

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDŽ

Majandusarvestus

Riinu Toomsalu

PERSONALI VOOLAVUS ETTEVÕTTES JA SELLE MÕJU ETTE-
VÕTTE FINANTSTULEMUSTELE (ROSENI MAJAD OÜ NÄITEL)

Lõputöö

Juhendaja: Raul Vatsar, *MA*

Tallinn 2015

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. Kuluarvestus teenindusettevõttes	5
1.1. Kuluarvestuse põhimõtted	6
1.2. Teenindusettevõtte ABC	7
1.3. Teenuse või funktsiooni kuluarvestus.....	9
2. Roseni Majad OÜ - Kuulsaal.....	10
2.1 Töörahulolu küsitluse tulemused	11
3. Tööjõu liikumine	18
3.1 Tööjõu voolavuse ennetamine ja vähendamine	19
3.2 Tööjõu voolavuse arvutamine.....	24
3.3 Personali värbamine ja valik.....	20
3.4 Tööjõu ringlusega seotud kulud.....	23
3.5 Müügipersonali ja -kanali juhtimine.....	26
3.6 Personali hüvitamine ja töötasustamine.....	28
3.6.1 Tööjõukulude arvestus	29
3.6.2 Keskmise palk.....	30
3.7 Töötaja järeleaitamine kehvast töösoorituse korral	33
KOKKUVÕTE	35
VIIDATUD KIRJANDUS	38
LISAD	40
Lisa 1. Töörahulu-uuringu küsitlus.....	40
Lisa 2. Kuulsaali töötajate keskmised brutopalgad, 2014.....	44

SISSEJUHATUS

Hästi motiveeritud töötajad on ettevõttele väga olulised. Nad teevad tööd rõõmsama meelega ja see meeldib ka klientidele, kes ettevõtte poolt pakutavaid tooteid ja teenuseid tarbivad. Mida rohkem on rahulolevaid kliente, seda paremad on ettevõtte majandustulemused. Ettevõtte töötajate rahuolu mõjutab otseselt finantstulemusi.

Töö eesmärk on anda hinnang tööjõu voolavusega kaasnevatele kuludele ja leida võimalusi kulude vähendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks kasutab autor järgmisi meetodeid:

1. viib Roseni Majad OÜ Kuulsaali (edaspidi Kuulsaal) töötajate seas läbi rahulolu-uuringu ja analüüsib neid tulemusi, et leida põhjused, miks tööjõu voolavus ettevõttes on suur ja teeb ettepanekud, kuidas seda vähendada.
2. leiab tööjõu voolavusega kaasnevad kulud ja mõju finantstulemustele ning neid analüüsides teeb ettepanekud töötajate motivatsioonisüsteemi muutmiseks ja tööjõu värbamise protsessi ning valiku parandamiseks.

Viimastel aastatel on tööjõu voolavus ettevõttes oluliselt tõusnud, mis avaldab mõju ettevõtte majandustulemustele ja mainele. Tööjõu otsingutele ja väljaõppele kulub rohkem vahendeid ja ajaressurssi, kui planeeritud. Uue personali leidmine ja väljaõpe võtab aega ning teenindustevõttes on tegu katkematu protsessiga, seega tuleb lahkunud töötaja tööülesanded jagada uue töötaja leidmiseni olemasolevate töötajate vahel. See toob kaasa osadele töötajatele ülekoormuse ja personali poolt tehtavate vigade arv suureneb ning teenuse kvaliteet kannatab. Töötajate pidev vahetumine toob kaasa ka motivatsioonilanguse, sest alles jäänud personal mõtleb pidevalt põhjuste üle, miks kolleegid lahkumisavaldusi esitavad ja paneb neid mõtlema, kas peaks ka ise uue ametikoha otsima. Personali pidev vahetumine ei jäta head muljet ka partneritele ning klientidele.

Personali voolavust ei ole ettevõttes varem uuritud. Hetkel ei vestelda lahkuva töötajaga lahkumise põhjustest ja ei analüüsita neid, et tulevikus sarnaseid olukordi vähendada. Kuna tööjõu voolavus aina suureneb ja tekitab pidevalt erinevaid probleeme, siis on vajalik põhjuste väljaselgitamine ja sobivate lahenduste leidmine. Seda probleemi on seni peetud teenindustevõtte loomulikuks osaks ja eripäraks.

Ettevõtte tegutseb bowlingu- ja piljarditeenuste pakkumisega ning ürituste korraldamisega lastele ja täiskasvanutele. Personalil on otsene kokkupuude klientidega, mis annab neile võimaluse ettevõtte maine kujundamiseks. Liiga tihe personali vahetus põhjustab teeninduse kvaliteedi ning maine langust partnerite ja klientide silmis. See toob omakorda kaasa suuremad kulutused vigade hüvitamisel ja klientide vähenemise, kui teenuse kvaliteet on ebarahuldav.

Töö on jaotatud kolme alagruppi:

1. Kuluarvestus teenindusettevõttes ja selle põhimõtted ning eripärad
2. Roseni Majad OÜ tutvustus ja rahulolu-uuringu tulemused
3. Tööjõuga seotud probleemid ja tegevused ning ettepanekud

Autor annab ülevaate kuluarvestusest üldiselt ja teenindusettevõttest lähtuvalt. Kirjeldab personali voolavust ja personali tähtsust ettevõttele, analüüsib personali värbamisele ja uute töötajate väljaõppele tehtavaid kulutusi ja teeb ettepanekud kulude vähendamiseks ning personali motivatsioonisüsteemi parandamiseks. Analüüsib ettevõtte palgaandmeid ja teeb vajadusel ettepanekuid, kui töötasud või palgasüsteem vajavad muutmist.

Kuluarvestuse osas annab autor ülevaate kuluarvestusest üldiselt ja kirjeldab selle põhilisi eesmärke ja vajalikkust.

Teises peatükis on ettevõtte tutvustus ja ettevõtte töötajate seas läbi viidud rahuloluküsitluse tulemuste analüüs ja olulisemad tähelepanekuid, mida saab kohe ettevõttes muuta, et tööjõu voolavust vähendada ja töötajate motivatsiooni parandada ja seeläbi mõjutada ka finantstulemusi.

Kolmas peatükk keskendub tööjõu tähtsusele ja personali värbamisele. Autor kirjeldab erinevaid personali voolavuse vähendamise võimalusi ja teeb kokkuvõtte töö tulemustest.

1. KULUARVESTUS TEENINDUSETTEVÖTTES

Kuluarvestussüsteemi loomine on vajalik, et arendada välja ettevõtte poolt pakutavaid tooteid ja teenuseid selliselt, et need vastaksid klientide ootustele ja tooksid ettevõttele kasumit. Ettevõtte kuluarvestus ühendab teatud määral finants – ja juhtimisarvestust. See jälgib kulude kajastamist nii ettevõtte finantsarvestuse protsessis (raamatupidamisregistrites, varude maksumuse kujundamisel ja kajastamisel bilansis, realiseeritud kaupade kulu kujundamisel kasumiaruandes) kui ka kulude analüüsis ja selle rakendusi ettevõtte siseses juhtimisarvestuse protsessis (toodete ja teenuste kalkuleerimisel, kulude planeerimisel, hinnakujundusel jne.). (Haldma, Karu 1999, lk 10)

Kui kuluarvestuse süsteem toimib ja ettevõttes probleeme ei ole, siis ei vaja see ka pidevat muutmist. Hea kuluarvestuse süsteema annab ettevõttele ülevaate, kui ilmuvad probleemid, millega peaks tegelema. Antud töö puhul on selleks kulukohaks presonalikulu, mis on seotud tööjõu voolavusega.

Ettevõtte kuluarvestuse süsteemi loomisel tuleb määratleda eesmärgid, milliseid arendatav süsteem peab täitma. Kuluarvestuse süsteemi eesmärgid võib jaotada üldisteks ja spetsiifilisteks eesmärkideks. (Haldma, Karu, 1999 lk 10)

Üldised eesmärgid:

- Materiaalsete ressursside soetamise, tootmise ja kasutamise rahaliste parameetrite kindlakstegemine ja kajastamine;
- Kulude planeerimine;
- Kuludega seotud normatiivide määratlemine;
- Kuludega seotud eesmärkide saavutamise kontroll.

Spetsiifilised eesmärgid (Haldma, Karu, 1999 lk 10):

- Toodete ja teenuste omahinna ja müügihinna kalkuleerimine;
- Materiaalsete ressursside kasutamise efektiivsuse kontroll;
- Juhtimisoskuste kulukeskse informatsiooniga varustamine;
- Ettevõtte siseste tulemusüksuste tegevustulemuste kindlaksmääramine ja ettevõtte jooksva majandustulemuse hindamine.

Nimetatud eesmärkide saavutamise aluseks on ettevõtte kuluarvestuse süsteemi realiseerumine kolmes peamises komponendis (Karu, 2008 lk 72):

- Kululiikide arvestus
- Kulukohtade arvestus
- Kulukandjate arvestus

Kululiikide arvestus peab selgitama, millised kulud, võttes arvesse nende kujunemise ja käitumise erinevaid aspekte, esinevad ettevõttes. Kesksed aspektid on seotud kulude registreerimise ja hindamisega. (Karu, 2008 lk 73). Kuulsaalis on peamised kululiigid müügiks ostetud kaupade kulu, tööjõukulu, kommunaalkulud.

Kulukohtade arvestus peab selgitama, millistes ettevõtte struktuuri või põhitegevuse protsessi osades erinevad kululiigid tekivad. Kesksete aspektidena vaadeldakse selles kuluarvestuse lõigus üldkulude jaotumist kulukohtade lõikes. (Haldma, Karu, 1999 lk 12)

Kulukandjate arvestus peab selgitama, millises mahus on erinevate arvestusobjektide (kuluobjektide) tarvis tehtud ettevõttes kulusid. Kulukandjate arvestus võimaldab võrrelda erinevate arvestusobjektide tulemusi (näiteks toodete omahinda) ja selle alusel suunata ettevõtte erinevate tegevusvaldkondade tulemusi. (Haldma, Karu, 1999 lk 12)

Ettevõtte sisene kuluarvestuse süsteem on ettevõttele vajalik, sest võimaldab detailselt arvestada ja analüüsida ettevõtte kulusid ja nende mõju tuludele ja kasumile.

1.1. Kuluarvestuse põhimõtted

Vastavalt sellele, millist infot ja millistel eesmärkidel juhtkond vajab, pannakse paika kuluarvestuse põhimõtted. Samaaegselt võib kuluarvestus toimida nii ühte kui ka mitut põhimõtet järgides. Esmalt jaguneb kuluarvestus täiskulu- ja osakuluarvestuseks.

Täiskuluarvestus on tehnika, mille kasutamisel jagatakse kõik kulud tooteühikutele saades sel moel ühiku kogukulud. Kulud jaotatakse omakorda otse- ja kaudkuludeks. Otsekulud kantakse otse tooteühikule, kaudkulud koondatakse kulukeskusele ja alles seejärel jagatakse valitud meetodi

järgi tooteühikule. Täiskuluarvestus on eelistatud näiteks hooajalise tegevuse puhul (teraviljakasvatus, turba varumine, puidutööstus), kus püsikulude arvestamine laovarude väärtusesse on soovitatav. Püsiva tootmise, kuid kõikuva müügi puhul on ärikasumi kõikumine täiskuluarvestuses väiksem kui osakuluarvestuses. Kuna kaudkulud on äritegevuses tihti väga oluline kululiik, siis annab täiskuluarvestuse kasutamine reaalsema pildi ettevõttest. (Haldma, Karu, 1999 lk 89)

Osakuluarvestus on tehnika, mis jaotab kulud püsi- ja muutuvkuludeks. Tooteühikule jagatakse ainult muutuvad kulud ja seeläbi saadakse müügikate. Püsikuludid tooteühikule ei kanta, vaid vaadeldakse kogusummas perioodi kuludena. See meetod on eriti sobiv lühiajaliste otsuste tegemiseks.

Osakuluarvestuse eelised igapäevases ettevõtte kuluarvestussüsteemis (Haldma, Karu, 1999 lk 89):

- Lihtne kasutada;
- Ei ole üldkulude jaotamist kuluühikutele, sest jaotamine on sageli keerukas ja mitmetel juhtudel on üldkulud oma olemuselt jagamatud;
- Püsikulud ilmnevad ajaliselt, näiteks töötasud, rent, maksu-, intressi-, ja muu määrad jms. Ja nad ei ole tegevusega seotud. Seetõttu on loogiline kanda nad nende ilmumise perioodil kulusse ja seda tehakse osakuluarvestuse abil;
- Aruanded, mis koostatakse osakuluarvestuse meetodil, lähenevad rohkem perioodi tegelikule olukorrale;
- Võimaldab vastu võtta paindlikke müügiotsuseid ja teha allahindlusi

Kuulsaal kasutab oma praktikas osakuluarvestust, kuna ei arvesta üldkuludid tooteühiku hinna arvestamisel. Teenuse omahinna sisse arvestatakse lisaks pakutavate toodete omahinnale ka tööjõukulu.

1.2. Teenindusettevõtte ABC

Teenindusettevõtetel on olnud kuluarvestussüsteem palju vähem aega kui tootmisettevõtetel. Aga teenindusettevõtetel on täpselt samad juhtimisprobleemid, mis tootmisettevõtetel. Nad vajavad tegevuspõhist kalkuleerimist selleks, et siduda omavahel teenindamiseks hangitud ressursside kulud ja

nende ressursidega teenitud tulud üksikute toodete ja klientide lõikes. Ainult mõistes sellist seost, vastastikus mõjus hinnakujunduses, tunnustes ja kliendi kasutamises ning protsessi täiendamises, suudavad juhid teha teenindatavaid kliendisegmente puudutavaid häid otsuseid. (Drury, 2000, lk 340)

Tänapäeval tihenenu konkurents on pannud ettevõtted kuluarvestusega rohkem tegelema. See mõjutab hinnakujundust ja teenuste kvaliteeti ning personali tasustamist. Rohkem kui kunagi varem nõuavad teenindustevõtete juhid informatsiooni, et parandada läbiviidavate tegevuste kvaliteeti, õigeaegsust ja efektiivsust. Informatsiooni vajatakse ka üksikute toodete, teenuste, personali ja klientidega seonduvate täpsete kulude ja kasumlikkuse mõistmiseks. (Drury, 2000, lk 340). Ettevõtte analüüsib majandusaasta jooksul korduvalt pakutavate pakettide omahindu ja müügikatet ning personali tööjõukuluseid. Sellest lähtuvalt tuleb töö aegajalt ümber korraldada, kuna tegu on sessoone äri. Suvisel perioodil on vähem kulusid ja ka vähem kliente keda teenindada. Talvisel perioodil nende osakaal kasvab.

Peaaegu kõik teenindustevõtte kulud on kaudsed ja ilmselt püsivad. Teenindustevõtted peavad tagama kõikide ressurside kasutatavuse ette. Ressursid annavad võimaluse töötada klientide tarvis igal perioodil. Perioodi jooksul toimuvad üles-alla kõikumised üksikute toodete ja klientide nõudluses nende ressursidega sooritatud tegevuste järel ei mõjuta lühiajaliselt nende ressurside kasutamist. Teenindustevõtte piirkulu ehk ühele lisanduvale tehingule või kliendile tehtavate kulutuste summa on põhiolemuselt null. (Kaplan, Cooper 2002, lk 283). Lisaklient bowlingu või piljardisaalis ei ole mingi lisakulu, sest personal on töö ja valmis kliente teenindama, tuled põlevad ning bowlingurajad ja piljardilauad on töövalmis, et neid kasutada.

Teenindustevõtte puhul on võimalik peaaegu täielikult eristada kulude kujundamist puudutavaid otsuseid ja tulu tekitavaid kliente puudutavaid otsuseid. Kulude kajastamist või kulude mahaarvamist puudutavad otsused hõlmavad endas teenuse osutamiseks vajalikke ressurside hankimise laiendamist või koondamist. (Drury, 2000, lk 340)

Need on näiteks lisapersonali tööle võtmine klientide intensiivsemaks teenindamiseks või olemasolevate valmispakettide täiendamist, et kliendil oleks rohkem valikuvõimalusi ja tekiks suurem huvi. Kuulsaal palkab põhihooajaks ehk sügis-talviseks perioodiks lisatööjõudu, et kliente intensiivsemalt teenindada ja seeläbi tõsta käivet.

1.3 Teenuse või funktsiooni kuluarvestus

Teenuse või funktsiooni kuluarvestus on kuluarvestuse meetod teatavate teenuste või funktsioonide, nagu sööklad, hooldustööd, personalitöö, kuluarvestuse teostamiseks. Teenuste kuluarvestust kasutavad organisatsioonid, mis pakuvad teenuseid või kulukeskused, mis osutavad sisetee- nuseid. Neid vaadeldakse kui teeninduskeskusi, -osakondi või –funktsioone. Seega võib teenu- seid pakkuda müügiks (organisatsiooni väliselt), näiteks ühistransport, hotellimajutus, restoranid, energiatootmine jms või võib teenuseid pakkuda organisatsiooni sees, näiteks hooldus, raamatu- kogu, laod. (Karu 2008, lk 225)

Iga organisatsioon peab otsustama, milliseid kulukäituriid on kõige otstarbekamad eesmärkide saa- vutamiseks vajalike protsessikulude jaotamiseks. Teenindusettevõttel on see kuluobjektide arv. (Karu 2008, lk 225) Kindlasti on teenindusettevõttel väga oluline kuluobjekt personalikulul. Ilma personalita ei olegi võimalik kliente teenindada. On väga oluline, et personalikulusid analüüs- takse ja tehakse muudatusi vastavalt tulemustele.

2. ROSENI MAJAD OÜ - KUULSAAL

Roseni Majad OÜ Kuulsaal on kesklinnas asuv bowlingu- ja piljardiklubi, mis avati 2002. aastal. Kuulsaal asub Mere pst 6, Roseni Waba Aja Wabrikus. Roseni Waba aja Wabrik on huvitava arhitektuuriga pilkupüüdev hoone aastast 1876.

Roseni Majad OÜ Kuulsaal kuulub suurde kontserni OÜ NG Investeeringud. OÜ NG Investeeringud on 1994.aastal loodud investeerimis- ja valdusettevõtte, mis tegutseb tööstuse, kinnisvara, kaubanduse ning autode müügi ja teeninduse alal. NG Investeeringud kontserni kuuluvad tööstusettevõtted Liviko, Balbiino ja Kitman, kinnisvara arendusega tegelevad Roseni Majad ja Roseni Kinnisvara ning kaubanduse ja autoäri ettevõtted Tallinna Kaubamaja, Tartu Kaubamaja, Selverid, ABC Kinga ja SHU kauplused, I.L.U. kauplustekett ning KIA Auto. NG Investeeringud kontserni 2014.aasta auditeeritud müügitulu oli 675 miljonit eurot. Grupi ettevõtetes töötab kokku ligi 4600 inimest. (NG Investeeringud, 2015)

Kuulsaal asub Roseni Waba Aja Wabrikus, kus veel kuni 1995 aastani piiritust tooteid. Piirituse tootmise alusepanijaks oli aadlisuguvõsast pärit Alvred Rosen – selle tõttu on ka vabaaja keskusele pandud tema nimi. 12 bowlingurajaga saal sai kiirelt küllastajate lemmikuks ja püsikliente on aastatega aina juurde tulnud. Praeguseks ajaks on Kuulsaalist saanud kaubamärk, mida teatakse ja tuntakse ja tegu on turuliidriga. See on hea koht, kus pidada sünnipäevi, firmaüritusi või veeta niisama lõbusalt aega. Kõige olulisem on pakkuda kvaliteetset teenindust, mis eeldab motiveeritud ja kogunud personali ning meeldivaid elamusi. Tihenenu konkurents sunnib sellele iga aastaga aina rohkem tähelepanu pöörama.

Kuulsaali peamised müügiartiklid sügis-talvisel perioodil ehk põhihooajal on kindlasti laste sünnipäevade korraldamine ja firmaürituste organiseerimine. Laste sünnipäevade puhul on Kuulsaali peamine ülesanne teha vanematele kõik äärmiselt lihtsaks ja lastele võimalikult meeleolukaks. Kui üritus kujuneb meeleolukaks ja kõik toimib hästi, siis läheb klient ära hea tujuga ja tuleb ilmselt tulevikus taas. Aga kui personal ei saa oma tööga hakkama, ei oska vastata küsimustele ja ei suuda lahendada tekkinud probleeme piisavalt operatiivselt ja hästi, siis jääb kliendile halb emotsioon ja suure tõenäosusega läheb ta järgmisel korral mõne konkurendi juurde ja soovib seda teha ka oma tuttavatel.

Firmaürituste puhul pakub Kuulsaal ettevõttele võimalust omavahel mõõtu võtta ja parimaid autasustada. Iga ettevõtte soovidesse suhtutakse personaalselt.

Lisaks bowlingule saab Kuulsaalis mängida ka piljardit, lauajalgpalli ja õhuhokit. Samuti on kahel korrusel kokku kolm baari, kust leiab sobiva joogi- ja söögipoolise igas vanuses klient. Et klientide elu oleks võimalikult mugav on täiustatud ka juba valmis pakettide valikut, et igäüks leiaks omale sobiva lahenduse võimalikult lihtsalt.

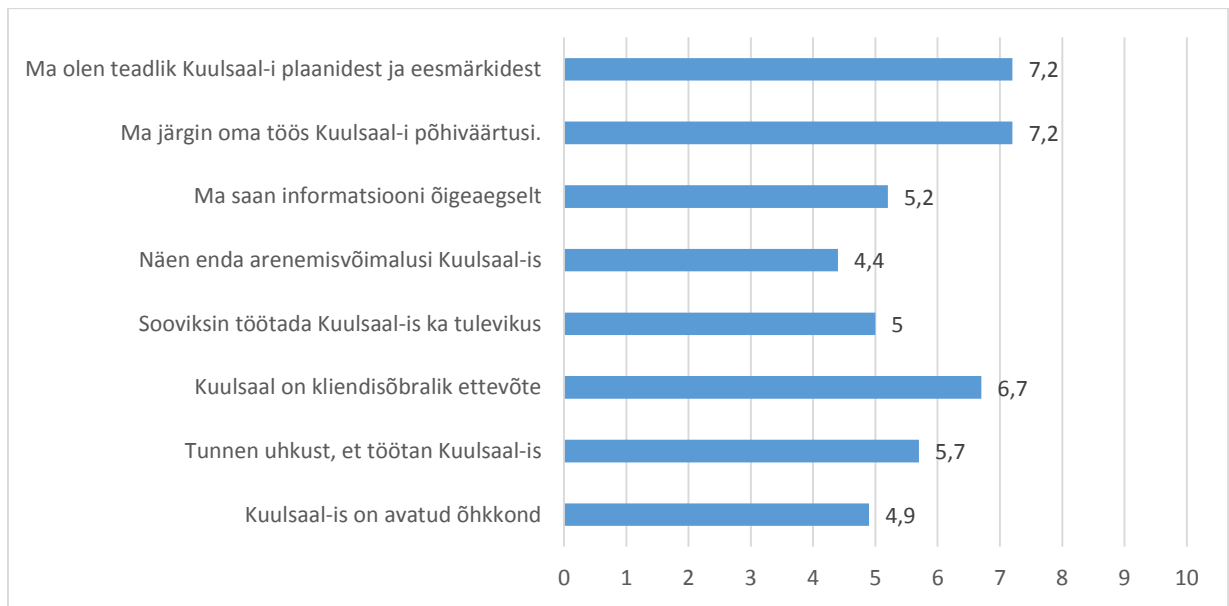
Kuulsaal on siiani teeninud kasumit. 2012. aastal oli aruandeaasta kasum 340 730 eurot ja 2013 aasta aruandeaasta kasum 306 479 eurot. Praegusel ajal peab siiski palju rohkem vaeva nägema, et klient üldse tuleks oma vaba aega välja veetma. Ja kuna rahalisi vahendeid on turundusele vähem suunatud, kui varem, siis tuleb iga kampaania väga hoolega läbi mõelda ja kui klient on juba ettevõttesse tulnud, tuleb tema soovid täita maksimaalselt hästi. Turunduskulud moodustavad 6,6 % käibest.

Kuulsaali kollektiiv on aastatega kasvanud kahekordseks. 2013 aastal oli keskmine täistööajaga töötajate arv 18. Arvestada tuleb, et ligi pool personalist töötab osalise koormusega, seega töötajate arv on keskmiselt 25 inimest Sellest täiskoormusega töötajate arv 10 ja osalise tööajaga töötajate arv 15. Raamatupidamine on sisseostetud teenus.

2.1 Tööraahulolu küsitluse tulemused

Autor viis ettevõtte töötajate seas läbi tööraahulolu küsitluse ja analüüsis neid tulemusi. Kasutatud on kvantitatiivset meetodit, kinniseid küsimusi ja Likert skaala meetodit. Küsitlusele vastas 15 inimest ja hinnata tuli väidet skaalal 0st 10ni. 0 tähendab, et pole väitega nõus ja 10 tähendab, et nõustud täiesti. Järgnevatel joonistel on välja toodud keskmine tulemus iga väite kohta. 15-st ankeedile vastanud inimesest 5 olid meesterahvad ja 10 naisterahvad. Keskmine tööstaaž on ankeedile vastajate seas 2,4 aastat. Kõige rohkem oli ankeete tööstaažiga kuni 1 aasta.

Küsimused on jaotatud temade järgi ja hinnata tuleb: Kuulsaali tööandjana, rahulolu tööga, koostööd ja õhkkonda meeskonnas, oma juhti ning üldiselt Kuulsaali.

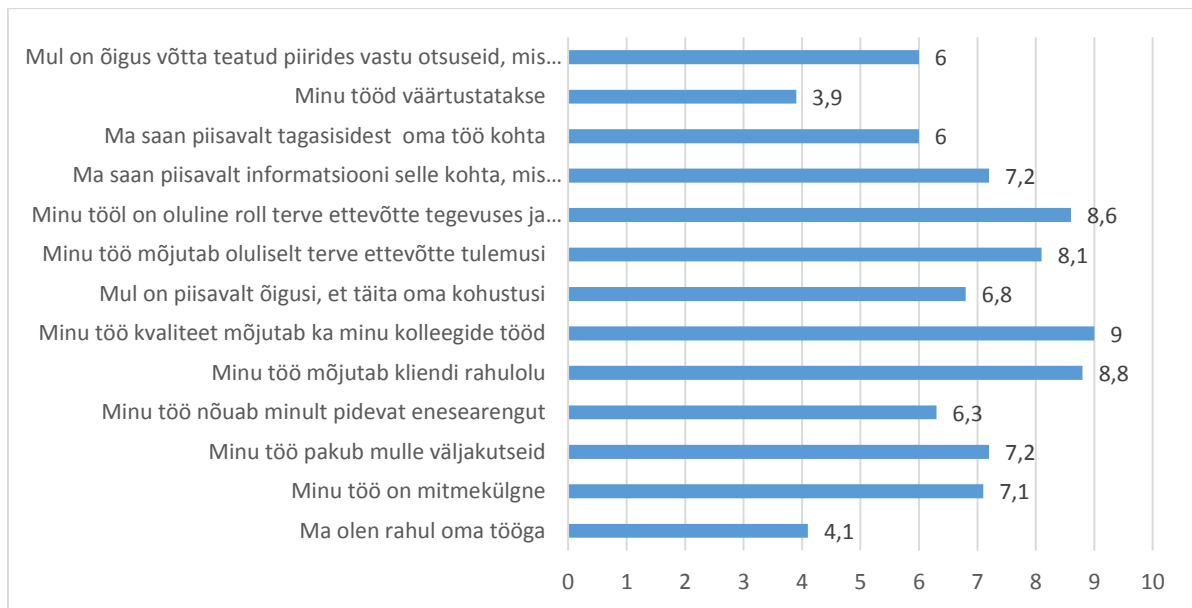


Joonis 1 Kuulsaal tööandjana töötajate silmis

Allikas: Autori koostatud

Kuulsaali tööandjana hinnatakse pigem keskmiselt. Õhkkonda ettevõttes hinnatakse alla keskmise ja enda tulevikku samas ettevõttes ei näha. Kuulsaal, kui tuntud kaubamärk on kindlasti positiivne omadus. Probleeme tekitab informatsiooni õigeaegne saamine ja arenemisvõimaluste puudumine. Olukorra parandamiseks tuleks mõelda töötajate informeerimise süsteemile ja viia läbi näiteks kord kuus infokoosolek, kus jagatakse tööks vajalikku infot ja personal saab väljendada oma muukohti ja arvamust. Kindlasti tasub keskenduda personali koolitusplaanile, mis hetkel puudub. See annab inimesele arenemisvõimaluse ja enese täiendamise loob positiivse emotsiooni. Küsitlustest tuleb välja, et töötajad ei ole piisavalt pühendunud

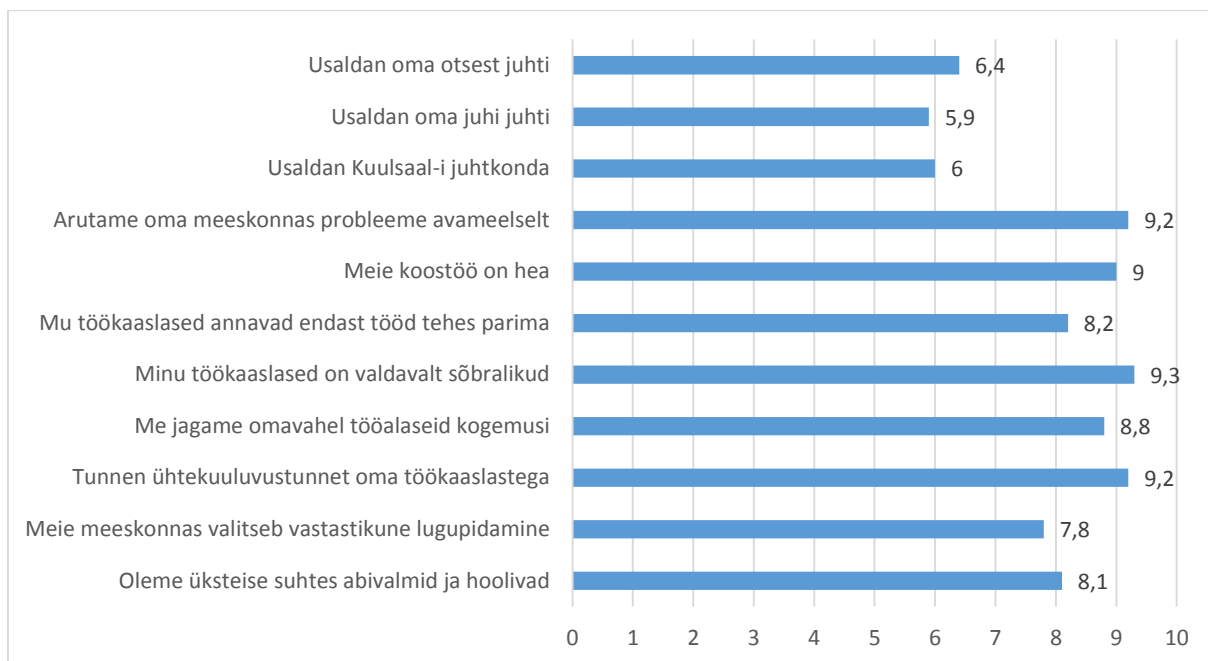
Organisatsiooniuringuid korraldatakse eri eesmärkidel ja fookustega. Kõige levinum on töötajate üldise rahulolu ja/või pühendumuse kaardistamine selleks, et rahulolu ja/või pühendumuse tõstmise kaudu saavutada paremaid töötulemusi. Nende uuringute lähtekohtadeks on arusaam, et rahulolevam ja pühendunud töötaja pingutab ja panustab rohkem. On mõistetud, et ehkki ka rahulolu ja tööpanus on omavahel seotud, ei pruugi rahulolev töötaja anda endast veel maksimaalset panust. Pühendumuse puhul lisandub rahulolule emotsionaalne seotus organisatsiooni ja selle eesmärkidega. Seetõttu on pühendunud töötaja valmis lisapingutuseks. (Varts, Laurson 2012, lk 335)



Joonis 2 Personali töö ja rahulolu tööga ettevõttes

Allikas: Autori koostatud

Töö on küll huvitav ja väljakutsuv aga siiski ei meeldi see väga töötajatele. See arvamus võib tulla ka üldisest Eesti ühiskonna arvamusest, kus teenindaja tööd peetakse halva mainega tööks. Personal teab, et tema töö on oluline ettevõtte tulemuste saavutamiseks ja kliendirahulolu täitmiseks aga tunneb, et tema tööd ei väärtustata. Töö väärtustamine sõltub kahest tegurist, otsesest tagasisidest klientide ja juhi poolt ning töötasust. Nagu küsitlusest selgub, siis tagasisidet juhi käest saadakse liiga vähesel määral. Oluline on juhil seda teha. Ettevõtte praegune palgasüsteem on koostatud selliselt, et töötaja palk koosneb tunnitasust ja tulemustasust, mis on sõltuv käibest. Hetkel jagatakse käibest 1 % kõigi töötajate vahel vastavalt töötatud tundidele. Et personal saaks selgelt aru, et tema töö mõjutab otseselt ettevõtte tulemusi ja tema enda töötasu, tuleb tulemustasu süsteemi muuta. Igale teenindajale tuleb luua personaalne võimalus ise oma tulemustasu suurust mõjutada. Peab looma erinevad protsendimäärad vastavalt tehtud käibe. Näiteks, kui käive kuus teenindaja kohta on kuni 2000 € on tulemustasu osakaal 1% tema poolt teenitud käibest ja kui käive kuus on 10 000 € on tulemustasu 5% käibest. See motiveerib personali andma endast maksimumi, et saada parem tulemus, mis on kasulik ka ettevõttele.



Joonis 3 Koostöö ja õhkkond meeskonnas

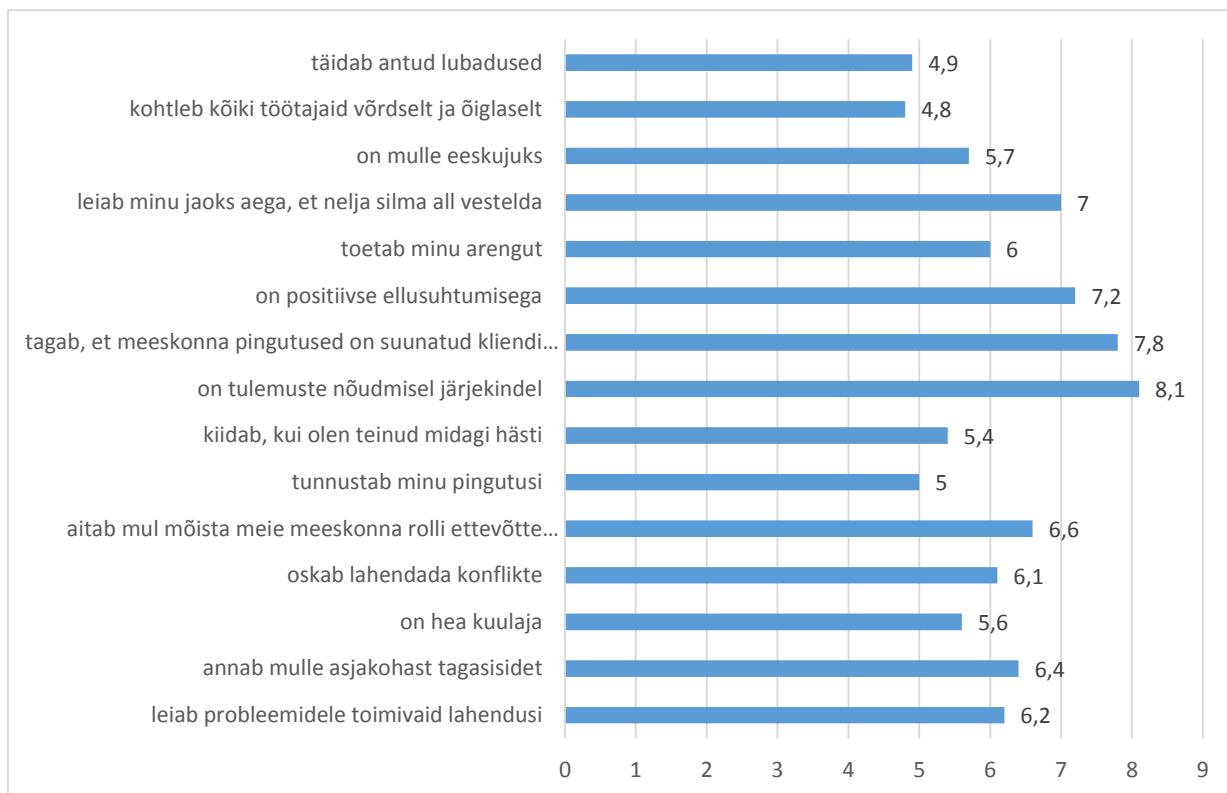
Allikas: Autori koostatud

Meeskonnatööd ja õhkkonda hinnatakse väga kõrgelt. Inimesed suhtlevad omavahel sõbralikult ja aitavad üksteist töös ja paljud kolleegid on leidnud töölt omale head sõbrad. Ühtekuuluvustunne ja probleemide omavaheline arutamine on kõrgelt hinnatud. Probleemaatiline on suhtlus juhiga ja usalduse puudumine. Personal küll arutab probleeme omavahel aga ilmselt ei juleta nendest tulla rääkima juhiga. Nagu eelpool selgus, siis on personalil tunne, et nende arvamus pole oluline ja siit tekivad möödarääkimised.

Meeskond on ühiste eesmärkide saavutamise nimel koos tegutsev rühm inimesi. Meeskonda ise-loomustav hindel rollijaotus ning koostöösuhted. Tulemusliku meeskonnatöö eeldus on soov koos eesmärgini jõuda ning hoida seejuures häid omavahelisi suhteid. Traditsiooniline juhtimisviis on hierarhiline: tipus olev juht kontrollib, piirab ja määrab teiste tegevust. Lähtutakse pigem sellest, mida on saavutatud, mitte sellest, mida ja kuidas võiks saavutada.

Meeskondlik juhtimisviis rajaneb paindlikul ja vahelduvad rollil ning ülesannete jaotusel. Tipus oleva juhi peamine siht on luua õhkkond, milles inimesed annavad vabatahtlikult oma parima ning

tegutsevad koos. Sellise õhkkonna loomise peamised tingimused on eesmärkide püstitamine koos-
 tööks, meeskonna liikmete võimalus ise määrata, kuidas probleeme lahendada ning selleks vaja-
 liku vastutuse delegeerimine juhu poolt meeskonna liikmetele. (Elenurm, 2015)
 Tulemustest selgub, et juhti ei peeta osaks meeskonnast.

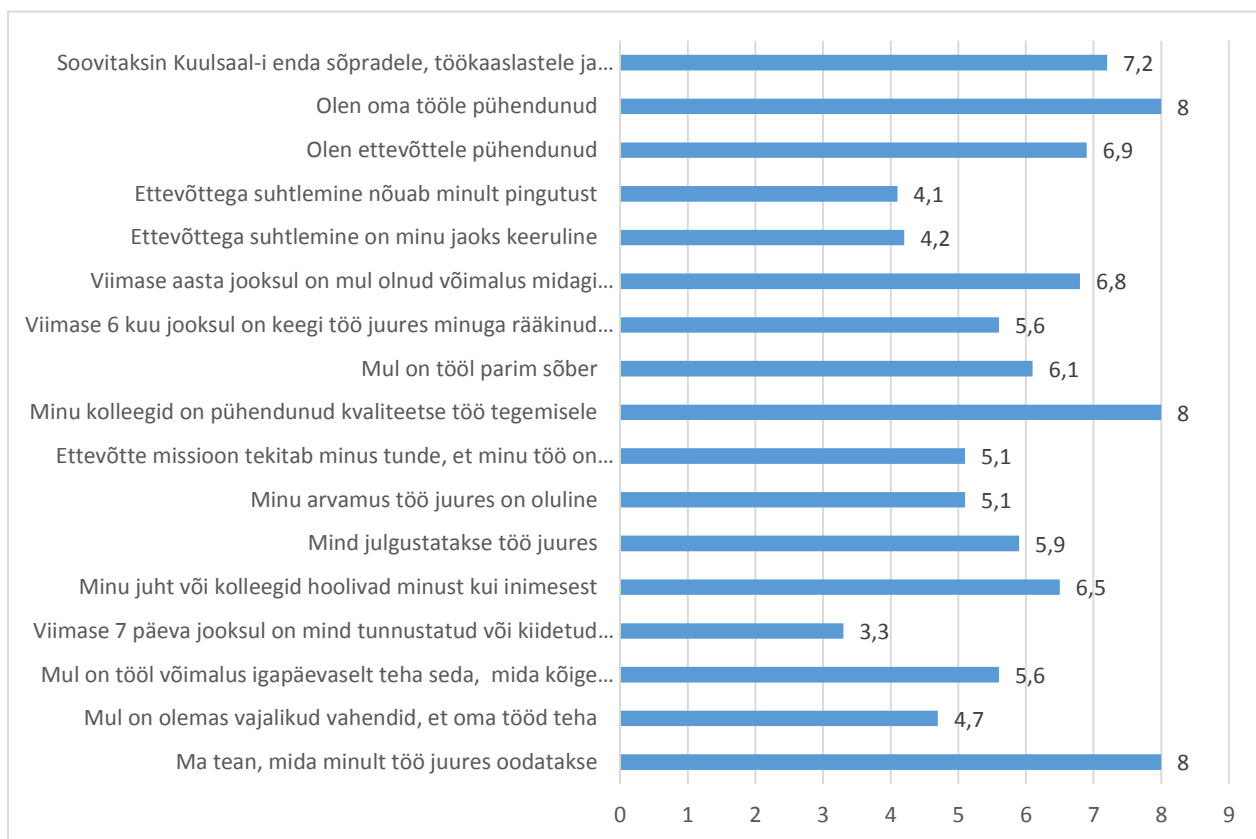


Joonis 4 Kuulsaali juht personali hinnangul

Allikas: Autori koostatud

Tunnustamine on väga oluline motivatsiooni tekitaja ja selle puudumine tuleb hästi välja küsitluse tulemustest. See võib olla väga oluline põhjus, mis töökoha vahetamise peale mõeldakse. Antud küsimust hindas madalalt pigem pikema tööstaaziga inimene. Juht on küll tulemustele orienteeritud ja on selle tähtsuse arusaadavaks teinud ka töötajatele aga unustab personaliga lähedalt suhtlemise ja nende kuulamise. Olukorra lahendamiseks vajaks juht personali ja motivatsioonialast koolitust.

Personal teab, mida temalt töö juures oodatakse aga hindab vajalike töövahendite puudumist madalalt. See tekitab omakorda töö tegemise hetkel stressi ja muuda töö ebameeldivaks. Luua konkreetne süsteem ettevõttes infovahetuseks, et info jõuaks võimalikult kiiresti õigete osapoolteni. Julgustada personali rohkem kaasa rääkima ja oma arvamust avaldama, et töö toimiks ladusamalt. Küsitluse tulemustest selgub, et personali meelest ei ole tema arvamus oluline. Seda arvamust peab muutma.



Joonis 5 Töötajate hinnang tööle ja ettevõttele

Allikas: Autori koostatud

Üldiste küsimuste hulgast jääb silma, et kõige rohkem on puudu tunnustamisest ja tuntakse, et töötajate arvamus ei ole töö juures oluline. Juht ei julgusta piisavalt töötajaid võtma vastu iseseisvalt otsuseid. Maine ettevõttest on pigem hea, sest Kuulsaali soovitatakse oma sõpradele ja töökaaslastele ning inimesed on oma tööle pühendunud ja teavad, mida neilt oodatakse. Kõrgemalt

hindasid väiteid vähem tööl olnud inimesed. Juhtkond peaks tähelepanu pöörama vajalike vahendite olemasolule ja paluma personalilt sellekohast infot, millest nad puudust tunnevad ja mis tekitab kõige rohkem probleeme.

3. TÖÖJÕU LIIKUMINE

Majanduse globaliseerumine, tehnoloogia kiire areng, vajadus uute teadmiste järele ja pidevad muutused keskkonnas nõuavad head kohanemisvõimet ja oskust kiiresti ümber õppida. Majanduse kiire areng ja üleilmastumine ning piiride avanemine annab töötajale uusi valikuid ja võimalusi, muutes tööandja olukorra keerukamaks. Tööjõu liikumine võib aset leida organisatsioonide vahel või organisatsiooni sees. Tööjõu liikumise peamisteks vormideks on töötajate vallandamine, üleviimine, tagasiastumine, erumine ja edutamine Tööjõu liikumist organisatsioonide vahel nimetatakse väliseks tööjõu voolavuseks. Liikumist organisatsiooni allüksuste ja ametikohtade vahel nimetatakse sisemiseks tööjõu voolavuseks. Mõningas ulatuses on tööjõu voolavus organisatsioonile värskendav, võimaldades uute inimeste ja ideede tulekut. Liiga suur tööjõu voolavus toob aga kaasa põhjendamatuid kulutusi personali värbamiseks ja valikuks ning uute töötajate väljaõppeks. (Türk, 2005, lk 94)

Muutub inimeste vajaduste ja väärtushinnangute järjestus. Lojaalsus kindlale ettevõttele on asendunud lojaalsusega oma tegevusvaldkonnale. Endisest enam väärtustatakse ettevõtte kultuuri ja juhtimistavasid, tööandja usaldusväarsust ja paindlikkust töötajate vajaduste suhtes.

Tööjõu voolavus (ingl. k. *employees turnover*) on töötajate liikumise määr, mis võimaldab hinnata ettevõtte konkurentsivõimelisust ja jätkusuutlikkust. Kõrge voolavuse määr viitab juhtimisprobleemidele.

Tööjõu liikumise mõju võib olla:

- Positiivne – ettevõtte töötajate vahetumine – toob kaasa uusi töövõtteid ja ideid;
- Negatiivne – ei suudeta oma teenuste ja toodetega konkurentsisis püsida.

Tööjõu voolavus sõltub järgmistest teguritest (Kirikal 2015):

- ühiskondlikust olukorrast;
- geograafilisest asendist;
- demograafilistest teguritest jms

Kuulsaali mõjutab kõige rohkem ühiskondlik olukord. Kui on piisavalt vakantseid tööpakkumisi, siis on kergem valida uue tööpakkumise kasuks.

3.1 Tööjõu voolavuse ennetamine ja vähendamine

Ettevõtte jätkusuutlikkuse tagavad pühendunud töötajad. Pühendunud töötaja ja kasumi kasvu vahel on otsene seos, kus pühendunud töötaja kvaliteetse toodangu ja teenuse loojana kindlustab lojaalse klientuuri. Pühendunud töötaja on ettevõtte jätkusuutlikkuse ja tegeliku kasumi kasvu aluseks.

Üle 60. aasta maailma juhtivaks inimeste suhtumiste, arvamuste ja käitumise hindamise ning analüüsi organisatsiooniks olnud Gallupi Juhtimise Instituut, mille korraldatud küsitluse põhjal (osales üle 1 miljoni töötaja) saadi tulemuseks töökoha kvaliteedi 12 põhitõde, mille täitmine hoiab ja meelitab andekaid töötajaid. Töökoha kvaliteet on astmeline, kus eelnevaid astmeid täitmata jättes ei anna tulemusi järgmiste täitmine.

Uurimuse küsimused võib kokkuvõetuna jagada nelja etappi, mille põhjal töötaja hindab töökoha kvaliteeti:

I etapp: selge töösisu ning vastutuse määratlemine, töö korralikuks sooritamiseks vajalike materjalide ja seadmete olemasolu.

II etapp: eneseteostamise võimalused (teen seda, mida oskan kõige paremini), tagasiside saamine töösoorituse kohta vähemalt viimase seitsme päeva jooksul, isiksuse hindamine juhi ja kolleegide poolt, arengu toetamise tunnetamine.

III etapp: töötaja arvamuse aktsepteerimine, tehtava töö tähtsuse tunnetamine ettevõtte missiooni/eesmärkide kontekstis, kolleegide pühendumine töö kvaliteetsele sooritusele ehk meeskonna olemus, usaldusväärse inimese olemasolu töökohal.

IV etapp: arengukava arutamise tähtsus vähemalt kord poole aasta jooksul ning töö juures õppimise, silmaringi laiendamise, oskuste parendamise võimaldamine aasta jooksul.

Sellest lähtuvalt tuleb ettevõttel tegevust planeerida nii, et tagada töökoha kvaliteet ning ennetada rahulolematust, mille tagajärjeks on suur tööjõu voolavus. (Kirikal 2015)

Kõikides nimetatud punktides esineb Kuulsaali puhul puudujääke. Vastutus ei taheta võtta ja puuduvad vajalikud vahendid töö edukaks sooritamiseks. Ei anta tagasisidet töösoorituse kohta ja puudub tunnustamine. Kui seda tehakse, siis väga harva. Korraldatakse vähe koolitusi, et töötajad saaksid areneda ja olla parimad oma alal. Tööjõu voolavuse vähendamiseks on mitmeid võimalusi, kuid siinkohal käsitleb autor neist peamiseid.

Tööjõu voolavuse vähendamiseks tuleb anda töökuulutuses võimalikult täpne info töö ja otsitava töötaja kohta. Värbamisel tuleb jälgida, et kuulutus või reklaamsõnum annaks adekvaatse ülevaate tulevasesest tööst ning nõudmistest kandidaadile (hariduse, oskuste, kogemuste ja isiksuse omaduste osas). Töötajate valikul tuleb uurida põhjalikult kandidaadi sobilikkust ametikohale intervjuu abil, testimise, proovitööde tegemise ning taustauuringute põhjal. Soovitajateks võiksid olla kandidaadi endised tööandjad. (Kirikal 2015 b) Hetkel Kuulsaali poolt kasutatavates töökuulutustes on kõik eelpool mainitud oluline info olemas. Mõningatel juhtudel ei tule aga kõik omadused kohe välja ning selguvad alles töö käigus, tavaliselt mitme kuu möödudes peale töölepingu sõlmimist. Hetkel ei ole ka piisav taustauuringu tegemine aktuaalne olnud.

Uuel töötajal tuleb aidata sisse elada ning anda piisavalt informatsiooni töö ja organisatsiooni kohta ja koolitada selliselt, et tekiksid eeldused töökohustustega edukalt hakkama saada. Ei saa oodata head tööd lihtsalt sellepärast, et inimene on enne sama tööd teinud, sest eri ettevõtetes võib sama töö erineda. Ei saa ka eeldada, et esimesel päeval selgitatust piisab ja uus töötaja saab edaspidi ise hakkama. Uuele töötajale tuleb koostada nn sisseelamiskava ning anda talle sellest esimesel päeval tööle tulles teada (paberil). Sisseelamiskava peab sisaldama kõiki teemasid, mis annaksid uuele töötajale:

- ülevaate ettevõttest,
- üksuse struktuurist,
- kommetest ja reeglitest,
- töökeskkonnast ja –ohutusest,
- töötajatest ja nende põhifunktsioonidest jne.

Alati pole mõistlik uue töötajaga eraldi tegeleda, kui lähiajal on oodata veel teiste uute töötajate lisandumist töökollektiivi, kuid sisseelamiskava peab kindlasti olema planeeritud kindlale perioodile töötamise esimeste nädalate jooksul. Lisaks planeeritud teemadele peavad olema kirjas ka koolitust korraldavad isikud. (Kirikal 2015 b)

Olenevalt ettevõttest ja ametist tuleb uuele töötajale ette näha õppeperiood. See ei tohiks olla pikem kui neli kuud. Kirjeldada võiks õppeperioodi teemasid ja juhendajaid ning teadmiste ja oskuste kontrollimehhanismi, kus nii juhendaja kui ka õppija saavad perioodi tulemusi kinnitada.

Läbi mõelda tuleb tasustamise põhimõtted, esialgu võiksid need olla kindlalt määratud, näiteks tükitöö alusel töötavate töötajate puhul või neile, kelle sissetulek oleneb saavutatud tulemustest, sest uus töötaja ei saa õppeperioodil olla oma saavutustes väga tulemuslik. Töötajad jäävad ettevõttesse kauemaks, kui neid aidatakse kohaneda töö ja töökohaga. (Kirikal 2015 d). Kuulsaali uute töötajate väljaõppe süsteem vajab parandamist. Hetkel õpib uus töötaja mitme erineva inimesega koos ja see tekitab olukorra, kus mõned teemad jäävad läbimata, kuna puudud ülevaade, mida on juba koolitusel räägitud. Tulevikus peaks kasutama koolitamisel mentorit. Seega ühele uuele töötajale määratakse kindel mentor, kes hoolitseb väljaõppe eest ja jääb ka esimesteks kuudeks tugisikuks, kelle käest võib alati abi küsida, kui midagi vajab täpsustamist.

Töötajatele tuleb anda selge sõnum, mida temalt oodatakse. Otsene juht peab oskama rahuldada oma alluva töökoha kvaliteedi kahe esimese etapi vajadusi. Kui töötaja ei saa aru, mis on tema töökoha peamised eesmärgid ja vastutus, ei tasu temalt oodata erilist meeskonnavaimu tagamist. Jälgida, kui hästi tunneb iga töötaja oma tööülesandeid ning oma vastutuse valdkonda. Kui on tunda, et protsesside ahelas on "augud", tuleb tegeleda sellega kohe ja süvenenult. Abivahendiks on ametijuhendis kirjeldatu süvauurimine nt tööjuhendite kirja panemise kaudu.

Tööjuhend kirjeldab ametikirjelduses välja toodud peamisi ülesandeid. Selleks luua töörühm, kuhu kuuluks antud valdkonda juhtiv spetsialist ning ametikoha täitja või selle parim esindaja. Tööjuhendis on konkreetsed tegevused ametijuhendis ettenähtud ülesannete täitmiseks, näiteks:

- kust saab vahendid või info ülesande täitmiseks,
- mis tulemuseni peab jõudma,
- kellele peab tehtust aru andma,
- millise perioodi järel ja millises vormis.
- Suhelda oma töötajatega järjepidevalt.

Iga inimene on unikaalne ja otsese juhi kohustuseks on töötaja tugevad küljed välja selgitada ning inimene töösse rakendada. Juhid eksivad, kui arvavad, et teavad alluvate ootusi ja vajadusi nendest rääkimata. (Kirikal 2015 d)

Töötajate võimekuse ja ootuste väljaselgitamiseks on mitmesuguseid võimalusi, mida on võimalik kasutada, lähtudes ettevõtte keskkonnast ning organisatsioonilisest ülesehitusest.

Korraldada töötajatega koosoleku vormis tööarutelusid kindlaks määratud perioodi järel (Kirikal 2015 c):

- vähemalt kord aastas kogu kollektiiviga
- vähemalt kord kvartalis töötajate grupiga
- individuaalsed vestlused eelnevalt kokkulepitud ajavahemiku järel. Teadvustada oma alluvatele koosolekute aeg ning pidada sellest kinni. Samuti tuleb kindlalt teada anda oma soovist saada töötajatelt tagasisidet igapäevasest töökorraldusest ning kõikidest ettepanekutest olukorra parendamiseks.

Kokkulepitud arutelude ajad annavad töötajatele võimaluse ette valmistuda, mõeldes läbi neid vaevavad küsimused ning sõnastades ettepanekud. Järjepidevad koosolekud annavad töötajatele kindlustunde, et ettevõttes toimuv infovahetus on järjepidev ja samas on neil võimalus nendel koosolekutel rääkida murekohtadest ja probleemidest, et tööd sujuvamaks muuta. Hetkel toimuvad Kuulsaalis koosolekud väga ebaregulaarselt ja neid korraldatakse pigem, siis kui midagi on halvasti ja on vaja kõigile meeldetuletusi teha.

Kirjeldada ettevõtte karjäärimudelit, et iga töötaja teaks oma võimalusi. Karjäär ei pea alati olema vertikaalne, vaid võib olla ka horisontaalne. Kirjeldada seoseid ametikohtade vahel – nii vertikaalsed kui ka võimalikud horisontaalsed valdkondade vahetused. Selgitada töötajale arenguestluses tema koht ja võimalused karjäärimudelis, arvestades tema potentsiaali ja arengusoove – see tagab töötajale kindluse, et ta on ettevõttes vajalik lüli praegu ja edaspidi. (Kirikal 2015 d). Kuulsaal ei korralda arenguestlusi. Töötajatel puudub info karjäärivõimaluste kohta ja seda ei osata ka ise hinnata.

Ettevõttes tuleb luua läbipaistev ja selge tasustamissüsteem. Raha ehk palk on tähtsaim madalama taseme motivaator, mis võimaldab ära elada – osta toitu, riideid, maksta üüri jne, kuid palk on ka üks oluline kõrgema taseme motivatsiooni tegureid, millega rahuldatakse inimese tunnustusvajadust, mis peab olema vastavuses töötaja rollile ning tema panusele firmas, peab stimuleerima töötajat kvaliteetsele töösooritusele. Tasu maksmise põhimõtted peavad olema kõikidele selged ja avalikud. (Kirikal 2015 d)

Selgusetus töö tasustamisel ja töötulemuste hindamisel tekitab töötajates tunnet, et neid ei hinnata, mis omakorda demotiveerib töötajat ning pidurdab seeläbi ka ettevõtte arengut ja heaolu kasvu. Hästi motiveeritud ja rahulolev töötaja on võimeline töötama pühendunult, andes endast heade töötulemuste saavutamiseks maksimumi, valmis võtma vastutust ning olema aktiivne töö parendamiseks tehtavate ettepanekute ja vajalike otsuste tegemisel. (Kirikal 2015 d)

Selgitada töötajatele ettevõtte poolt pakutavaid lisaväärtusi. Töötajale peab selgitama, et kõik ettevõttes pakutavad soodustused on töötasu osa. Kirjeldada kõiki tegevusi, mis ettevõtte on loonud töötajate heaolule mõeldes ja nende motiveerimiseks ühtseks nn motivatsioonisüsteemiks. Tuua süsteemis skeemina välja lisaväärtused (nt suvepäevad, toitlustamine, staažist tulenevad lisapuhkepäevad, jõuluringitused ja -üritused, juubelite äramärkimised, tervisekontroll, toetused õnnestuste või laste sünni puhul, koolitused ja hariduse toetamine, spordi toetamine jms) ning nende täitmiseks ettevõtetav tegevus, täitmise eest vastutavad valdkonnad ja isikud ning ettenähtud kulutused inimese kohta aasta lõikes. (Kirikal 2015) Lisaväärtuseid on Kuulsaali personalile loodud mitmeid aga neid peaks paremini selgitama, kui lisaväärtusi ehk ühte osa töötasust. Ettevõtte töötajatel on soodsad sportimisvõimalused üle Eesti, kaks korda aastas kindlasti meeskonnaüritus (suvepäevad ja jõuluüritus) ning võimalusel ka aasta jooksul jooksvalt väiksemaid üritusi. Töötajatel on võimalik kuus mängida 2 tundi tasuta bowlingut ja piljardit.

Paratamatult võtab töötaja talle ettevõtte antud soodustusi pikema aja jooksul loomulikuna ning ei oska juhtkonna tehtut vastavalt hinnata või isegi arvab, et on iseenesest mõistetav tema kriitika soodustuse suuruse või olemuse kohta. Sellises olukorras muutuvad juhtkonna pingutused ja kulutused mõttetuks.

Ettevõtte peab tegelema kindlalt ja järjepidevalt töötajate lahkumise põhjuste analüüsiga. Tööjõu volavust peab järjepidevalt hindama ja analüüsima, et ennetada ja vähendada sellega kaasnevat tagajärgi ja maandada riske.

Töötajate lahkumise põhjusi järjepidevalt analüüsides saab:

- tagada ettevõtte tugevuse;
- selgitada välja ebakõlad töökorralduses ja protsessides;
- leida ja likvideerida puudujäägid töökeskkonnas ja ettevõttesiseses kommunikatsioonisüsteemis;
- saada teavet töötamise demotivaatoritest ning juhtimise kvaliteedist;

- hoida kokku uute töötajate värbamisega ja väljaõppega seotud kulused;
- vältida lahkunud töötaja täitmata töökohustustega seotud kulused (ettevõtte saamata jäänud tuluosa).

Ei ole otstarbekas analüüsida masstootmisega tegeleva lihttöajõu (lihtsaid ja rutiinseid operatsioone paari nädalaga omandav töötaja) voolavust iga kuu, kuid kindlasti oleks see mõistlik väiksema tootmisettevõtte puhul, kus suurem osa töötajatest on oskustöölised (nt keevitajate, metallpinkide operaatorite mitme aastaga omandatud kutseoskused). (Kirikal 2015 d)

Kindel abivahend tööjõu voolavuse uurimiseks on lahkujate küsitlusankeedi kasutamine. Lahkujate intervjuus kasutage suunavaid küsimusi, mis on sellel hetkel ettevõttes kõige populaarsemad ning tekitavad töötajates pidevaid arusaamatusi või pingeid ja usaldamatust juhtkonna suhtes. Konkreetseid küsimusi esitades saab tagasisidet paremini koondada ja analüüsida.

Võimaldada lahkujal rahulikult ning talle sobivas õhkkonnas ankeet täita, mitte suruda seda talle kätte uksest väljumisel. Arutada kokkuvõtteid lahkujate vastustest nii üksuse juhtidega kui ka juhtkonnaga kindla aja järel. Kokkuvõtete tegemise ajavahemik oleneb ettevõtte suuruselt ning töötajate voolavuse määrast. Mida rohkem saate lahkumise põhjuste kohta objektiivset infot, seda paremini sujub tööelu ettevõttes. (Kirikal 2015 d). Töötaja lahkumise põhjustega praegu aktiivselt ei tegeleta.

3.2 Tööjõu voolavuse arvutamine

Tööjõu voolavuse arvutamiseks kasutatakse näitajaid, nagu töölt omal soovil (nüüd töötajapoolsel töölepingu ülesütlemisel) lahkunute arv teatud ajavahemikul ja töötajate keskmine arv taandatud täistööajale samal ajavahemikul. Lahkunute hulka arvatakse need töötajad, kelle lahkumine halvab tulemuste saavutamist olenemata sellest, kas lahkumise aluseks on kokkulepe või katseaja ebarahuldavad tulemused. Arvestama peab kõiki lahkumisi, mille mõjud on ettevõttele negatiivsed ja mida ise poleks soovinud. (Torrington 1991, lk 73-74)

Tööjõu voolavuse määr (%) = lahkunud töötajate arv/keskmine töötajate arv x 100

Seda meetodit on kritiseeritud, sest see annab ainult piiratud informatsiooni. Näiteks, kui on 25 töölt lahkujat, siis jääb puudu informatsioon, kas kõik 25 inimesti lahkuseid erinevatelt ametikohadelt või 25 erinevat inimest tuli ja lahkus ühelt ja samalt ametikohalt.

Autor arvutab tööjõu voolavuse ettevõttes perioodi kohta, kus korraga lahkus töölt kahe kuu jooksul 7 inimest (2014 kevad). Majandusaasta aruandes on kirjas keskmine töötajate arv 18, see on täistööajale taandatud töötajate arv. Kokku on ettevõttes 25 töötajat, neist 10 täistööajaga ja 15 osalise tööajaga

$7/18 \times 100 = 38,8 \%$ tööjõu voolavus (2014. aasta 2 kuud)

2014 aastal lahkus töölt 14 inimest.

$12/18 \times 100 = 66,7 \%$ tööjõu voolavus (2014. aasta kokku)

Normaalseks loetakse tööjõu voolavuse määra 5 % aastas, aga see näitaja võib tugevalt varieeruda sõltuvalt valdkonnast, kus ettevõtte tegutseb. (Pilvik 2007). Teenindustevõttes on tööjõu voolavuse määr alati kõrgem, kui mõnes teises valdkonnas.

Tööjõu voolavuse määr on liiga kõrge ja ettevõtte peab leidma põhjused, miks see nii on ja edaspidi olukorda muutma. Sisse tuleb viia koolituskava, töötajatele teadvustada kõiki ettevõtte poolt pakutavaid soodustusi ja kindlasti vestelda lahkuvate töötajatega, et selgitada välja lahkumise põhjused.

Ettevõtte peab arvestust ettevõttes töötatud päevade kohta. Alates 2002 aastast on töötajate arv kokku 242 inimest. Keskmine töötatud aeg on 341 päeva. Enamus töötajaid on tööl alla 1 aasta. Selle statistika sees on inimesi, kes on töötanud ettevõttes üle 5 aasta, need on peamiselt administratiivtöötajad.

3.3 Personali värbamine ja valik

Iga ettevõtte vajab oma eesmärkide täitmiseks organisatsiooni väärtustele vastavaid, pühendunud ja kompetentseid töötajaid. Heade inimeste leidmine ja hoidmine on üha raskem. Eesti majandus

ja tööturg on väike, mistõttu nii tööandjad kui töötajad leiavad end aeg-ajalt olukorrast, kus spetsiifilisi kompetentse on raske leida, või siis vastupidi, ei ole neile sobivat rakendust. Samas oleme me üha enam maailmale avatud, mobiilsus kasvab ka tööturul. Üha enam inimesi otsib, leiab ja on valmis vajadusel asuma tööle välismaal. Tihedas konkurentsisis nii kohalikul kui rahvusvahelisel tööturul peaks tööjõuressursi leidmine ja säilitamine olema seega iga ettevõtte strateegilises fookuses. (Varts, Laurson, 2012, lk 78)

Personali värbamine (ingl. k. *personnel recruitment*) on protsess, mille käigus kutsutakse nõutava pädevusega töötajaid kandideerima vakantsse ametikohale. Personali värbamine on müük - see on tööandja brändi, organisatsiooni kuvandi müük. Tööandja bränd on esmakordselt määratletud Tim Ambleri ja Simon Barrow poolt 1996.a. Nad defineerisid tööandja brändi kui värbamisel pakutud komplekti funktsionaalsetest, majanduslikest ja psühholoogilistest kasudest, mis on seostatavad värbava ettevõttega. John Sullivan (2004) defineeris tööandja brändi kui ettevõtte eesmärgistatud pikaajalist strateegiat, et juhtida töötajate, potentsiaalsete töötajate ja osanike teadlikkust ja taju kindla ettevõtte suhtes. Need kaks tööandja brändi määratlust kinnitavad mõiste toimivust nii organisatsioonisiselt kui ka organisatsiooniväliselt. (Kirikal 2015)

Tööandja brändi loomine ei tähenda keskendumist sellele, mida inimesed tahavad kuulda, vaid reaalse pildi loomist ja oma sügavama olemuse tutvustamist. Koos brändi tutvustamisega anname teatud lubadusi, millega kaasneb ka kohustus neid täita. Enne värbamist võiks otsida vastust küsimusele, mida potentsiaalsetele töötajatele tegelikult lubada saame. Katteta lubadusi andes raiskame kokkuvõttes nii enda kui ka kandideerijate aega.

Tööandja bränd on organisatsiooni värbamis- ja valikuprotsessi aluseks. Värbamisse ja valikusse kaasatud spetsialistid ja juhid peaksid edastama ühtseid brände toetavaid sõnumeid. Brändile toetudes saame tagada järjepidevuse, eesmärgipärasuse ja eristumise. Öeldes selgelt välja, millised inimesed saavutavad edu meie organisatsioonis, on tõenäoline, et sellised inimesed leiavad tee meieni. Inimesed valivad organisatsiooni enne, kui oma valiku teeb tööandja.

Personali värbamine jaguneb:

- organisatsioonisiseks värbamiseks ja
- organisatsiooniväliseks värbamiseks

Organisatsioonisisene värbamine on tööjõuvajaduste rahuldamine oma asutuse inimeste ümberpaigutamise või nende kompetentsi tõestamise kaudu. Selle värbamise juures on kõige olulisem leida võimalikult kiiresti vabale ametikohale sobiv töötaja. Kui organisatsiooni sees ei leidu sobivat kandidaati, kellel oleks spetsiifilised teadmised ja oskused, siis kasutatakse organisatsioonivälist värbamist. Selle meetodi kasuks otsustatakse ka siis, kui soovitakse tuua ettevõttesse uut mõtteviisi ja hoiakuid. (Varts, Laurson, 2012, lk 89, 91)

Värbamise käigus meelitatakse ligi kandidaate, kellel on organisatsiooni eesmärkide teostamiseks sobivad võimed ja hoiakud. Värbamist mõjutab oluliselt töötaja usk tulevasse tööandjasse. Sobivate kandidaatide leidmisele aitab kaasa organisatsiooni tegevuse avalikustamine ja vakantse ametikoha tutvustamine. (Kirikal 2015)

Personali valik (ingl. k. *personnel selection*) on tööandja ja –võtjate vaheline kahesuunaline sihikindel protsess, mille käigus valitakse ametikohale kandideerivate isikute hulgast sobivaim.

Esmalt organisatsioonisisene valik, siis organisatsiooniväline. Organisatsiooni võtmekohti ei tohi komplekteerida ainult oma töötajatega, see vähendab töötajevahelist konkurentsi, vastutusvõimet ja uuenduslikkust. Personali valik eeldab ühtse metoodika ja mehhanismi väljatöötamist. Ebasobiva töötaja palkamine firmale on kahjulik.

On palju erinevaid valiku meetodeid juhtidele ja töölistele. Ametikoha taotlemise erinevad motiivid on näiteks kiire karjäär, õppelaenu tagasimaksmine riigiasutuses. Personali valiku näitajad töötatakse välja töö analüüsi käigus ja fikseeritakse ametijuhendis (sisaldab nõuete profiili). Olulised pädevused on püsivate teadmiste oskuste, võimete kompleks antud ametikohal edukaks toime tulekuks. (Kirikal 2015 a)

Kandidaadi valik peab olema põhjendatud. Personali valiku meetodid – ankeet, CV, taustauuring ja soovitused, test, käitumis-ülesanne ning intervjuu. Kuulsaali praktikas töötatakse läbi CV ja selle alusel kutsutakse töövestlusele. Peale töövestlust valitakse välja tavaliselt 3 sobivat inimest, kes kutsutakse proovipäevadele ja peale proovipäevade toimumist selgitatakse välja, kes sobib ametikohale kõige paremini. Proovipäevadel tutvustatakse peamisi tööülesandeid ja palutakse ka kandidaadil erinevaid ülesandeid täita.

Olenevalt organisatsioonist, ametikohast ja töötaja valiku spetsiifikast kasutatakse erinevaid meetodeid.

Personali valiku etapid (Kirikal 2015 a) :

- Kandideerimisdokumentide esitamine
- Eelintervjuu- tutvumine kandidaadiga
- Töölevõtu intervjuu – osaleb personalitöötaja ja otsene juht
- Taustauuring ja soovitusel
- Test – teadmiste, oskuste, võimete testid
- Käitumisülesanne – dokumentide analüüs, simulatsioon, rollimäng

3.4 Tööjõu ringlusega seotud kulud

2013 aastal kulutati raamatupidamise andmetel tööjõu otsingutele 1158 €. See ei ole aga päris täpne summa ja seetõttu ei ole ilmselt personali ringlusele seni väga palju tähelepanu pööratud. Sellele lisanduvad bartertehingutena sõlmitud lepingute summa, mida on 3000 € väärtuses. Selles kajastuvad ainult töökuulutuse avaldamised internetiportaalides. Arvestamata on muud lisakulud, mis tegelikult töötajate lahkumise ja värbamisega seotud on. Järgnevas tabelis on välja toodud ühe töötaja lahkumise ja ühe uue töötaja värbamisega seotud põhilised kulud kokku. Arvestatud on maksimaalsed määrasid. Juhul, kui samal ajal on vajalik leida rohkem, kui üks uus töötaja, siis töökuulutuse lisamise kulu jaguneb nende mõlema vahel võrdselt.

2013 aastal sõlmiti 24 uut töölepingut ja 2014 aastal 23 uut töölepingut. Ühele baaridaam-administraatori ametikohale kandideerib keskmiselt 100 inimest. Rajainstruktori ametikohale kandideerib keskmiselt 20 inimest. Kõikide CV-dega tutvumine ja sobivate valimine võtab väga palju aega. Peale töövestlusi selgub tavaliselt, et üks osa kutsututest ei sobi kindlasti vabale ametikohale.

Järgnevas tabelis toob autor välja peamised töötaja lahkumise ja uue töötaja leidmisega seotud kulud.

Tabel 1 Ühe töötaja värbamiseks tehtavad kulutused

	Kogus	Ühiku hind	Hind
Töökuulutuse lisamine portaali	1 kuulutus	226,8 €	226,8 €
Töötaja lahkumisega seotud administratiivkulud (töölepingu lõpetamise vormistamine, kasutamata puhkusetasude arvestus)	2 tundi tööaega	5 €	10 €
Uue töötaja värbamine (töökuulutuse koostamine ja kooskõlastamine, CV-dega tutvumine, töövestlused, sobiva kandidaadi valimine). Keskmiselt laekub ühele töökuulutusele 80 tööavaldust	10 tundi tööaega	5 €	50 €
Uue töötaja väljaõpe (uus inimene alles õpib ja keegi õpetab teda samal ajal välja, mõlemate tööaeg läheb kirja)	224 tundi	4,60 €	1030,4 €
Uued tööriided	1 komplekt	50 €	50 €
Kokku kulud	-	-	1367,2 €

Allikas: Autori koostatud

Võttes aluseks ülaltoodud tabeli on aastane kulu uute töötajate värbamiseks 31445,6 €. Sellele lisandub veel uue töötaja väljaõpe ja sisse-elamise aeg, mille jooksul ei ole uus personal veel nii pädev, et teenida maksimaalset käivet.

Järgnevalt analüüsib autor ettevõtte saamata jäänud tulu. Kui selgub, et on tehtud töötajatepoolne viga broneeringu vastuvõtmisel või personal ei suuda piisavalt kiiresti tekkivaid rajarikkeid kõrvaldada ja klient avaldab pahameel, siis tehakse endast kõik, et klient jääks lõpuks rahule. Kliendi rahulolematust kompenseeritakse tavaliselt tasuta bowlingu- või piljardimängiga või meelepäraste jookide ning suupistetega. Igale töötajal on lubatud tasuta tooteid ja teenuseid väljastada, kui selgub, et on tehtud töötajatepoolne viga.

Tabel 4 Ettevõtte saamata jäänud tulu

	Tasuta minutid bowlingus	Tasuta piljardi minutid	Tasuta toit ja joogid, €
Jaauar	320	0	25
Veebruar	126	60	77,5
Märts	140	60	59,8
Aprill	375	100	96,8
Mai	564	30	111,2
Juuni	100	0	9,6
Juuli	0	0	9,6
August	265	0	46
September	100	205	58,6
Oktoober	250	0	32
November	815	240	158,5
Detsember	70	0	55,2
Kokku	3125	695	739,8

Allikas: Autori koostatud

Eelpool esitatud andmed pärinevad ettevõtte igakuistest mahakandmise tabelitest, kuhu teenindajad märgivad üles täpsed kogused koos põhjendustega, mis ja miks on tasuta antud.

Aastas on tasuta lubatud 3125 tasuta mänguminutit bowlingus. Keskmise minuti hind on 0,273 €. See teeb aastas 853,125 €. Tasuta piljardiminuteid on lubatud 695, keskmine minuti hind on 0,078, mis teeb aastas 54,21 €. Lisaks teenustele kompenseeritakse vigu ka toodetes. Tasuta sööke ja jooke on jagatud aasta jooksul 739,8 € väärtuses. Summad on arvestatud müügihinnas.

Analüüsides ettevõtte andmeid tasuta väljastatud toodete ja teenuste kohta selgub, et ettevõttel jääb töötajate vigade tõttu saamata tulu keskmisel 135 € kuus. Selle sisse on arvestatud tasuta kliendile lubatud mänguaega bowlingus ja piljardis ning valesti tellitud toodete kompenseerimine. Aastas teeb see 1620 € saamata jäänud tulu. Need on andmed, mida saab analüüsida ja mis on kättesaadavad. Siia juurde tuleb arvestada kliente, kes valivad konkurenti, kuna on saanud halva teeninduse või kogemuse osaliseks. Seda arvu saab hinnata ainult suhteliselt ja konkreetseid infoallikaid selle kohta ei ole.

Kui seda kulu vähendada, siis on võimalik see suunata hoopis olemasolevate töötajate koolitusele ja täiendamisele ning seeläbi tõsta personali motivatsiooni, mis omakorda muudab töötaja ettevõttele kasumlikumaks.

3.5 Müügipersonali ja -kanali juhtimine

Käesolevas peatükis kirjeldab autor, kuidas turundajad mõõdavad süsteemi piisavust ja tõhusust, miks kliendid otsivad võimalusi osta nende tooteid ja teenuseid. Kõigepealt alustab autor müügipersonali mõõdikutest. Nendest mõõdikutest on näha, kas müügipersonali vaev ja geograafiline kaetus on piisavad.

Tabel 5 Müügipersonali mõõdikud, töökoormus

Mõõdik	Ülesehitus	Kaalutlused	Eesmärk
Töökoormus	Tunnid, mis on vaja kuldada klientide teenindamiseks ja tulemuse saavutamiseks.	Konkreetsed numbrid võivad olla vaieldavad. Kulutatud aeg eesmärgi täitmiseks võib varieeruda sõltuvad piirkonnast, müügipersonalist ja võimalikust kliendist.	Hinnata vajalik müügipersonali arv, mis tagab piisava efektiivsuse ja tasakaalustatud tööjõu.

Allikas: Farris, Bendle jt. 2006, lk 156

Töökoormuse mõõdik on väga vajalik mõõdik tööjõu planeerimisel. See annab info minimaalse tööjõu vajadusest. Kui ettevõtte suudab teenindada sama ajaga rohkem kliente annab see parema tulemuse finantstulemustele.

Liiga suure hulga klientide teenindamine eeldab omakorda lisapersonali tööle kaasamist.

Töökoormus (mitu tundi tööaega on kuus) = keskmine lahtiolekuage päevas x teenindajate arv päevas x päevade arv kuus

$$13,5 \times 4 \times 30 = 1620 \text{ tundi kuus (keskmiselt)}$$

Arvestades, et kuus on keskmiselt 160 töötundi on vajalik töötajate arv 10,5 täistööajaga töötajat. Ettevõttel on kasulikum hoida tööl rohkem inimesi ehk mõned töötajad osalise koormusega. Sellisel juhul on võimalik paremini asendusi leida, kui mõni kolleeg jääb haigeks või on tekkinud muud asjaolud, mis eeldavad lisatöötajat.

Tabel 6 Müügipersonali mõõdikud, potentsiaalne müügiprognoos

Mõõdik	Ülesehitus	Kaalutlused	Eesmärk
Potentsiaalne müügiprognoos	Koosneb teatud müügi-võimaluse arvust ja ostujõudlusest	Ei hinda tõenäosust täpselt. Tegu on rohkem oletuste kui teadusliku faktiga.	Müügieesmärkide kindlakstegemiseks. Aitab teha kindlaks müügiterritooriumid, et ressursse õigesti jagada.

Allikas: Farris, Bendle jt. 2006, lk 156

Kogumüük inimese kohta = eelmise aasta müügitulu / vajaminevate töötajate arvuga

2014 aasta müügitulu oli 574 270 €

$574\,270 / 10,5 = 54\,692$ € aastast ühe täistööajaga töötaja kohta

$54\,692 \text{ €} / 12 = 4557$ € kuus ühe täistööajaga töötaja kohta

See peaks olema ühe töötaja poolt kuus teenitav käive, millega ettevõtte müügiootused oleksid täidetud.

Tabel 7 Müügipersonali mõõdikud, hüvitis

Mõõdik	Ülesehitus	Kaalutlused	Eesmärk
Hüvitis	Müügipersonalile tehtavad kulutused. Koosnevad tavaliselt palgast, tulemustasudest ja komisjonitasudest.	Tajutav seos tasu ja tehtud tegevuste vahel võib olla erinev ettevõtete ja tööstusharude vahel.	Motiveerida maksimaalselt müüki tegema. Võimaldab protsesse mõõta ja jälgida ja motiveerib paremini müüma ja eesmarke saavutama.

Allikas: Farris, Bendle jt. 2006, lk 156

Hüvitis = tunnitasu x norm töötunnid kuus + tulemustasu 1% käibest

$4,60 \times 160 + 45,57 = 736$ € kuus

3.6 Personali hüvitamine ja töötasustamine

Personali hüvitamine on töö kompenseerimise protsess, mille käigus tööandja määrab kindlaks tehtud töö väärtuse ja tasub selle eest. Töö hüvitamine hõlmab igasuguseid tasusid (hüvitusi), sh töötasu, mida saadakse tehtud töö eest. (Türk 2005, lk 253)

Personali hüvitamise ehk kompenseerimise kaudu tagatakse töötajate tööks, eksistentsiks ja arenguks vajalikud hüved. Pädeva ja motiveeritud personali kujundamine eeldab suuri kulutusi töötajate hüvitamiseks, et organisatsioonid saaksid palgata võimekaid töötajaid.

Tööhüvitusi võib liigitada olemuse ja suunatuse järgi isikule või organisatsioonile järgnevalt

- sisemised hüvitised
- välimised hüvitised
- organisatsioonilised hüvitised
- individuaalsed hüvitised

Sisemised hüvitised on seotud inimese seesmise rahuldusega, mida ta tunnetab tööprotsessis. Individuaalseks sisemiseks hüvitiseks võib olla näiteks probleemi lahendamine, millest ka teised kasu saavad. Keeruka ülesande täitmine võib tekitada meeldiva saavutustunde ja inimene tunneb end pädevana. Sisemine hüvitus on indiviidi poolt seesmiselt tunnetatav, võimaldades tal ennast paremini määratleda. (Türk 2005, lk 253)

Välised hüvitised koosnevad eelkõige töötasust ja edutamisest. Need võimaldavad inimestel rahuldada oma esmavajadusi ning on tavaliselt seotud konkreetsete tööülesannete täitmisega.

Organisatsioonilised hüvitised on kõigile töötajatele ühised. Väline organisatsiooniline hüvitus on näiteks mingi soodustus töötajatele. Sisemine organisatsiooniline hüvitus võib olla uhkustunne töötamisest soliidses ja edukas organisatsioonis

Individuaalsed hüvitised on organisatsioonis töötavatel inimestel erinevad. Väline individuaalne hüvitus on näiteks individuaalne lisatasu või preemia, sisemine individuaalne hüvitus aga eneseteostustunne mingil ametikohal.

Hüvitamine hõlmab mitmesuguseid tasusid ning seda võib jagada rahaliseks ja mitterahaliseks hüvitamiseks. Töötasu (koos kaudse rahalise hüvitisega), töökeskkond ja töö ise on kolmeks peamiseks motiiviks, mis aitavad realiseerida organisatsiooni püstitatud eesmärgi.

Rahaline hüvitamine koosneb otsestest rahalistest hüvitamistest ehk töötasustamisest ja kaudsest hüvitamisest. Esimene koosneb põhipalgast, lisatasust ja preemiast. Kaudne rahaline hüvitamine sisaldab muid rahasse arvestatavaid tasusid, sh mitmesuguseid lisasoodustusi, organisatsiooni-poolset töötajate kindlustamist, sotsiaaltoetusi ja puhkusetasusid.

Soodustuste rakendamisel organisatsioonis on mitu eesmärki, motiveerides töötajaid ja tõstes seeläbi nende töö tulemuslikkust. Soodustused suurendavad töötajate usaldust tööandja vastu ning muudavad nad organisatsiooni suhtes lojaalsemaks. Teiseks aitavad soodustused siduda töötajaid paremini organisatsiooniga ja vähendada voolavust. Kolmandaks aitavad soodustused tõsta organisatsiooni mainet ja konkurentsivõimet tööturul.

Mitterahalise hüvitamise all mõistetakse töötajatele sobiva ning meeldiva töö ja töökeskkonna loomist. Töö võib olla huvitav ja vastutusrikas ning võimaldada töötajatele eneseteostust ja arengut või vastupidi. Töökeskkond võib olla meeldiv või ebameeldiv, mis sõltub eelkõige töötingimustest ja juhtimisest. Kompetentne juhtimine, meeldivad kaastöötajad, organisatsioon ja ametikoha maine, head töötingimused, sobiv tööaeg on üha olulisemateks töötajate motiveerimise komponentideks. (Türk 2005, lk 255)

3.6.1 Tööjõukulude arvestus

Ettevõtte palgakulu 2013 aasta kokku olid 168 419 €. Keskmine töötajate arv 18. See teeb kuluks ühe töötaja kohta aastas 9356 €, mis on 779 €kuus. Nende andmete sees sisalduvad ka juhtkonna palgad, mis on kõrgemad, kui teenindajatel. Lisa 2. esitatud andmete põhjal teame, et Kuulsaali töötajate keskmine bruto tunnitasu 2014 aastal oli 4,60 €. See teeb keskmiseks bruto kuutasuks 736 €.

Tabel 8 Tööjõukulud

	2013	2012
Palgakulu	168 419	142 386
Sotsiaalmaksud	57 247	48 194
Muud	4 024	1 396
Kokku tööjõu kulud	229 690	191 976
Kokku töötajate arv taandatuna täistööajale	18	18

Allikas: Roseni Majad OÜ majanduaastaruanne 2013

3.6.2 Keskmise palk

Keskmine brutokuupalk oli 2014. aasta III kvartalis 977 (Kuulsaalis eurot 736 €) ja brutotunnipalk 5,89 € (Kuulsaalis 4,60 €). 2013. aasta III kvartaliga võrreldes tõusis keskmine brutokuupalk 5,0% ja brutotunnipalk 5,6%. Kuulsaali keskmine palk koosneb põhi tunnitaskust ja tulemustasust.

III kvartalis tõusis keskmine brutokuupalk ilma ebaregulaarsete preemiate ja lisatasudeta 5,7%. Ebaregulaarsed preemiad ja lisatasud langesid 2013. aasta III kvartaliga võrreldes palgatöötaja kohta 20,4% ning vähendasid keskmist brutokuupalga tõusu 0,7 protsendipunkti.

Reaalpalk, milles tarbijahinnaindeksi muutuse mõju on arvesse võetud, tõusis 2014. aasta III kvartalis 5,6%. Reaalpalk tõusis eelmise aasta sama kvartaliga võrreldes kolmeteistkümneks kvartalit järjest.

Palgastatistika uuringu alusel oli septembri lõpu seisuga töötajate arv 4,9% suurem kui 2013. aasta septembri lõpus. Kõige enam suurenes palgatöötajate arv majutuses ja toitlustuses ning kinnisvaraalas tegevuses – mõlemas veidi üle 14%.

Keskmine brutokuupalk ja -tunnipalk tõusis 2014. aasta III kvartalis eelmise aasta III kvartaliga võrreldes kõige enam kinnisvaraalse tegevuse palgatöötajatel (vastavalt 12,8% ja 13,9%).

Keskmine brutokuupalk langes 2013. aasta III kvartaliga võrreldes kõige enam info ja side tegevusala palgatöötajatel (3,2%). Brutotunnipalk langes ainult info ja side tegevusala palgatöötajatel (3,6%). Kuulsaalis kellelgi palka ei langetatud ja pigem on palgad iga aasta natukene tõusnud, seda nii tunnitasku määra tõusust, kui ka kasvanud käibest.

Info ja side tegevusalal ebaregulaarsed preemiad ja lisatasud langesid 2013. aasta III kvartaliga võrreldes palgatöötaja kohta 53,0%, mis viis keskmise brutokuupalga sellel tegevusalal langusse. Ilma ebaregulaarsete preemiate ja lisatasudeta tõusis selle tegevusala palgatöötajate keskmine brutokuupalk 0,9%.

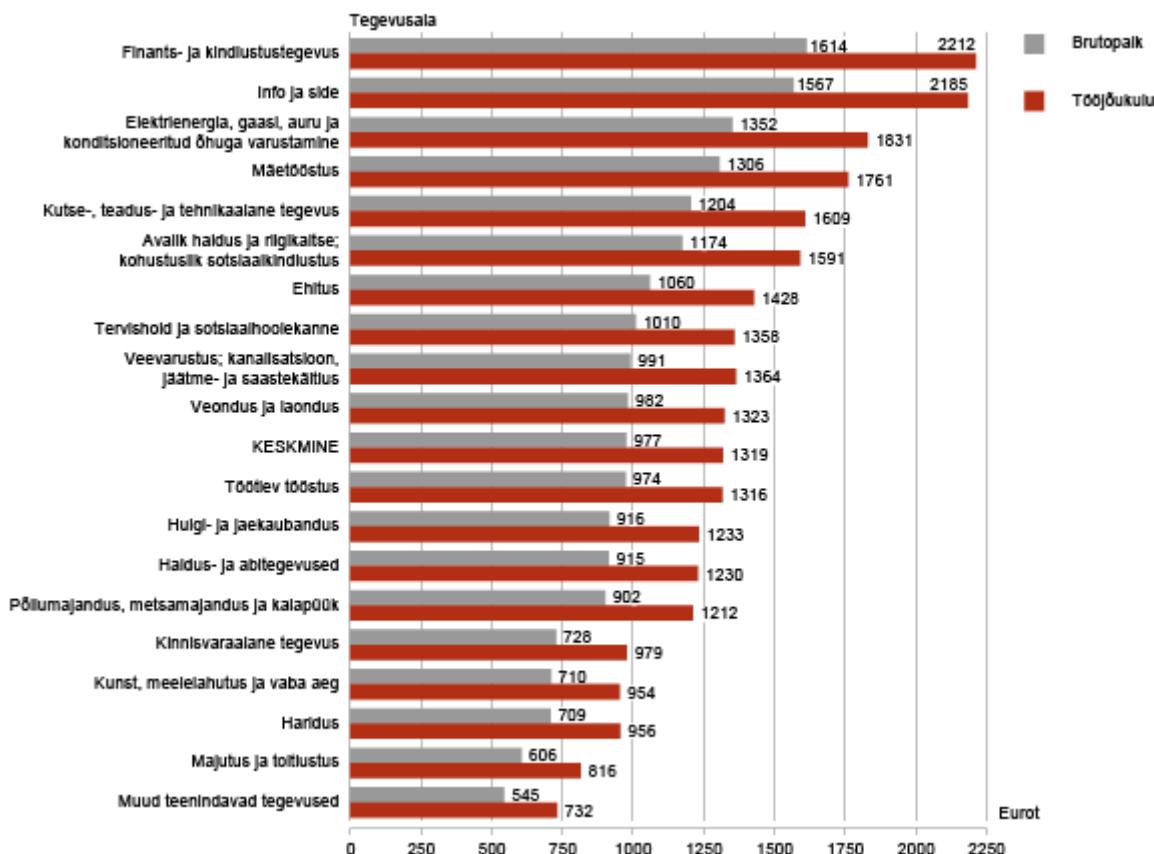
2014. aasta III kvartalis oli tööandja keskmine tööjõukulu palgatöötaja kohta kuus 1319 eurot ja tunnis 9,33 eurot. Keskmine tööjõukulu palgatöötaja kohta kuus ja tunnis tõusid 2013. aasta III kvartaliga võrreldes vastavalt 5,1% ja 5,4%.

Keskmine tööjõukulu palgatöötaja kohta kuus ning tunnis tõusis 2013. aasta III kvartaliga võrreldes kõige enam kinnisvaraalas tegevuses (vastavalt 12,9% ja 14,8%).

Keskmine tööjõukulu palgatöötaja kohta kuus langes 2013. aasta III kvartaliga võrreldes kõige enam info ja side tegevusalal (2,3%). Tööjõukulu tunnis langes ainult info ja side tegevusalal (0,8%).

Statistikaamet korraldab palgastatistika uuringut rahvusvahelise metoodika alusel 1992. aastast. 2014. aastal on valimis 11 920 ettevõtet, asutust ja organisatsiooni. Avaldatud keskmised brutokuupalgad on taandatud täistööajaga töötajale, et oleks võimalik võrrelda palku tööaja pikkusest olenemata. Kuupalga arvestamise alus on tasu tegelikult töötatud aja ja mittetöötatud aja eest. Tunnipalga tasu mittetöötatud aja eest (puhkusetasu, hüvitised jm) ei kajastu. Lühiajastatistikas mõõdetakse keskmist brutopalka kui tööjõukulu komponenti. Tööjõukulu hõlmab brutopalka ning tööandja sotsiaalmakseid, -hüvitisi ja -toetusi palgatöötajatele. Haridustöötajate madal kuupalk III kvartalis oli seotud enamiku töötajate puhkusetasu kajastamisega II kvartalis. (Kusma 2014)

Palgatöötaja keskmine brutopalk ja tööjõukulu kuus, III kvartal 2014 (eurot)



Joonis 6 Palgatöötaja keskmine brutopalk ja tööjõukulu kuus, III kvartal 2014 (eurot)

Allikas: Statistikaamet <https://www.stat.ee/72318> (29.05.2015)

Kuulsaal sobib oma tegevusalt nii meelelahutuse kui muu teenindava tegevuse valdkonda. Autor võtab arvesse nende kahe valdkonna keskmise brutopalka, mis on 627,5 €. Nende andmete põhjal selgub, et ettevõtte poolt makstav töötasu on valdkonnapõhiselt kõrgem, võrreldes teiste ettevõttega, kui jääb alla Eesti keskmisele palgale. Kui arvestada ainult meelelahutuse ja vaba aja valdkonda, siis on ettevõtte palgatase oma valdkonnaga samal tasemel.

Tabel 9 Keskmine brutokuupalk ja brutotunnipalk

Mõõtühik: eurot								
	Keskmine brutokuupalk				Keskmine brutotunnipalk			
	I kvar- tal	II kvar- tal	III kvartal	IV kvartal	I kvar- tal	II kvar- tal	III kvartal	IV kvartal
2011	792	857	809	865	4,87	5,08	4,82	5,19
2012	847	900	855	916	5,16	5,28	5,21	5,53
2013	900	976	930	986	5,63	5,71	5,58	5,99
2014	966	1 023	977	1 039	6,02	6,21	5,89	6,35
2015	1 010	6,37

Allikas: Statistikaamet

Töötaja palk sõltub töötatud tundide arvust ja tulemustasust, mida makstakse vastavalt kuus teenitud käibele. Suvisel perioodil on tulemustasu väiksem, kuna tegu oma madalperioodiga ja sügis- talvisel ajal on tulemustasu kõrgem.

Palk on oluline motivaator töötajale ja seetõttu peab vaatama üle palgasüsteemi ja võimalusel ka palku iga aasta tõstma. Ettevõttes puudub hetkel palga tõstmise süsteem ja kogenum personal pole kuidagi rohkem hinnatud või eelistatud kui alles katseajal tööle asunud isik.

3.7 Töötaja järeleaitamine kehva töösoorituse korral

Igas organisatsioonis on inimesi, kes ei ole oma ametiülesannete kõrgusel ning laias laastus saavad jagada kolme rühma:

1. Töötajad, kes tahaks, aga mingil põhjusel ei saa hetkel endast enamata anda (nt haiguse, vigastus, puudulikud oskused jms)
2. töötajad, kes suudaksid enamata, aga mingil põhjusel ei soovi seda teha,
3. töötajad, kes ei suuda ega soovi rohkemata anda.

Kõik sellised olukorrad vajavad kiiret lahendamist. Alustada võiks sellest, et anda töötajale kohe tagasisidet. Tagasiside peab olema täpne, et töötaja selgelt mõistaks, milles probleem. Samuti ei tohiks tagasiside andmisega viivitada päevi ega nädalaid või oodata aastavestlust, kuid mõistlik ei ole ka hakata tagasisidet andma spontaanselt keset arusaamatust. Lahenduseks on siin järjepidev

tegelemine töötajatega: talle seatakse vahe-eesmärke ja korraldatakse kohtumisi juhiga eesmärkide saavutamise hindamiseks.

Kui paari kuu pärast ei ole sooritus paranenud, on selge, et töötaja vajad oma töötulemuste parandamiseks n-ö järeleaitamistunde. Töötaja ja juhi kohtumise käigus teavitatakse töötajad, et talle antakse võimalus oma tulemuslikkust parandada ning kui kokkulepitud aja jooksul töötaja töösooritus ei parane, peab ta lahkuma. Sama kohtumise käigus pannakse kirja, milliseid tulemusi peab töötaja saavutama, täpsustatakse tegevused ja eesmäegid, määratletakse lõpptähtaeg ning ühtlasi lepitakse kokku ka järgmise kohtumise aeg.

Kui lõpptähtaeg on kätte jõudnud, viiakse läbi hindamine. Hinnatakse, kas tulemus on muutunud paremused suunas. Kui sooritus on paranenud, loetakse järeleaitamine lõppenuks ja töötaja jätkab iseseisva tööga. Kui aga selgub, et oodatud muutust ei ole toimunud, järeleaitamine jätkub. Järgmiseks kohtub töötaja neutraalse osapoolega (näiteks personalitöötaja, järgmise tasandi juht). Sellele kohtumisel ei osale otsene juht – võib ju töötaja kehva töösoorituse põhjus olla osaliselt ka juhi. Kohtumise eesmärk on olukord läbi arutada, veenduda, et töötaja saab olukorra tõsidusest aru ning leiab olukorrale lahenduse. Selle kohtumise järel toimub samalaadne koosolek ka neutraalse osapoole ja juhi vahel. Kohtumisel antakse juhile teada, milles töötajaga kokku lepiti.

Toimitakse samamoodi nagu peale esimest kohtumist. Tähtaja saabudes kohtutakse taas tulemuste hindamiseks ning tehakse lõplik otsus, kas töötaja jätkab oma ametikohal või mitte. (Mikiver 2010, lk 108)

KOKKUVÕTE

Töö tulemusena selgub, et ettevõtte tööjõu voolavus oli 2014. aastal 66,7 %, mis on liiga kõrge ja toob ettevõttele kaasa põhjendamatuid lisakulusid, mis avaldavad negatiivset mõju ettevõtte finantstulemustele. 2014. aastal sõlmiti 24 uut töölepingut. Ühe töötaja värbamisele ja väljaõppele tehtavad kulutused on 1367,9 €.

Ettevõtte töötajate seas läbi viidud töörahulolu-uuringu tulemustest selgub, et personal hindas kõige madalamalt juhiga seotud küsimusi. Ettevõtte juhtkond vajaks personalialast koolitust, et edaspidi personalikäitumist muuta. Meeskonnatööd ja õhkkonda hinnatakse kõrgelt aga juhti ei peeta üheks meeskonna osaks. Hea juht on hea meeskonnatöö aluseks ja probleemid selles valdkonnas mõjuvad lõpuks töötajate motivatsioonile, mis omakord kahandab töö kvaliteeti.

Ettevõttes tuleb sisse viia mitmeid muudatusi, et tööjõu voolavusega kaasnevaid kulusid ja mõju finantstulemustele vähendada, ning personali motivatsiooni tõsta. Selgub, et tööjõu voolavuse määr on liiga kõrge ja selle vähendamiseks on vajalikud erinevad meetodid. Personaliotsingutele ja väljaõppele tehtavad kulutused on arvestatava suurusega ja selle vähendamise korral on võimalik suunata ressursse personali koolitusele ja motiveerimisele. See tagab parema töökeskkonna, paremad tulemused ja hea maine ettevõttele.

Otsene juht peab rohkem personaliga suhtlema, andma tagasisidet tehtud töö kohta ja tunnustama. Suhtlemine peab olema vabam ja personali tuleb julgustada oma arvamust avaldama ja seda ka kuulata.

Personali värbamisprotsessis tuleb alustada algusest ja vaadata üle töökuulutuse sisu ja vastavus tööle ning võimalusel sisse viia lisaülesandeid personali sobivuse määramiseks. Üheks selliseks ülesandeks on kindlasti taustauuring.

Kui sobiv kandidaat on leitud, siis tuleb talle leida mentor, kes temaga väljaõppe perioodil tegeleb. Praegusel juhul koolitab ühte töötajat mitu erinevat inimest ja koolituses on puudujääke. Iseseisvalt tööle asudes ei ole töötajad veel valmis iseseisvalt kliente teenindama ja see toob kaasa palju vigu ja rahuolematust klientide poolt. Ettevõtte andmeid uurides selgub, et ettevõttel jääb saamata

keskmisel 135 € tulu kuus valede broneeringute tõttu või ebapiisavate lahenduste leidmisel tööpäeva jooksul. Siia lisandub veel saamata jäänud tulu, kui kliendid valivad Kuulsaali asemel mõne konkurendi, kuna on varasemalt saanud halva teeninduse osaliseks. Seda saamati jäänud tulu ei ole võimalik mõõta.

Välja tuleb töötada koolitusplaan, et töötajate motivatsiooni tõsta ja neil oleks enesearengu võimalus. Koolitada on vaja ka juhti personaliteemadel ja personalisuhtlusel. Koolitatud personal on kindlasti motiveeritum ja näeb ettevõttes ka arenguvõimalusi. Kindlasti tuleb sisse viia arenguvestluste süsteem. See annab infot nii tööandjale kui ka töötajale ja on kasulik mõlemale poolele. Mõnel juhul aitaks selline vestlus ennetada töötajate lahkumist ettevõttes. Arenguvestluste käigus selguvad töötajate ootused ja juht oskab neid arvestades tegutseda paremini ja planeeritumalt.

Personali töötasustamise süsteem vajab muutmist ja tuleb luua võimalikult personaalne tulemus-
tasu süsteem. Töötajate palk koosneb tunnitasu ja tulemustasust. Praegu jagatakse kuu käibest 1% kõigi töötajate vahel vastavalt töötajate. Aga tulevikus võiks tulemustasu protsent sõltuda personaalselt saavutatud käibest, mis motiveeriks personali endast maksimum andma. Töötaja palgataase on võrreldes Eesti keskmisega madalam aga valdkonnapõhiselt natukene kõrgem kui riigi keskmine. Keskmine bruto tunnitasu 2014. aastal oli 4,60 €.

Kui töötaja on juba lahkumisavalduse toonud, siis tuleb tegeleda lahkumise põhjuste analüüsiga. Viia sisse küsitlus lahkujatele, mis aitab probleemsete kohtadeni jõuda. Praegu seda süsteemselt ei teha. Mõningatel juhtudel vesteldakse töötajaga ja uuritakse, kuhu tal edasi plaanis minna on. Aga sügavamaid põhjusi tihti ei selgitata.

Töö tulemusena selgub, et ettevõtte töötajad tunnevad puudust motivatsioonist ja tunnustusest, mis põhjustab töötajate ülemäärast liikumist. See ei mõju hästi ettevõtte mainele ja toob kaasa põhjendamatu lisakulusid, mida vältides, saaks ettevõtte kasumit suurendada ja ühe osa suunata töötajate koolitamisele, et olemasolevad töötajad oleksid motiveeritumad ja seega ettevõttele parimad tulu teenijad.

Kui ajapikku järjest eelpool kirjeldatud muudatusi sisse viia, siis kindlasti aitab see tööjõu voolavust vähendada ja mõjub ettevõtte majandustulemustele positiivselt. Tõstab personali motivatsiooni ja kõrgelt motiveeritud töötaja on valmis palju rohkem panustama. See aitab kaasa ettevõtte käibe ja ühtlasi kasumi suurenemisele.

VIIDATUD KIRJANDUS

1. Drury, C. (2000). *Management & Cost Accounting: Fifth edition.* (5 tr.) London: Thomson Learning. 1194 lk
2. Elenurm, T. (2015). *Grupidiinaamika ja meeskonnatöö organisatsioonis.* Tallinn: Eesti ettevõtluskool Mainor. [WWW] <http://grupidynaamika.weebly.com/index.html> (30.05.2015)
3. Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., Reibstein, D. J. (2006). *Key Marketing Metrics.* (1.tr). Edinburgh Gate: Wharton School Publishing. 353 lk.
4. Haldma, T, Karu, S. (1999). *Kuluarvestuse süsteemi loomine ettevõttes.* (1. tr). Tartu: Rafiko & AT Audiko. 192 lk.
5. Horngren, T. C., Datar, M. S., Rajan, V. M. (2015). *Cost accounting : a managerial emphasis.* (15 tr). Boston: Pearson. 959 lk
6. Kaplan, S. R., Cooper, R. (2002). *Kulu ja Tulemus.* Tallinn: Fontese kirjastus. 407 lk
7. Karu, S. (2008). *Kulude juhtimine ja arvestus.* Tartu: Rafiko. 333 lk
8. Kirikal, H. (2015 a). *Personali valik.* Mõdriku: Lääne-Viru rakenduskõrgkool. [WWW] http://www.lvrkk.ee/kristiina/heve/person/personali_valik.html (28.03.2015)
9. Kirikal, H. (2015 b). *Personali värbamine.* Mõdriku: Lääne-Viru rakenduskõrgkool. [WWW] http://www.lvrkk.ee/kristiina/heve/person/personali_vrbamine.html (28.03.2015)
10. Kirikal, H. (2015 c). *Tööjõu liikumine.* Mõdriku: Lääne-Viru rakenduskõrgkool. [WWW] http://www.lvrkk.ee/kristiina/heve/person/tju_liikumine.html (6.05.2015)
11. Kirikal, H. (2015 d). *Tööjõu voolavuse vähendamine.* Mõdriku: Lääne-Viru rakenduskõrgkool. [WWW] http://www.lvrkk.ee/kristiina/heve/person/tju_voolavuse_vhendamine.html (23.02.2015)
12. Kusma, M. (2014). *Keskmine kuupalk tõusis III kvartalis aastaga viis protsenti.* Tallinn: Statistikaamet. [WWW] <https://www.stat.ee/72318> (29.05.2015)
13. Mikiver, K. (2010). *Tuttav tundmatu personalijuhtimine.* (1 tr). Tallinn: AS Äripäev. 124 lk.
14. NG Investeeringud. (2015). [WWW] <http://www.nginvest.ee/ettevottest> (20.04.2015)
15. PA010: Keskmine brutopalk ja brutotunnipalk, kvartal. (25. 05. 2015). - *Eesti Statistika andmebaas.* [WWW] www.stat.ee (29.05.2015)

16. Pilvik, K (2007). Inimesed – meie kalleim varam. Tallinn: Director [WWW] <http://www.director.ee/inimesed-meie-kalleim-vara/> (27.05.2015)
17. Roseni Majad OÜ majandusaastaaaruanne 2013.
18. Torrington, D., Hall, L. (1992). *Personnel Management*. (2 tr). UK: Prentice Hall. 661 lk.
19. Türk, K. (2005) *Inimressursi juhtimine*. (1 tr). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 446 lk.
20. Varts, R., Laurson, K. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. (2 tr). Tallinn: Tallinna raamatutrükikoda. 384 lk.

LISAD

Lisa 1. Töörahulu-uuringu küsitlus

Kuulsaali tööraahulolu küsitlus 2015

Üksuse nimi:

Hea töötaja, palun täida käesolev küsimustik. Saadud vastuste põhjal analüüsime töötajate rahulolu ettevõttes ning anname tagasisidet.

Palun hinda järgmisi väiteid skaalal nullist kuni kümneni. "0" tähendab, et ei nõustu üldse ja "10" tähendab, et oled täiesti nõus.

Kuulsaal tööandjana												
1	Kuulsaal-is on avatud õhkkond	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Tunnen uhkust, et töötan Kuulsaal-is	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Kuulsaal on kliendisõbralik ettevõtte	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Sooviksin töötada Kuulsaal-is ka tulevikus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Näen enda arenemisvõimalusi Kuulsaal-is	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Ma saan informatsiooni õigeaegselt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Ma järgin oma töös Kuulsaal-i põhi- väärtusi.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Ma olen teadlik Kuulsaal-i plaanidest ja eesmärkidest	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Minu töö ja rahulolu tööga												
9	Ma olen rahul oma tööga	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Minu töö on mitmekülgne	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Minu töö pakub mulle väljakutseid	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Minu töö nõuab minult pidevat enesearengut	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Minu töö mõjutab kliendi rahulolu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Minu töö kvaliteet mõjutab ka minu kolleegide tööd	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Mul on piisavalt õigusi, et täita oma kohustusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Minu töö mõjutab oluliselt terve ettevõtte tulemusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Minu töö on oluline roll terve ettevõtte tegevuses ja tulemustes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18	Ma saan piisavalt informatsiooni selle kohta, mis puudutab minu tööd, tööülesanded on selged ja arusaadavad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Ma saan piisavalt tagasisidest oma töö kohta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Minu tööd väärtustatakse	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Mul on õigus võtta teatud piirides vastu otsuseid, mis otseselt mõjutavad minu töötulemuste kvaliteeti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koostöö ja õhkkond meeskonnas												
22	Oleme üksteise suhtes abivalmid ja hoolivad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Meie meeskonnas valitseb vastastikune lugupidamine	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Tunnen ühtekuuluvustunnet oma töökaaslastega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Me jagame omavahel tööalaseid kogemusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Minu töökaaslased on valdavalt sõbralikud	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Mu töökaaslased annavad endast tööd tehes parima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Meie koostöö on hea	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Arutame oma meeskonnas probleeme avameelselt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Usaldan Kuulsaal-i juhtkonda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Usaldan oma juhi juhti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Usaldan oma otsest juhti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Minu juht...												
33	leiab probleemidele toimivaid lahendusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	annab mulle asjakohast tagasisidet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	on hea kuulaja	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	oskab lahendada konflikte	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	aitab mul mõista meie meeskonna rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Palun hinda järgmisi väiteid skaalal nullist kuni kümneni. "0" tähendab, et ei nõustu üldse ja "10" tähendab, et oled täiesti nõus.												
38	tunnustab minu pingutusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	kiidab, kui olen teinud midagi hästi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	on tulemuste nõudmisel järjekindel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	tagab, et meeskonna pingutused on suunatud kliendi rahulolu saavutamisele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	on positiivse ellusuhtumisega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	toetab minu arengut	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	leiab minu jaoks aega, et nelja silma all vestelda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	on mulle eeskujuks	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Lisa 1 järg

46	kohtleb kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	täidab antud lubadused	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	Ma tean, mida minult töö juures oodatakse	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	Mul on olemas vajalikud vahendid, et oma tööd teha	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	Mul on tööl võimalus igapäevaselt teha seda, mida kõige paremini oskan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51	Viimase 7 päeva jooksul on mind tunnustatud või kiidetud hea töö eest	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52	Minu juht või kolleegid hoolivad minust kui inimesest	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53	Mind julgustatakse töö juures	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	Minu arvamus töö juures on oluline	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	Ettevõtte missioon tekitab minus tunde, et minu töö on oluline	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56	Minu kolleegid on pühendunud kvaliteetse töö tegemisele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	Mul on tööl parim sõber	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58	Viimase 6 kuu jooksul on keegi töö juures minuga rääkinud minu arengust	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	Viimase aasta jooksul on mul olnud võimalus midagi õppida ja edasi areneda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60	Ettevõttega suhtlemine on minu jaoks keeruline	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61	Ettevõttega suhtlemine nõuab minult pingutust	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62	Olen ettevõttele pühendunud	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63	Olen oma tööle pühendunud	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64	Soovitaksin Kuulsaal-i enda sõpradele, töökaaslastele ja pereliikmetele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Vastaja andmed (tee õige kasti sisse rist)

Sugu: M N

Vanus: 17-25 26-35 36-45 46-55 56 ja vanem

Emakeel eesti vene muu

Haridus põh kesk kesk-eri kõr kõrg omandamisel

-
-

Töötanud Kuulsaal-is	alla 1 a.	1-2 a.	3-5 a.	6-10 a.	üle 10 a.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Ametikoht hetkel</u>	<input type="checkbox"/>	Klienditeenindaja			
	<input type="checkbox"/>	Rajainstruktor		<input type="checkbox"/>	Kontor
<u>Alluvad</u>	<input type="checkbox"/>	Mul on alluvad		<input type="checkbox"/>	Mul ei ole alluvaid

Lisa 2. Kuulsaali töötajate keskmised brutopalgad, 2014

	jaa- nuar	veeb- ruar	märts	aprill	mai	juuni	juuli	august	sep- tem- ber	oktoo- ber	no- vem- ber	det- sem- ber	
Töötaja 1 bruto kuutasu											650	650	
Töötaja 1 bruto tunni- tasu											4,82	4,82	4,82
Töötaja 2 bruto kuutasu	654	504	506	607	636	943	783	367	414	707	758	625	
Töötaja 2 bruto tunni- tasu		4,13	4,36	4,34	5,05	5,97	6,32	4,08	4,08	4,52	4,29	4,71	4,71
Töötaja 3 bruto kuutasu	1089	936	676	1028	1019	1163	1003	589	545	876	841	888	
Töötaja 3 bruto tunni- tasu		5,26	4,60	5,94	5,66	6,80	9,83	5,67	4,46	5,44	4,52	5,82	5,82
Töötaja 4 bruto kuutasu	211	223	214	248	221	299	407	244	216	339	222	258	
Töötaja 4 bruto tunni- tasu		3,84	3,57	4,59	4,32	4,15	6,07	4,28	4,46	4,84	4,19	4,43	4,43
Töötaja 5 bruto kuutasu	342	522	368	360	381	585	442	335	347	482	438	418	
Töötaja 5 bruto tunni- tasu		4,24	4,41	4,68	5,05	6,26	8,76	3,87	4,79	4,61	4,29	5,09	5,09
Töötaja 6 bruto kuutasu	510	473	517	394	615	711	872	551	276	562	577	551	
Töötaja 6 bruto tunni- tasu		3,83	4,22	3,94	4,23	6,64	5,59	6,44	4,14	4,63	4,73	4,84	4,84
Töötaja 7 bruto kuutasu	505	582	412	515	592	535	220	836	219	184	373	452	
Töötaja 7 bruto tunni- tasu		3,64	3,64	3,65	3,96	4,16	3,94	7,40	3,84	5,85	4,06	4,41	4,41

Lisa 2 järg

Töötaja 8 bruto kuutasu		143	569	554	819	640	547	725	301	833	772	590	
Töötaja 8 bruto tunni- tasu		4,26	3,96	5,20	4,40	4,14	4,33	7,75	3,93	5,02	4,72	4,77	4,77
Töötaja 9 bruto kuutasu							83	218	459	528	617	381	
Töötaja 9 bruto tunni- tasu							4,35	3,97	4,23	4,44	4,06	4,21	4,21
Töötaja 10 bruto kuutasu								445	447		656	516	
Töötaja 10 bruto tunni- tasu								4,10	4,72		5,27	4,70	4,7
Töötaja 11 bruto kuutasu								287	817	858	909	718	
Töötaja 11 bruto tunni- tasu								3,96	4,59	4,78	4,90	4,56	4,56
Töötaja 12 bruto kuutasu								191	609	1146			
Töötaja 12 bruto tunni- tasu								4,66	4,14	4,32			4,38
Töötaja 13 bruto kuutasu										95	436	265	
Töötaja 13 bruto tunni- tasu										3,95	4,07	4,01	4,01
Töötaja 14 bruto kuutasu								234	842				
Töötaja 14 bruto tunni- tasu								3,65	4,27				3,96
Töötaja 15 bruto kuutasu								443	419				
Töötaja 15 bruto tunni- tasu								3,66	4,28				3,97
Töötaja 16 bruto kuutasu	492	318	327	295	330	515	192						

Lisa 2 järg

Töötaja 16 bruto tunni- tasu		4,10	3,99	4,24	5,27	5,15	10,11								5,48
Töötaja 17 bruto kuutasu	720	583	456	608	691	672	1131								
Töötaja 17 bruto tunni- tasu		3,27	4,11	4,55	4,32	4,96	6,02								4,54
Töötaja 18 bruto kuutasu											650	650			
Töötaja 18 bruto tunni- tasu											4,82	4,82			4,82
Töötaja 19 bruto kuutasu	551	412	364	524	432	622	703								
Töötaja 19 bruto tunni- tasu		3,94	3,71	4,54	5,17	5,87	6,99								5,04
Töötaja 20 bruto kuutasu	410	461	382	424	640	385	1039								
Töötaja 20 bruto tunni- tasu		4,12	4,06	4,16	6,81	4,50	4,83								4,75
Töötaja 21 bruto kuutasu							450								
Töötaja 21 bruto tunni- tasu							4,26								4,26
Töötaja 22 bruto kuutasu	179	170	144	226											
Töötaja 22 bruto tunni- tasu		3,33	3,35	5,27											3,98
Töötaja 23 bruto kuutasu	365	312	287	319	230	696									
Töötaja 23 bruto tunni- tasu		4,10	4,60	4,99	4,11	4,99									4,6
Töötaja 24 bruto kuutasu		154	111	423											
Töötaja 24 bruto tunni- tasu		3,34	3,40	4,62											3,79

Lisa 2 järg

Töötaja 25 bruto kuutasu		478	814	1048									
Töötaja 25 bruto tunni- tasu		4,07	5,43	4,97									4,82
Töötaja 26 bruto kuutasu	323	427	297										
Töötaja 26 bruto tunni- tasu		4,01	6,39										5,20
Töötaja 27 bruto kuutasu											120		
Töötaja 27 bruto tunni- tasu											120	4,30	4,3
Töötaja 28 bruto kuutasu											59		
Töötaja 28 bruto tunni- tasu											59	4,57	4,57
Töötaja 29 bruto kuutasu											309		
Töötaja 29 bruto tunni- tasu											309	3,76	3,76
Töötaja 30 bruto kuutasu											349		
Töötaja 30 bruto tunni- tasu											349	4,01	4,01
Töötaja 31 bruto kuutasu	1047	1153	974	1173	1099	1226	1545	1848	962	1143	1485	1241	
Töötaja 31 bruto tunni- tasu		6,10	6,58	6,27	6,47	6,45	9,25	10,56	8,36	7,57	7,37	7,50	7,50
Töötaja 32 bruto kuutasu								643	819		302	588	
Töötaja 32 bruto tunni- tasu								4,59	4,85		4,87	4,77	4,77
Töötaja 33 bruto kuutasu								425	794	743	811	693	

Lisa 2 järg

Töötaja 33 bruto tunni- tasu								4,62	4,70	4,67	4,74	4,68	4,68
Töötaja 34 bruto kuutasu								325	695	888			
Töötaja 34 bruto tunni- tasu								4,64	4,82	5,40			4,95
Töötaja 35 bruto kuutasu								598	834	720	872	756	
Töötaja 35 bruto tunni- tasu								4,60	4,91	4,68	5,62	4,95	4,95
Töötaja 36 bruto kuutasu	743	748	726	738	707	1595							
Töötaja 36 bruto tunni- tasu		4,76	4,57	4,41	5,16	9,11							5,60
Töötaja 37 bruto kuutasu			217	531	762	736	585						
Töötaja 37 bruto tunni- tasu			5,17	4,42	4,35	4,41	5,73						4,82
Töötaja 38 bruto kuutasu				76	507	541	819						
Töötaja 38 bruto tunni- tasu					4,37	4,62	5,22						4,74
Töötaja 39 bruto kuutasu	196	569	496	539									
Töötaja 39 bruto tunni- tasu		4,28	4,31	5,06									4,55
Töötaja 40 bruto kuutasu	841	914											
Töötaja 40 bruto tunni- tasu		4,96											4,96
Töötaja 41 bruto kuutasu	406	613											
Töötaja 41 bruto tunni- tasu		5,24											5,24
Keskmine													4,60

SUMMARY

EMPLOYEE TURNOVER IN COMPANY AND IMPACT TO COMPANY'S FINANCIAL RESULTS (IN ROSENI MAJAD OÜ EXAMPLE)

Riinu Toomsalu

Language: Estonian

Figures: 6

Pages: 50

Tables: 9

References: 20

Appendixes: 2

Keywords: cost accounting, active based cost accounting, employee turnover, employee recruiting, employee satisfaction, salary.

A satisfied employee is a very important asset to the company. When they work with good grace and take joy in their work, it will reflect on the consumers, who enjoy the product and service. The company's employee satisfaction directly affects the financial results. Roseni Majad OÜ employee turnover has increased a lot during the last two years.

The work is designed to provide an assessment of labor turnover costs and find ways to cost-reduction measures.

To achieve this goal, author uses the following methods:

1. will conduct satisfaction survey among company's employees and analyze the results in order to find the reasons why staff turnover has been increasing and how it can be reduced.
2. Considers labor turnover costs, the impact on the financial results and make proposals to change the motivation system of employees and the recruitment and selection process of improvement.

References that are used in this thesis are different Estonian and English literatures, articles and tutorials on the internet about cost accounting and human resource management.

As a result of this work a number of changes to the flow of labor costs must be carried out and reduce the impact on financial results. It turns out that the employee turnover rate is too high (66,7%)and it is necessary to reduce using various methods. Personnel recruitment and training

spending should be reduced considerably and available resources could be devoted to staff training and motivation. This ensures a better working environment, better results and good reputation of the company.

Average cost for one employee leaving and finding a new one is 1367,2 €. This includes adding a job advertisement, administrative costs for paperwork with leaving employee, finding and training a new staff, new clothes. In 2014 company hired 24 new people.

Direct leader needs to communicate more with employees, give feedback and acknowledge the work carried out. Communication with the manager has to be open and staff should be encouraged to express their opinion.

A personnel training plan should be developed in order to raise the motivation of employees. This gives them self-development foundation. It is also necessary to train the manager.

Personnel payment system needs to be set up as personalized as possible. Employee pay levels are comparable but lower than the Estonian average, slightly higher than the national average in the same field. The average gross hourly wage in 2014 was 4.60€.

If the employee has already brought his resignation letter, the reasons for leaving should be identified. Currently this is not done systematically. In some cases, employees are interviewed and examined, where they are planning to go further. But the deeper causes are often not explained.

As a result, it appears that the lack of employee motivation causes excessive employee turnover. This affects the company's reputation and leads to an unjustified additional costs. By avoiding these costs the company could increase its profits, Another part of this avoided cost could and should be targeted to personnel training.