendus nii töörahulolule, koostööle kui ka motivatsioonile. Tööjõu töösoorituste ja tööjõukulu analüüsi läbiviimiseks analüüsis autor töötajate tööajaarvestuse, töösoorituste, tööjõukulude ning müügitulu muutusete vahelisi seoseid.

Empiiriline osa tugines autori tehtud uurimuse andmetel ning ettevõtte töötasusüsteemi analüüsil. Andmete analüüsimiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit ja tööjõukulude

horisontaalanalüüsi. Andmete tõlgendamiseks kasutati kirjeldavat statistikat ja tööjõu efektiivsusnäitajate arvutamise valemeid. Statistilistes kokkuvõtetes analüüsiti tööjõu koosseisu ja inimeste tootlikkuse ning müügitulu näitajaid. Andmete sisestamisel, korrastamisel ja hindamisel kasutati Microsoft Excel abi.

Töö viimases peatükis on esitatud autoripoolsed järeldused tehtud uuringutele ning ettepanekud organisatsiooni töötasusüsteemi koostamiseks ja töötajate töörahulolu tõstmiseks.

Lõputöö selgitas välja, et kui töötaja ei ole rahul töötasu õiglusega, väheneb tema rahulolu töö ja organisatsiooniga. Peagi kahaneb töömotivatsioon, mis omakorda vähendab töö tõhusust ja ettevõtte kasumlikkust. Pühendunud töötaja on ettevõtte jätkusuutlikuse ja tegeliku kasumi kasvu aluseks.

Lähtuvalt läbiviidud uurimustest autor järeldas, et organisatsiooni tulemustasu rakendamine on positiivset tulemust avaldanud nii ettevõtte majandustulemustele kui ka töötajate motiveeritusele.

Autor soovitas parandamiseks organisatsiooni tulemusi suurendada töötajate organisatsioonilist pühendumust ning motiveeritust. Otsustamisel tuleks tasakaalustatult arvestada nii tekkivate kuludega kui väärtuse loomisega. Iga töötaja loodud väärtus on unikaalne.

Autori hinnangul täitis töö püstitatud eesmärgid ning saadud tulemus osutub praktikas rakendamiseks sobivaks. Saadud tulemuste põhjal tehtud analüüs osutus vajalikuks infoallikaks töötasusüsteemide väljatöötamisel. Vajadusel on autor valmis lõputöö raames valminud töötajate palgajuhendit täiendama, et see kujuneks ettevõtte vajalikuks juhendiks.

Kokkuvõtteks tahab autor rõhutada, et üha enam luuakse rikkust just teadmiste ning immateriaalse varaga. Motivatsioon ei ole isikuomadus, mis ühel töötajal on ja teisel ei ole, vaid seesmistest ja väliste tegurite interaktsiooni resultaat, mistõttu on töömotivatsioon organisatsiooni poolt mõjutatav. Organisatsioon peaks kujundama tegevuse ja eesmärkide spetsiifikast tuleneva motivatsioonisüsteemi ning seda perioodiliselt muutma, sest motivatsioon ei ole püsiv seisund, seda tuleb pidevalt taasluua. Töötaja poolne pühendumus ja lojaalsus on tagatud, kui organisatsioon toetab isiksuse vaba arengut, töötaja saab kaasa rääkida organisatsiooni eesmärkide püstitamisel, tunda end ühtekuuluvana ja samastada end organisatsiooniga.

VIIDATUD KIRJANDUS

1. Adams` equity theory. [WWW] <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm> (01.05.2015).
2. **Alas, R.** (1998). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Külim. 208 lk.
3. **Alver, J., Alver, L.** (2011). *Majandusarvestus ja rahandus. Leksikon. II, M-Y*. Tallinn: Deebet. 696 lk.
4. **Armstrong, M.** (2009). *Armstrong`s Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page. 1089 lk.
5. *Avaliku teenistuse motivatsioonisüsteemide uuring*. (TSN Emor sügis 2007, lk 154).
6. **Berliner, D.C., Calfee R.C.,** (1996). *Handbook of Educational Psychology*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers. 490 lk.
7. **Brooks, I.** (2008). *Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus. 344 lk.
8. CV Keskus. *Millest tuleneb soov vahetada töökohta?* [WWW] http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=1439&text_id=1956&career_style= (01.05.2015).
9. *Eesti Majanduse Teataja: Käibemaksuseadus*. (2012). Tallinn: OÜ Teataja Kirjastus . 192 lk.
10. *Eesti Majanduse Teataja: Maksukorralduse seadus*. (1.2015). Tallinn: OÜ Teataja Kirjastus. 104 lk.
11. *Eesti Majanduse Teataja: Tulumaksuseadus*. (3.2015). Tallinn: OÜ Teataja Kirjastus. 104 lk.
12. *Eesti Majanduse Teataja: Töölepingu seadus*. (2013). Tallinn: OÜ Teataja Kirjastus. 144 lk.
13. *Eesti Majanduse Teataja: Töötuskindlustuse seadus*. (5.2012). Tallinn: OÜ Teataja Kirjastus. 104 lk.
14. *Foilpoint OÜ*. [WWW] www.foilpoint.ee (01.05.2015)
15. **Hansen, E.** *Projektimeeskonna juhtimine*. Tartu: Tartu Kutsehariduskeskus. [WWW] http://www.nooruse.ee/Ele_Hansen/meeskond_2/index.html (01.05.2015).

16. *Hourly labour costs* (03.2015). Eurostat Statistics Explained. [WWW] http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Hourly_labour_costs (01.05.2015).
17. *Juhi käsiraamat 2* (ptk. 7-12). Tallinn: Äripäev
18. **Kallaste, E., Karu, M., Kraut, L., Turk, P.** (2010). *Sooline palgalõhe Eestis*. Tallinn: Poliitikauuringute keskus Praxis. 157 lk.
19. **Karu, S.** (2008). *Kulude juhtimine ja arvestus tulemuslikkusele suunatud organisatsioonis*. 1 osa. Tartu: Rafiko Kirjastus OÜ. 333 lk.
20. **Karu, S., Zirnask, V.** (2004). *Eelarvestamine – üks strateegilise controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis*. Tartu: Rafiko. 350 lk.
21. *Kui suured on tööandja kulud töötajale?* (2015). Statistikaamet: wordpress. [WWW] <https://statistikaamet.wordpress.com/2015/04/28/kui-suured-on-tooandja-kulutused-tootajale/> (01.05.2015).
22. **Kurvits, M.** *Juhtimisteooria ajalugu: Juhtimise neoklassikalised teooriad*. (2011). Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor. [WWW] http://eope.eek.ee/oo/2011/neoklassikalised_juhtimisteooriad/index.html (01.05.2015).
23. **Landsberg, M.** (2003). *Motiveerimise kunst*. Tallinn: Varrak. 205 lk.
24. **Mayo, A.** (2004). *Ettevõtte inimväärtus: Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Kirjastus Pegasus. 281 lk.
25. **Malmberg, K.** (2005). *Tahte tekitajad: kuidas luua motiveerivat töökeskkonda?* Tallinn: Äripäeva Kirjastus. 167 lk.
26. **Maslow, A.H.** (2007). *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn: OÜ Mantra Kirjastus. 491 lk.
27. **Mägi, J.** (2011). *Organisatsioon ja juhtimine*. Kuressaare: Kuressaare ametikool. [WWW] <http://web.ametikool.ee/jane/okj/?Avaleht> (01.05.2015).
28. **Palmipuu, M.** (2012). *Erisoodustused: käsiraamat tööandjale*. Tallinn: Ten-Team. 208 lk.
29. **Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R.** (2007). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: PARE ja Kirjastus Pegasus. 380 lk.
30. **Rohelaan, R.** (2010). *Motivatsioonisüsteemi koostamine. Käsiraamat ettevõtte või asutuse motivatsioonisüsteemi väljatöötamiseks*. <http://www.hro.ee>. 33 lk
31. **Rõõm, T., Uusküla, L.** (5/2006). *Palgakujunduse põhimõtted Eesti ettevõtetes*. Tallinn: Eesti Panga toimetised. 64 lk.
32. *Selgitused erisoodustuste deklaratsiooni TSD lisa 4 täitmise kohta* (2015). Maksu-ja Tolliamet. [WWW] <http://www.emta.ee/index.php?id=30227# 2.1. Erisoodustuse mõiste> (01.05.2015).

33. **Sepp, A.** (2011). *Eesti arstide tööga rahulolu*. Tallinn: TTÜ Kirjastus. 100 lk.
34. **Tearu, A.** (2005). *Ettevõtte finantsjuhtimine*. Tallinn: Kirjastus Pegasus. 223 lk.
35. *Töötasu maksmise erijuhud (ületunnitöö, öötöö ja riigipühadel töötamine)* [WWW]
<http://www.tooelu.ee/et/Toosuhted/tootasu/tootasu-maksmine/tootasu-maksmise-erijuhud#sthash.v12ZMBWg.dpuf> (01.05.2015).
36. **Türk, K.** (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 446 lk.
37. **Vadi, M.** (2004). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 339 lk.
38. **Willyerd, K.** (2014). *What High Performers Want at Work*. [WWW]
<https://hbr.org/2014/11/what-high-performers-want-at-work> (01.05.2015).
39. **Vilovere, A.** (2008). *Organisatsioonikäitumine: käsiraamat*. Tallinn: Külim. 136 lk.

LISAD

Lisa 1. Tööjõukulud tunnis

	Riik	2004	2008	2012	2013	2014	2014 kaudsete tööjõukulude osakaal (% kogukulust)	Muutus 2013/2014 %
1	Taani	29,6	34,6	39,4	39,9	40,3	13,1	0,9
2	Belgia	29,2	32,9	38	38,8	39,1	27,8	0,8
3	Rootsi	29	31,6	37,3	38,2	37,4	31,6	-2,2
4	Luksemburg	30,3	31	33,9	35	35,9	13,6	2,5
5	Prantsusmaa	28,2	31,2	34,3	34,3	34,6	33,1	0,7
6	Holland	27,3	29,8	32,5	33,5	34	25,1	1,6
7	Soome	24,4	27,1	31,3	31,9	32,3	22,2	1,3
8	Austria	25,2	26,4	29,7	30,5	31,5	26,2	3,2
9	Saksamaa	26,8	27,9	30,5	31	31,4	22,3	1,5
10	Iirimaa	25,5	28,9	29,8	29,8	29,8	13,5	-0,2
11	Itaalia	22,4	25,2	27,7	28,1	28,3	28,2	0,7
12	Inglismaa	21,5	20,9	21,7	20,9	22,3	16,5	6,7
13	Hispaania	16,5	19,4	21,1	21,2	21,3	26	0,4
14	Küpros	12,6	16,7	16,8	16,3	15,8	17,1	-2,8
15	Sloveenia	11,2	13,9	15,6	15,3	15,6	15,7	1,8
16	Kreeka	15,3	16,8	15,7	14,6	14,6	21,2	0,3
17	Portugal	11,3	12,2	13,3	13,2	13,1	20,6	-0,8
18	Malta	9,6	11,4	11,8	12,1	12,3	6,9	1,9

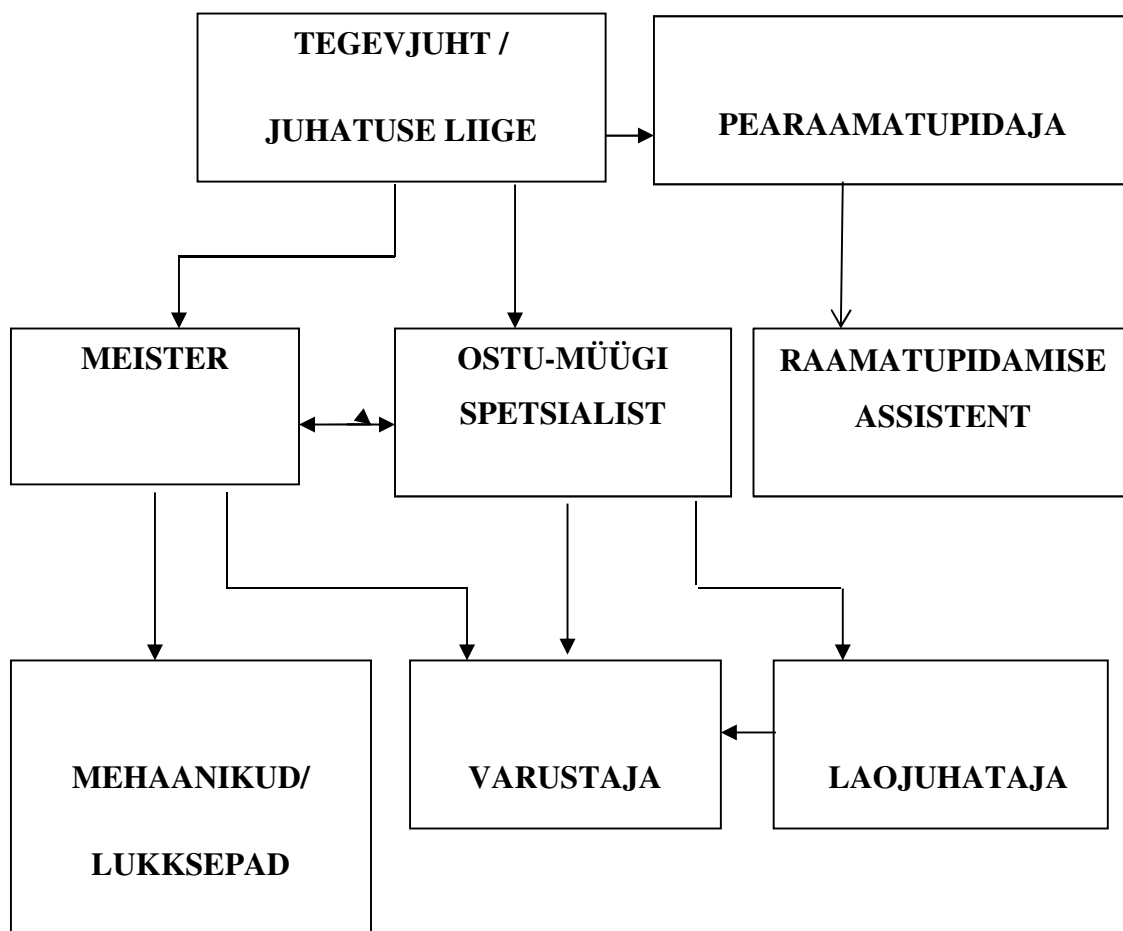
Lisa 1 järg

19	Eesti	4,3	7,9	8,6	9,2	9,8	26,3	6,6
20	Slovakia	4,1	7,3	8,9	9,2	9,7	26,5	5,2
21	Horvaatia	6,9	9,2	9,5	9,6	9,4	14,9	-1,6
22	Tsehhi	5,8	9,2	10	9,8	9,4	27,1	-3,8
23	Poola	4,8	7,6	7,9	8,1	8,4	18,7	3,8
24	Hungari	5,9	7,8	7,4	7,4	7,3	23,2	-0,5
25	Läti	2,9	6	5,9	6,2	6,6	20,2	6
26	Leedu	3,2	5,9	5,9	6,3	6,5	28	3,5
27	Rumeenia	1,9	4,2	4,1	4,4	4,6	22,9	5,5
28	Bulgaaria	1,6	2,6	3,4	3,7	3,8	16	2,7

Allikas: Labour costs per hour in EUR, 2004-2014 whole economy excluding agriculture and public administration.

Autori tõlge

Lisa 2. Ettevõtte struktuur



Lisa 3. Tööraahulolu ja motivatsiooni küsimustik

Lugupeetud kolleeg!

Palun täita veebiaadressil <http://www.ankeet.ee/a/gegesa> olev Foilpoint OÜ tööraahulolu ja motivatsiooni küsimustik. Uuringu eesmärgiks on välja selgitada Foilpointi töötajate tööraahulolu ja töömotivatsiooni kõige enam mõjutavad faktorid. Teie poolt antud ausad vastused ja hinnangud annavad olulise panuse Foilpointi töö korraldamisel ja motivatsioonisüsteemide arendamisse.

Küsitlus viiakse ettevõttes läbi ajavahemikus 30.04.2015 - 03.05.2015.

Küsimustik on anonüümne ja vastuseid ei seostata Teie isikuga ning tulemused avalikustatakse vaid üldistatud kujul.

Palun vastake kõikidele küsimustele, sest Teie tagasiside on tõeliselt oluline. Küsitlus ei võta rohkem kui 5 minutit teie aega.

Head vastamist!

Ettevõtte eesmärgid ja tegevuse organiseerimine

1-nõus; 2-pigem nõus; 3-pigem ei ole nõus; 4-ei ole nõus

1. Ettevõttes hinnatakse töötajaid ja hoolitsetakse nende eest
2. Minu töö eesmärgid on reaalsed ja mulle arusaadavad
3. Mul on selge ettekujutus ülesannetest, millest oleneb minu töö õnnestumine
4. Tean, mille eest vastutan ning mis on minu õigused ja kohustused
5. Ettevõttes on tööülesannete jagamine hästi korraldatud
6. Ettevõttes on töö planeerimine on hästi korraldatud
7. Ettevõttes hinnatakse töötulemusi objektiivselt
8. Ettevõtte palgapoliitika ja tingimused on mulle arusaadavad

Koostöö otsese juhi ja juhtkonnaga

1-nõus; 2-pigem nõus; 3-pigem ei ole nõus; 4-ei ole nõus

1. Vahetu juht annab selgeid ja üksikasjalikke juhiseid
2. Vahetu juht annab nõu ja vestleb minuga töösse puudutatavates küsimustes
3. Vahetu juht on kompetentne
4. Juht kuulab minu arvamusi, ideid ja ettepanekuid
5. Saan piisavat informatsiooni vahetu juhi poolt
6. Juht annab tagasisidet töötulemuste kohta
7. Juht tunnustab heade tulemuste eest
8. Minu ja minu vahetu juhi vahelised suhted on head
9. Saan piisavat informatsiooni ettevõtte juhtkonna poolt
10. Juhtkond panustab töötajate koolitamisesse, arendamisesse ja erialase pädevuse tõstmisesse

Suhtumine ettevõttesse ja tööandjasse

1-nõus; 2-pigem nõus; 3-pigem ei ole nõus; 4-ei ole nõus

1. Hindan ettevõtte mainet kõrgelt
2. Suhtun positiivselt tööandjate tegutsemisviisidesse
3. Ettevõttes valitseb avameelne meie-vaim ja ollakse abivalmis
4. Töö on piisavalt vaheldusrikas ja huvitav
5. Ettevõtte edu nimel olen nõus rohkem panustama
6. Olen rahul töökeskkonnaga

Mida arvad

1. Ettevõttes peetakse sinu tööd väga oluliseks
2. Olen rahul oma tööga
3. Kandideeriksin uuesti ettevõttesse tööle, kui peaksin täna töökohta valima
4. Minu kaastöötajate töömotivatsioon on kõrge
5. Mul on kindlustunne töökoha säilimise suhtes
6. Olen rahul oma palgaga võrreldes seda isikliku tööpanusega

7. Olen nõus rohkem panustama, kui sellest sõltuks minu töötasu

Tööraahulolu ja motivatsioon

1. Ülemuse suhtumine alluvatesse
Meid ei kuulata / vahel meid kuulatakse, koheldakse kui võrdseid partnereid / meid kuulatakse, oleme ettevõttele väga vajalikud ja tähtsad
2. Suhtumine töösse
Töö on vastumeelne ja rutiinne / töö huvitab mõningal määral / töö on huvitav, püstitab eesmärke ja on vastutusrikas
3. Suhtumine töökaaslastesse
Töökaaslasi ei või usaldada, nad on konfliktised / mõnele võib loota, mõni mõistab / kõigile võib loota, kõik on usaldusväärsed
4. Ettevõtte sisekliima Pingestav, terav / talutav / avatud, toetav
5. Info levitamine Peaaegu olematu valitseb teadmatus / Tähtsamaid otsuseid teavitatakse / Avatud ja süsteemne
6. Probleemid Jäävad lahendamata, lämmatatakse / Neist räägitakse / Lahendatakse avalikult ja koostöös
7. Töö motivatsioon Madal. Palk on ainuke motivaator / Töö pakub mõningal määral rahuldust / Töö võimaldab rahuldada eneseteostustarvet
8. Töötasu Töötasu tundub ebaõiglane / Palk on oskuste ja kogemuste kesktasemel / Palk ja selle areng sõltub oskustest, kogemustest ja tulemusest
9. Palun järjestage, sinule tähtsuse järjekorra, tegurid, mis motiveerivad sind enam (1-motiveerib kõige rohkem; 10-motiveerib kõige vähem)
Töötasu suurendamine
Töötingimuste parandamine
Lisatöö eest makstav lisatasu
Koolitus tööandja kulul
Antakse tänukiri
Avaldatakse kiitust töökaaslaste juuresolekul
Ühisüritused
Tasuta tervisekontroll

Tasuta sportimisvõimalused või sportimiseks tehtud kulude hüvitamine

Lisapuhkus

Muu

Missuguseid töötingimusi või töövahendeid saaks ettevõtte Teile pakkuda, et tunneksite end tööd tehes paremini või oleksite selles edukam

Missuguseid palgatingimusi või soodustusi võiks ettevõtte Teile pakkuda, et tunneksite tööst saadavat õigast tasu

Milliseid muid ideid ja probleeme soovid esile tuua.....

Märkused. Läbi viidud www.Ankeet.ee küsitlustarkvara abil

Lisa 4. Möllimisaruanne

FOILPOINT OÜ
FOILPOINT OÜ

MÖLLIMISARUANNE
Date: 14.05.2015

Page: 1
RLEIM_2.QRP

Period 1.04.2015 - 30.04.2015

Alfred Alliksoo ALFRE

Stamp. type	Duration		
10 Tavatöö	72,84		
20 Muu toiming	1,67		
30 Töö ootel	10,76		
31 Varuosa ootel	1,02		
36 Lõuna/kohvipaus	7,67		
70 Päeva algus	0,00		
80 Päeva lõpp	0,00		
Total	93,96	Total presence	86,29
			0,00

Anatoli ANATO

Stamp. type	Duration		
10 Tavatöö	0,00		
Total	0,00	Total presence	0,00

Sergei Belski BELSK

Stamp. type	Duration		
10 Tavatöö	69,54		
30 Töö ootel	13,73		
31 Varuosa ootel	1,35		
35 Kursused	9,00		
36 Lõuna/kohvipaus	9,73		
70 Päeva algus	0,00		
80 Päeva lõpp	0,00		
90 Puhkus	89,00		
91 Vaba	9,00		
Total	201,35	Total presence	84,62
			0,00

Joonas Priimägi JOONA

Stamp. type	Duration		
10 Tavatöö	167,67		
30 Töö ootel	13,90		
36 Lõuna/kohvipaus	17,38		
70 Päeva algus	0,00		
80 Päeva lõpp	0,00		
Total	198,95	Total presence	181,57
			0,00

Klaus Rosenberg KLAUS

Stamp. type	Duration		
10 Tavatöö	146,96		
--	--		

Lisa 5. Mehaanikute aruanne müüjate lõikes

FOILPOINT OÜ
FOILPOINT OÜ

MEHHAANIKUTE ARUANNE MÜÜJATE LÕIKES

Kuupäev: 19.05.2015

Lk: 1
Valuuta EUR
RASEN_2.QRP

Periood: 1.06.2014 - 30.06.2014 , KM 0%

Mehhaanik	Sum (EUR)	Arveld(h)	Kasut(h)	Kohal (h)	Sisset./h	Mitte ar.	Kasut.tase	Sooritustase
ALFR , Alfred Alliksoo	4 214,76	148,61	132,90	167,05	31,71	-12,00%	79,56%	112%
BELS , Sergei Belski	3 951,18	128,19	127,39	156,37	31,02	-1,00%	81,47%	101%
ERKO , Erko Trei	191,73	3,00	3,00	0,00	63,91	0,00%	0,00%	100%
JOON , Joonas Priimägi	4 327,81	141,57	123,77	155,62	34,97	-14,00%	79,54%	114%
KLAU , Klaus Rosenber	3 454,13	113,43	114,99	113,53	30,04	1,00%	101,28%	99%
KRIST , Kristo Kruup	2 735,81	98,15	97,60	134,65	28,03	-1,00%	72,48%	99%
OLARI , Olari Murekas	3 584,67	134,52	139,28	155,20	25,74	3,00%	89,74%	97%
TAVO , Tavo Heinleht	1 929,37	67,83	52,05	68,45	37,07	-30,00%	76,04%	130%
Kokku:	24 389,46	835,30	790,98	950,87	30,83	-5,60%	83%	105%

Lisa 6. Tööjõukulude analüüs

	2013/ 1kvartal	2014/ 1kvartal	Muutus %	2013/ 2kvartal	2014/ 2kvartal	Muutus %	2013/ 3kvartal	2014/ 3kvartal	Muutus %	2013/ 4kvartal	2014/ 4kvartal	Muutus %	2013	2014	Muutus %
Müügitulu															
Seadmete ja varuosade müük	586 174	885 409	51,05	984 744	655 848	-33,40	945 016	402 118	-57,45	1 035 071	522 703	-49,50	3 551 005	2 466 079	-30,55
Teenuse müük - külmseadmete remont	31 207	43 289	38,72	38 510	53 817	39,75	39 157	51 550	31,65	31 722	38 933	22,73	140 597	187 590	33,42
Teenuse müük - lukksepatööd	44 635	30 322	-32,07	34 255	24 161	-29,47	35 861	23 360	-34,86	38 312	20 935	-45,36	153 062	98 778	-35,47
Müügitulu kokku	662 016	959 022	44,86	1 057 509	733 826	-30,61	1 020 034	477 028	-53,23	1 105 105	582 571	-47,28	3 844 644	2 752 447	-28,41
Muutuvkulud															
Kaubakulu	492 819	755 427	53,29	909 056	595 814	-34,46	844 151	316 771	-62,47	971 599	421 068	-56,66	3 217 626	2 089 081	-35,07
Tööriiete kulu	646	1 291	99,78	2 141	985	-54,02	742	1 122	51,08	1 645	2 134	29,71	5 175	5 531	6,88
Koolituskulu	0	290	0	1 382	450	-67,44	0	400	0	491	2074	322,4	1873	3133	67,27
Komanderingukulu	7 920	3 954	-50,08	4 256	4 247	-0,21	2 955	345	-88,32	1973	211	-89,31	17 104	8 757	-48,8
Tööjõukulu															
Administratsioon	37 111	41 958	13,06	37 468	44 455	18,65	35 210	41 456	17,74	38 816	43 825	12,91	148 605	171 694	15,54
Külmseadmete mehaanikud	25 244	27 240	7,91	27 324	31 177	14,10	22 543	29 851	32,42	24 073	26 730	11,03	99 184	114 997	15,94
Lukksepad	11 242	10 559	-6,08	11 128	11 910	7,03	12 552	10 454	-16,72	10 560	5 658	-46,42	45 483	38 581	-15,17
Tööjõukulu kokku	73 597	79 757	8,37	75 920	87 542	15,31	70 306	81 760	16,29	73 449	76 213	3,76	293 272	325 272	10,91

Muutuvkulud kokku	574 983	840 638	46,20	992 756	689 038	-30,59	918 154	400 398	-56,37	1 049 157	501 700	-52,18	3 535 050	2 431 774	31,21
Piirkasum															
Administratsioon	48 234	84 070	73,97	33 964	11 332	-66,64	62700	43 546	-30,55	22 683	57 599	153,93	167 670	196 547	17,22
Külmseadmete mehaanikud	5 502	14 979	172,25	8 670	21 615	149,33	16 084	20 613	28,16	6 123	9 198	50,21	36 378	66 405	82,54
Lukksepad	33 208	19 335	-41,78	22 120	11 841	-46,47	23 096	12 471	-46,00	27 141	14 074	-48,15	105 566	57 721	-45,32
Piirkasum kokku	87 034	118 384	36,02	64 753	44 788	-30,83	101 880	76 629	-24,78	55 947	80 871	44,55	309 614	320 673	3,57
Aruandeperioodi kasum	28 067	51 365	83,02	16 280	29 412	80,66	16 283	11 345	-30,33	9 354	14 237	52,20	69 984	106 359	51,98
Täistööaeg	6 448	6 948	7,75	6 096	6 580	7,94	624	6 326	1,64	6 772	6 207	-8,34	25 540	26 061	2,04
Töötajate keskmine arv taandatud täistööajale	12,98	14,02	8,01	12,06	13,45	11,53	12,01	12,18	1,42	13,43	12,31	-8,34	12,62	12,99	2,93
Tööjõukulu tunnis	11,41	11,48	0,57	12,45	13,30	6,83	11,30	12,92	14,42	10,85	12,28	13,21	11,48	12,48	8,69
Tööjõu rentaablus	2 162	3 664	69,44	1 350	2 187	61,99	1 356	931	-21	697	1 157	-6	5 545	8 188	18
Palgakulu rentaablus	0,38	0,64	68,88	0,21	0,34	56,67	0,23	0,14	-40,09	0,13	0,19	46,68	0,24	0,33	37,03
Palgakulu tootlus															
Külmseadmete mehaanikud	1,24	1,59	28,55	1,41	1,73	22,48	1,74	1,73	-0,58	1,32	1,46	10,53	1,42	1,63	15,08
Lukksepad	3,97	2,87	-27,67	3,08	2,03	-34,10	2,86	2,23	-21,78	3,63	3,70	1,98	3,37	2,56	-23,92
Tööjõukulu müügitulust %	11%	8%	-25,19	7%	12%	66,17	7%	17%	148,67	7%	13%	96,83	8%	12%	54,92

Lisa 7. Foilpoint OÜ töörahulolu küsitluse tulemused

Kood	Väide	N	M	SD
EE1	Ettevõttes hinnatakse töötajaid ja hoolitsetakse nende eest	12	1,17	0,39
EE2	Minu töö eesmärgid on reaalsed ja mulle arusaadavad	12	1,33	0,49
EE3	Mul on selge ettekujutus ülesannetest, millest oleneb minu töö õnnestumine	12	1,25	0,45
EE4	Tean, mille eest vastutan ning mis on minu õigused ja kohustused	12	1,50	0,67
EE5	Ettevõttes on tööülesannete jagamine hästi korraldatud	12	2,33	0,78
EE6	Ettevõttes on töö planeerimine on hästi korraldatud	12	2,25	0,75
EE7	Ettevõttes hinnatakse töötulemusi objektiivselt	12	1,42	0,51
EE8	Ettevõttes palgapoliitika ja tingimused on mulle arusaadavad	12	1,42	0,67
KJ1	Vahetu juht annab selgeid ja üksikasjalikke juhiseid	12	2,08	1,08
KJ2	Vahetu juht annab nõu ja vestleb minuga töösse puudutatavates küsimustes	12	1,83	0,94
KJ3	Vahetu juht on kompetentne	12	1,92	1,08
KJ4	Juht kuulab minu arvamusi, ideid ja ettepanekuid	12	1,33	0,65
KJ5	Saan piisavat informatsiooni vahetu juhi poolt	12	2,00	0,85
KJ6	Juht annab tagasisidet töötulemuste kohta	12	1,92	1,00
KJ7	Juht tunnustab heade tulemuste eest	12	1,83	0,72
KJ8	Minu ja minu vahetu juhi vahelised suhted on head	12	1,33	0,49
KJ9	Saan piisavat informatsiooni ettevõtte juhtkonna poolt	12	1,75	0,97
KJ10	Juhtkond panustab töötajate koolitamisesse, arendamisesse ja erialase pädevuse tõstmisesse	12	1,33	0,49
SE1	Hindan ettevõtte mainet kõrgelt	12	1,25	0,45
SE2	Suhtun positiivselt tööandja tegutsemisviisidesse	12	1,50	0,52
SE3	Ettevõttes valitseb avameelne meie-vaim ja ollakse abivalmis	12	1,50	0,67
SE4	Töö on piisavalt vaheldusrikas ja huvitav	12	1,42	0,51
SE5	Ettevõtte edu nimel olen nõus rohkem panustama	12	1,33	0,65

SE6	Olen rahul töökeskkonnaga	12	1,25	0,45
A1	Ettevõttes peetakse sinu tööd väga oluliseks	12	1,58	0,67
A2	Olen rahul oma tööga	12	1,17	0,39
A3	Kandideeriksin uuesti ettevõttesse tööle, kui peaksin täna töökohta valime	12	1,33	0,49
A4	Minu kaastöötajate töömotivatsioon on kõrge	12	2,00	0,74
A5	Mul on kindlustunne töökoha säilimise suhtes	12	1,42	0,67
A6	Olen rahul oma palgaga võrreldes seda isikliku tööpanusega	12	1,67	0,78
A7	Olen nõus rohkem panustama, kui sellest sõltuks minu töötasu	12	1,50	1,00

Märkused: N-vastajate arv; M-keskmine hinnang; SD-standardhälve. Hinnangud on antud 4-pallisel skaalal, kus 1 tähendab, et vastaja nõustub hinnatav aspektiga, ja 4, et ei nõustu.

Töörahalolu ja motivatsioon

	Väide / % vastanutest nõustub väitega		
Ülemuse suhtumine alluvasse	Meid ei kuulata	Vahel meid kuulatakse, koheldakse kui võrdseid partnereid	Meid kuulatakse, oleme ettevõttele väga vajalikud ja tähtsad
	8,33%	50%	41,67%
Suhtumine töösse	Töö on vastumeelne ja rutiinne	Töö huvitab mõningal määral	Töö on huvitav, püstitab eesmärged ja on vastutusrikas
	8,33%	8,33%	83,33%
Suhtumine töökaaslastesse	Töökaaslaste ei või usaldada, nad on konfliktset	Mõnele võib loota, mõni mõistab	Kõigile võib loota, kõik on usaldusväärset
	0%	58,33%	41,67%
Ettevõtte sisekliima	Pingestav, terav	Talutav	Avatud, toetav
	0%	58,33%	41,67%

Info levitamine	Peaaegu olematu, valitseb teadmatus	Tähtsamaid otsuseid teavitatakse	Avatud ja süsteemne
	50%	33,33%	16,67%
Probleemid	Jäävad lahendamata, lämmatatakse	Neist räägitakse	Lahendatakse avalikult ja koostöös
	25%	66,67%	8,33%
Töötasu	Töötasu tundub ebeõiglane	Palk on oskuste ja teadmiste kesktasemel	Palk ja selle areng sõltub oskustest, kogemustest ja tulemustest
	0%	41,67%	58,33%
Töö motivatsioon	Madal, palk on ainuke motivaator	Töö pakub mõningal määral rahuldust	Töö võimaldab rahuldada eneseteostustarvet
	8,33%	33,33%	58,33%

Lisa 8. Ametkoha aastase kulutuse prognoos

Rida	Otsesed tööjõukulud	Kokku aastas	Selgitus
1	Töölepingujärgne brutopalk	0	Põhipalk x12
2	Igakused tulemustasud	0	Pole ametkohal ette nähtud / müüdnud töötatud tunnid/varuosamüük
3	Poolaasta tulemustasud	0	2 x aastas maksimaalselt 50% töölepingujärgsest brutopalgast (sõltuvalt ettevõtte poolaasta tulemustest)
4	Lisatasud	0	Valvenädala lisatasu
5	Jõulutoetus	0	Töötatud tundide arv/töömüük/varuosamüük
6	Sotsiaalmaks 33%	0	Arvestatud ridades 1-5 toodud summadelt
7	Töötukindlustusmaks	0	Arvestatud ridades 1-5 toodud summadelt
	Kokku otsesed tööjõukulud	0	0
	Kaudsed tööjõukulud		
8	Töökoha maksumus (sh töövahendid, kulumaterjalid, töökoha sisustamine)	0	arvestuslik
9	Töörõivad ja jalatsid	0	2 x aastas uued
10	sidekulud	0	25 eur kuus sideteenuse pakkuja arve alusel
11	Toitlustuskulu	0	Pole ametkohal ette nähtud
12	Kulutus sportimisele, tervishoiule	0	Arvestuslik, iga töötaja kohta ... eur kuus (sisaldab erisoodustusmaksu)
13	Ametiauto kulutused	0	Pole ametkohal ette nähtud
14	Isikliku sõiduauto kasutamise kulutused	0	Kuni ... eurot kuus sõidupäeviku täitmisel
15	Ühisüritused	0	Arvestuslik, iga töötaja kohta ... eurot aastas (sisaldab erisoodustusmaksu)
	Kaudsed tööjõukulud kokku		
	Ametkoha maksumus aastas kokku		
	Ametkoha maksumus kuus kokku		

Lisa 9. Foilpoint OÜ töötajate töötasu juhend

1. Üldsätted

- 1.1 Käesolev töötasu juhend reguleerib Foilpoint OÜ töötajate palgatingimusi – kuupalgamäärade, lisatasude, ergutuste ja toetuste määramise korda.
- 1.2 Palk on regulaarselt kõigile töötajatele vastavalt töölepingu seadusele ja muudele kokkulepetele makstav töötasu.
- 1.3 Palgamäär on töölepinguga määratav töökoha minimaalne väärtus ehk omistatava palgaastme palgamäär mingis palgagrupis.
- 1.4 Põhipalk on töölepingus kindlaksmääratud tunni-, päeva-, nädala või kuupalgamäära alusel arvestatud palk.
- 1.5 Lisatasud ja soodustused on töötajatele makstavad täiendavad tasud vastavalt töölepingu seadusele ja muudele kokkulepetele.
- 1.6 Seadustatud lisatasud on tagatud töölepingu seadusega.
 - 1.6.1 Ületunnitöö lisatasu.
 - 1.6.2 Õhtuse ja öötöö lisatasu.
 - 1.6.3 Puhkepäevade ja pühade lisatasu.
 - 1.6.4 Valveaja lisatasu.
- 1.7 Organisatsiooni lisatasud on organisatsiooni poolt makstavad täiendavad tasud.
 - 1.7.1 Lisatöödest tulenev lisatasu.
 - 1.7.2 Tööstaazist tulenev lisatasu.
 - 1.7.3 Eriuskustest tulenev lisatasu.
- 1.8 Preemiad on tasud, mida võidakse maksta täiendavalt eriliste töötulemuste eest.
- 1.9 Foilpoint OÜ töötajate töö tasustamine toimub käesoleva juhendi alusel.

2. Palgasüsteemi kirjeldus

- 2.1 Foilpoint OÜ palgasüsteemi aluseks on ametkohtade hindamine, mille käigus on selgitatud välja ametkoha väärtus punktides. Hindamistulemuse alusel on ametkohad jaotatud palgagruppidesse. Palgagruppidele on kinnitatud palgavahemik.
- 2.2 Hindamisel ja punktide andmisel arvestatakse järgmisi näitajaid: nõuded haridusele ja kogemusele, töö reguleeritus ja keerukus, vaimne pingutus, füüsiline pingutus, koostöö ulatus, vastutuse määr ja ulatus.
- 2.3 Töötaja palk koosneb:

- 2.3.1 Põhipalk.
- 2.3.2 Seadusest tulenev lisatasu.
- 2.3.3 Organisatsiooni lisatasu.
- 3. Organisatsiooni lisatasud
 - 3.1 Täiendava tööülesande täitmise eest võidakse maksta lisatasu tegevjuhi korralduse alusel.
 - 3.2 Töötajatele makstakse lisatasu tööaastate eest järgnevalt:
 - 3.2.1 alates 5-aastasest tööstaazist 5% põhipalgast;
 - 3.2.2 10-15-aastase tööstaazi korral 10% põhipalgast;
 - 3.2.3 alates 15-aastasest tööstaazist 15% põhipalgast.
 - 3.3 Töötajale makstakse lisatasu kutsekvalifikatsiooni eest järgnevalt:
 - 3.3.1 kvalifikatsioon tasemel 2 1% põhipalgast;
 - 3.3.2 kvalifikatsioon tasemel 3 2% põhipalgast;
 - 3.3.3 kvalifikatsioon tasemel 4 3% põhipalgast.
 - 3.4 Töötajale makstakse tulemustasu müüdüd varuosade ja/või müüdüd töötundide eest.
Tulemustasu müüdüd varuosade ja/või töötundide eest makstakse juhul, kui töötaja täidab temale määratud müügi ja/või tööaja normi. Nimetatud tulemustasu loetakse palga püsiosaks ning tulemustasu maksmise määraks kuus on % normi ületatud tundide arv/müüdüd varuosad.
 - 3.5 Töötamine väljaspool tööaega ja riiklikel pühadel kompenseeritakse ühekordse väljakutsetasuga.
 - 3.6 Lisatasu võib jätta maksmata või selle suurust vähendada töötaja distsiplinaarkaristuse kehtivuse ajal.
- 4. Preemiad
 - 4.1 Töötaja silmapaistva panuse eest organisatsiooni eesmärkide saavutamisel võib maksta preemiat käibe, kasumi või muude majandustulemuste põhjal.
- 5. Ergutused ja toetused
 - 5.1 Ergutusi makstakse tegevjuhi käskkirja alusel seoses töötaja juubeliga või muude silmapaistvate sündmustega kuni 80 eurot.
 - 5.2 Toetusi makstakse seoses perekonnas juhtunud traagilise sündmusega (perekonnaliikme kaotus, korterivargus, tulekahju jt traagilised sündmused) kuni 200 eurot.

SUMMARY

THE IMPACT OF THE PERFORMANCE-BASED PAY IMPLEMENTATION TO ORGANIZATION'S FINANCIAL RESULTS BASED ON THE FOILPOINT LLC

Küllli Trei

Language:	Estonian	Figures:	9
Pages:	63	Tables:	7
References:	39	Appendixes:	9
Keywords:	Motivation, performance, salary		

The aim of this thesis is to give assessment through the theory of motivation to employee's expectations and motivation and to employer's income/expense ratio as remunerating workers with the basic fee and the performance wage. The author will use the obtained results in the upcoming employee's remuneration guide.

The given topic is timely because in recent years the organization called Foilpoint LLC has emerged low staff motivation and dissatisfaction with the work. The lack of work motivation expresses in both workers working performances and in dedication as well as in company's financial results. The revenue was in decline but the payroll remained stable. The company's employees remuneration was on the basic salary system up to 2014 when to increase the productivity they implemented basic salary+piece fee to mechanics. Other employee's fee system remained the same. Due to the implementation of the performance-based pay the work productivity and motivation of mechanics raised but since their job is dependent on administration work, whose work motivation is still low, inhibits also mechanics' job and puts a strain on their relationship. Due to the practical need the topic of thesis was formed- to analyze

the company's economic results after implementing performance-based pay and design an effective employee's motivation and remuneration system.

To achieve this goal the author poses the following tasks:

1. Based on the literature, give an overview of the motivation theories, the basic components of the remuneration system and labor expenditure to entrepreneur;
2. To carry out a job satisfaction survey of Foilpoint LLC employees to confirm the hypothesis of a low satisfaction and lack of motivation;
3. To analyze the survey results, find connections between job satisfaction and remuneration;
4. To analyze Foilpoint LLC employees' working performances and labor expenditure changes after applying the basic fee and performance-based fee;
5. Based on the findings of a study, compose Foilpoint LLC's remuneration guide.

According to work's aim, there is used quantitative research and horizontal analysis for the labor expenditure. The selection consists of all the Foilpoint LLC employees except the members of the board, there are two such. Preparing the survey questionnaire questions, the author based on the newspaper Äripäev edition's "Leader's handbook" questionnaire which dealt with the job satisfaction and motivation measurements. Labor expenditure analysis is mainly based on the company's labor costs and revenue reports. Identifying methodical base, there are used topical articles and researches from Estonian and as well as from foreign-language authors.

Work consists of two parts, summary and extras.

In the first part the author gives an overview of the motivation's theoretical starting points, the basic components of the remuneration system and labor expenditure to entrepreneur. For a better understanding of what factors may be important to employees and what could motivate them, there are discussed the most important theories of motivation. The author examined and described the motivation and employees' expectations matters through expectations-, purpose-, requirements- and need for achievement theories. Describing the system of remuneration and labor expenditure the author used the fee system principles and concepts of legislation.

In the second part the author composes questionnaire for the workers to analyze connections between salary, job satisfaction and motivation and also analyzes existing remuneration system and the ratio of employer's labor costs to revenue. To analyze the data the author used

quantitative research and horizontal analysis for the labor expenditure. For interpreting the information there were used descriptive statistics and the formulas for calculating the efficiency of labor. Statistical summaries analyzed the composition of the labor force and productivity of people and net sales figures. Entering data, arranging and evaluation were done with the help of a Microsoft Excel.

In the work's last chapter there are presented author's conclusions to done studies and recommendations for creating organization's remuneration system and how to raise employee's job satisfaction.

The author suggests that in order to improve the results of the organization, they need to increase employees' organizational commitment. More attention must be paid to the availability of information and the building of organizational fairness.

Based on the carried out studies the author concluded that the implementation of the organization's performance-based pay has had positive results on both the company's financial results as well as on the motivation of employees.

In author's estimate the done work fulfilled the stated aim and the received data turns out to be suitable for implementing in practice. The obtained results of the analysis proved to be a necessary source of information for the development of remuneration systems. If necessary, the author is ready to supplement the employees' salary guide for this to become an essential guide for the company.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: Külli Trei, 02. juuni 2015
(nimi, allkiri, kuupäev)

Üliõpilaskood 107099 BDMR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja
(nimi, allkiri, kuupäev)

Kaitsmisele lubatud „ “ 2015
TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....
(nimi, allkiri)