

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Sigrid Veskioja

# **TASUSÜSTEEMI TÄIUSTAMINE ETTEVÖTTES AS ÄRIPÄEV**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Kaasjuhendaja: Velli Parts, M. Sc

Tallinn 2018

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

Sigrid Veskioja .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162719HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: sigridveskioja@gmail.com

Juhendaja: Helina Vigla:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja: Velli Parts:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1.TÖÖTASUSTAMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED .....	7
1.1. Tasustamine ja tasusüsteem.....	7
1.2. Tasustamise seotus organisatsiooni strateegiaga .....	9
1.3 Õiglane tasustamine .....	11
1.4 Kogutasu ja selle komponendid.....	12
1.4.1. Rahaline tasustamine .....	13
1.4.2. Mitterahaline tasustamine .....	16
1.5. Tasusüsteemi väljatöötamine ja arendamine .....	17
1.6. Tasustamisega seotud uuringud .....	21
2. EMPIIRILINE UURIMUS .....	24
2.1 Uurimisobjekti kirjeldus .....	24
2.1.1. Tasustamine ettevõttes AS Äripäev.....	25
2.2 Metoodika ja valim.....	27
3. TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....	33
3.1 Kvantitatiivuuringu tulemused .....	33
3.2 Kvalitatiivuuringu tulemused .....	42
3.3 Järeldused ja ettepanekud AS Äripäev tasusüsteemi täiustamiseks .....	44
KOKKUVÕTE .....	48
SUMMARY.....	50
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	52
LISAD .....	56
Lisa 1. AS Äripäev organisatsiooni struktuur .....	56
Lisa 2. Intervjuud ettevõtte AS Äripäev juhtidega .....	57
Lisa 3. Küsitlus ettevõtte AS Äripäev töötajatele tasusüsteemi täiustamiseks.....	61
Lisa 4. Pilootrühma ankeetküsitlus parendusettepanekute ga .....	64
Lisa 5. Faktoranalüüsi tulemused küsimustiku struktuuri kontrollimiseks .....	67
Lisa 6. Faktorite omavaheline seos.....	68
Lisa 7. Hinnangute erinevused osakondade lõikes .....	69

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on teha ettepanekud AS Äripäev juhtkonnale tasusüsteemi täiustamiseks. Ettevõtte juhtkond on seisukohal, et kehtivas tasusüsteemis on puudusi ning kogutasu komponendid vajavad uuendamist. Paljude olemasolevate ja uute töötajate ootused tasustamisele on suurenenud, mida kinnitavad asjaolud, et kvalifitseeritud tööjõu värbamine on muutunud keerulisemaks ning konkurentsitihedast Eesti tööturust tingituna, on töötajate tasustamine muutunud väljakutset pakkuvamaks. Tasustamise uuringuid ei ole varem organisatsioonis läbi viidud, seega antud teemavaldkonna empiiriline uurimus on ettevõtte kontekstis uudne.

Magistritöö koosneb kolmest osast: tasustamise teoreetilised käsitlused, empiiriline uurimus ning tulemused, järeldused ja ettepanekud. Tasustamise teoreetiliste käsitluste juures defineeritakse mõisted tasustamine ja tasusüsteem, kirjeldatakse tasustamise seotust organisatsiooni strateegiaga ning tehakse ülevaade õiglase tasustamise, kogutasu ja selle komponentide, tasusüsteemi väljatöötamise ja arendamise ning varasemate tasustamisega seotud uuringute kohta.

Empiirilises uurimuses kasutatakse nii kvantitatiivset-, kui kvalitatiivset uurimismeetodit ning nende tulemusel leitakse vastused uurimisküsimustele, mille põhjal suurem osa AS Äripäev töötajaid on kehtiva tasusüsteemiga rahul, kuid täiustamist vajaksid nii rahalised- kui mitterahalised kogutasu osad. Kõige enam oodatakse tasusüsteemi täiustamist põhitasu tõstmise, boonustasude süsteemi arendamise, lisatasude süsteemi ja eesmärgipärase tunnustamise süsteemi loomise ning tasusüsteemi õigluse suurendamise näol. Uuringu tulemuste järelduste põhjal, tehti ettepanekutena, viia läbi ametikohtade strateegiline segmenteerimine, boonussüsteemi puudutava sisekommunikatsiooni tõhusamaks muutmine, lisatasude süsteemi loomine, tasustamise põhimõtteid koondava dokumendi loomine, ettevõtte erakordsete saavutuste defineerimine ja selle läbi eesmärgipärase tunnustamise süsteemi väljatöötamine ning osakondade/üksuste põhise tasusüsteemi täiustamine, vastavalt ankeetküsitluse tulemustele.

Võtmesõnad: tasusüsteemi täiustamine, tasustamine, rahaline- ja mitterahaline hüvitamine

## SISSEJUHATUS

Töötasu ja töötajatele pakutavate hüvitiste süsteem (edaspidi tasusüsteem) on organisatsiooni-poolne raamistik töötajatele, mis võimaldab edendada oodatud tööalaseid käitumisi ja töö tulemuslikkust. Edukas tasusüsteem on läbipaistev, õiglane ja paindlik ning kõige tõhusam siis, kui see on kooskõlas organisatsiooni strateegia ja selle väärtustega. Organisatsiooni vaatenurgast peaks see toetama ettevõtte strateegiaid, missiooni, visiooni ja väärtuseid. Töötajate seisukohast on oluline, et tasusüsteem oleks selgelt mõistetav, mittediskrimineeriv, progresseeruv ja toetaks karjääri edendamist. Samuti on oluline, et tasusüsteem oleks piisavalt paindlik, et seda saaks kohandada muutustega, mis tulenevad majandusest, tehnilistest arengutest ning seadustest (Pay... 2018). Konkurentsitihedal Eesti tööturul peavad tööandjad üha enam tähelepanu pöörama sellele, kuidas hoida ja värvata töötajad, kes suudaksid ettevõtte eesmärkide täitmisele kaasa aidata ning seetõttu on oluline tasusüsteemi efektiivsust pidevalt hinnata ja seda vajadusel täiustada.

Meediaettevõtte AS Äripäev töötajate tasustamisel arvestatakse erinevate valdkondade ametikohtade palgatasemeid Eestis ning ettevõtte eesmärgiks on maksta kõikidele töötajatele töötasu, mis on vastavuses töötajate vastutuse määra ja töö keerukusega. Ettevõtte juhtkond on seisukohal, et kehtivas tasusüsteemis on puudusi ning kogutasu komponendid vajavad uuendamist. Paljude olemasolevate ja uute töötajate ootused tasustamisele on suurenenud, mida kinnitavad asjaolud, et kvalifitseeritud tööjõu värbamine on muutunud keerulisemaks ning konkurentsitihedast Eesti tööturust tingituna, on töötajate tasustamine muutunud väljakutset pakkuvamaks.

Magistritöö eesmärgiks on teha ettepanekud AS Äripäev juhtkonnale tasusüsteemi täiustamiseks. Tasusüsteemi täiustamise eesmärgiks on saavutada suurem töö efektiivsus ja -tulemuslikkus ning rahulolu tasustamisega. Tulenevalt magistritöö eesmärgist, on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

- milline on AS Äripäev töötajate ja erinevate üksuste juhtide hinnang kehtivale tasusüsteemile ja selle täiustamise võimalustele?
- millistest tasuosadest peaks tasusüsteem koosnema, et suureneks töötajate ja juhtide hinnangul töö efektiivsus ja -tulemuslikkus ning rahulolu tasusüsteemiga?

Magistritöö eesmärgi täitmiseks, püstitab lõputöö autor järgmised ülesanded:

- selgitada välja, millised on tasustamise teoreetilised käsitlused, millistest tasuosadest koosneb kogutasu ning millised on varasemad tasustamisega seotud uuringute tulemused;
- viia läbi ankeetküsitlus kõikide AS Äripäev töötajate, välja arvatud üksuste juhtide, seas, et selgitada välja, milline on nende hinnang AS Äripäev kehtivale tasusüsteemile ja selle täiustamise võimalustele;
- viia läbi struktureeritud intervjuud ettevõtte erinevate üksuste juhtide seas, selgitamaks, milline on nende hinnang kehtivale tasusüsteemile ja selle täiustamise võimalustele;
- analüüsida ja tõlgendada uuringu tulemusi ning nendest lähtuvalt teha järeldused;
- uuringu tulemustest tehtavatele järeldustele tuginedes, esitada ettepanekud AS Äripäev juhtkonnale kehtiva tasusüsteemi täiustamiseks.

Töötasustamisele keskenduvaid personaliuuringuid ei ole varasemalt ettevõttes läbi viidud, küll aga on kord aastas läbiviidavates rahulolu-uuringutes kaardistatud ka seda, kui rahul on töötajad töötasuga. Empiirilise uurimuse tulemustest tehtavad järeldused ja ettepanekud toetavad edaspidiseid juhtimisotsuseid, mis on seotud tasusüsteemi täiustamisega ettevõttes AS Äripäev. Magistritöö raames läbiviidavasse uuringusse kaasatakse töötajad ja juhid, kes töötavad töölepingu alusel. Tasusüsteemi täiustamine ei puuduta välisautoreid ega honorare saavaid isikuid.

Magistritöö koosneb kolmest osast, millest esimeses annab lõputöö autor ülevaate tasustamise teoreetilistest käsitlustest, kogutasu komponentidest, töötasusüsteemide väljatöötamisest ja arendamisest ning varasematest tasustamisega seotud uuringutest. Lõputöö teises peatükis antakse ülevaade töös käsitletavast organisatsioonist ja ettevõttes AS Äripäev kehtivast töötasusüsteemist ning kirjeldatakse empiirilise uurimuse metoodikat ja valimit. Kolmandas peatükis analüüsitakse kvantitatiivse- ja kvalitatiivse uuringu tulemusi ning nende põhjal tehtavatest järeldustest, esitatakse ettepanekud AS Äripäev tasusüsteemi täiustamiseks.

# 1. TÖÖTASUSTAMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED

Tulenevalt käesoleva magistritöö eesmärgist, defineeritakse antud peatükis mõisted tasustamine ja tasusüsteem, kirjeldatakse tasustamise seotust organisatsiooni strateegiaga ning tehakse ülevaade õiglase tasustamise, kogutasu ja selle komponentide, tasusüsteemi väljatöötamise ja arendamise ning varasemate tasustamisega seotud uuringute kohta.

## 1.1. Tasustamine ja tasusüsteem

Tasustamine on ettevõtte poolt töötajatele tehtud töö eest hüvitamine. Tasustamine ei tähenda ainult raha või hüvesid, mida saab rahaks ümber arvutada, vaid see tähendab ka mugavat kontorit, head sisekliimat, võimalust töötajal end arendada jne (Jiang 2009, 178). Tasustamine on seotud strateegiate, poliitikate ja protsessidega, mis on vajalikud selleks, et inimeste väärtust ja nende panust organisatsiooni, osakonna ja meeskonna eesmärkide saavutamisse, tunnustatakse ja premeeritakse. Seega on tasustamissüsteemide kavandamise, rakendamise ja parendamise eesmärgiks rahuldada nii organisatsiooni, kui ka selle sidusrühmade vajadusi toimida õiglaselt, erapooletult ja järjekindlalt. Ghoshal ja Bartlett (1995) on toonud välja, et tasustamise mõte on inimestele väärtuse lisamine, kuid selle idee ei ole ainult lisaväärtuse loomine, vaid tasustamise eesmärgiks on ka (Armstrong 2012, 364):

- toetada ärieesmärkide saavutamist, tagades selle, et ettevõttes töötavate talendikate ja pühendunud inimeste vajadused on kaetud;
- edendada kõrget tulemuslikkust, eeldades, et tasusüsteem toetab ja julgustab seda;
- toetada ja arendada organisatsioonikultuuri, ühendades tasusüsteemi põhiväärtustega;
- defineerida õiged käitumised ja tulemused, määratledes ootused läbi tulemusjuhtimise- ja tasusüsteemi;
- premeerida inimesi, vastavalt nende loodud väärtusele, mille ulatuses nad vastavad ootustele;
- viia töötasu vastavusse töötajate vajadustega, tasudes inimestele õiglast tasu vastavalt sellele, mida nad teevad ja võttes arvesse nende panust;

- aidata värvata ja säilitada kõrgelt kvalifitseeritud inimesi, pakkudes neile konkurentsivõimelist töötasu.

Selleks, et eelnimetatud eesmärged täita, peab tasustamisstrateegia olema pikemat ajaperspektiivi arvestav, kuna läbi selle käsitletakse küsimust, kuidas väärtustada inimesi selle eest, mida nad teevad ja millised on nende saavutused. Tasustamise strateegia ja protsessid peavad olema seotud ettevõtte üldiste eesmärkidega ning kombineeritud personalijuhtimise strateegiatega, eriti personalitöö arendamisega, kuna tasustamine on inimeste juhtimise ja -arendamise lahutamatu osa (Armstrong, Murlis 2004, 4).

Töötasusüsteemid põhinevad töötajate töösoorituse hinnangutel, mis seotakse konkreetse tasuvormiga. Nimetatud süsteemid peavad tagama olukorra, et paremaid töötulemusi saavutanud töötajaid tasustatakse kõrgemalt ja vastupidi (Türk 2005, 291). Tasusüsteem koosneb omavahel seotud protsessidest ja praktikatest, mis on kombineeritud, tagamaks, et tasustamine toimuks tõhusalt organisatsiooni- ja seal töötavate inimeste huvides. Tasusüsteem hõlmab endas nii rahalisi hüvesid ja -tasusid, kui mitte-rahalisi hüvesid (Armstrong 2012, 364).

Efektiivne tasustamissüsteem tugineb juhtimisfilosoofial, mille printsiipideks on, et tõekspidamised ja juhtimisvalikud peaksid olema kooskõlas organisatsiooni väärtustega ja aitaksid neid rakendada (Armstrong, Murlis 2004, 4). Tõhus tasusüsteem võib motiveerida töötajaid ja suurendada töö efektiivsust ja -tulemuslikkust. Ettevõtte edu oleneb sellest, kuidas töötajaid motiveeritakse ning millistest osadest koosneb kogutasu pakett (Yousaf 2014, 1778). Selleks, et olla tasusüsteemi väljatöötamisel või täiustamisel edukas, peab ettevõtte järgima konkreetseid protsessi, tasusüsteemi väljatöötamise nelja etapi, reegleid (Heneman 2007, 4). Tasusüsteemi väljatöötamise nelja etappi on kirjeldatud Joonisel 1.



Joonis 1. Tasusüsteemi väljatöötamise neli etappi  
Allikas: Heneman (2007, 4)



Protsess algab hetkeolukorra ehk kasutusel oleva tasusüsteemi hindamisega, et saada teada, kui efektiivne on käesolev tasusüsteem. Seejärel koostatakse plaan, mille käigus identifitseeritakse ja analüüsitakse potentsiaalseid tasustamisstrateegiaid. Soorituse faasis võetakse planeeritud tasustamise strateegiad kasutusele ning viimases, tulemuste hindamise faasis, analüüsitakse rakendatud tasupoliitika efektiivsust ja tõhusust (*Ibid.*).

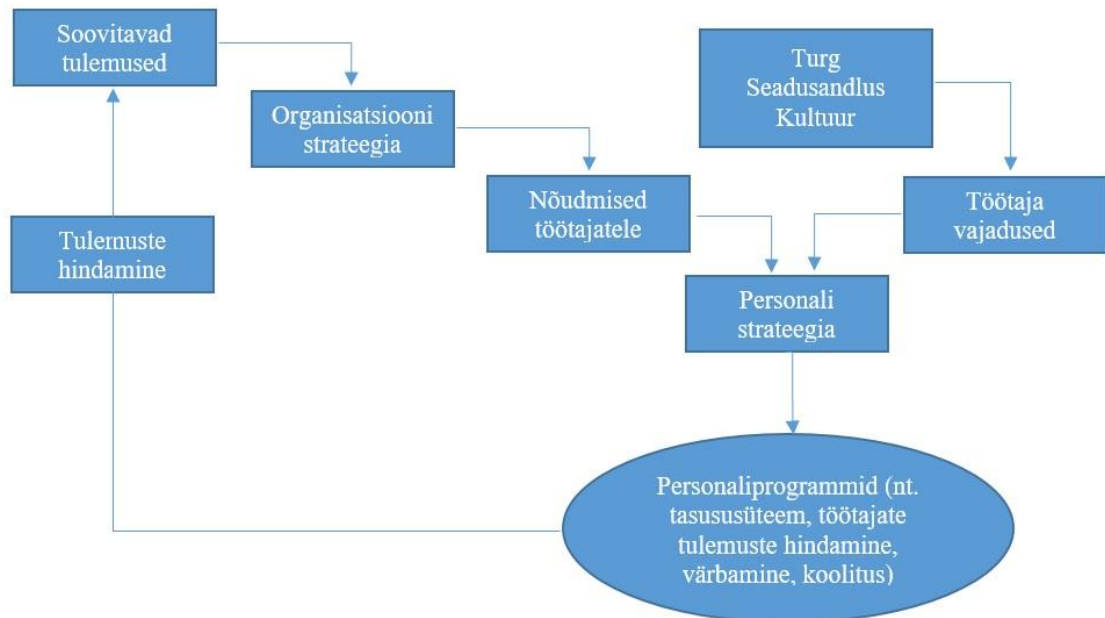
Tasustamine peab olema süsteemne ja läbi mõeldud erinevates tasusüsteemi väljatöötamise- ja arendamise etappides ning toetama ettevõtte ärieesmärke. Tasusüsteemi tõhususest sõltub, kui motiveeritud on töötajad ning milline on töö efektiivsus- ja tulemuslikkus.

## **1.2. Tasustamise seotus organisatsiooni strateegiaga**

Tasustamise strateegiad organisatsioonis, töötatakse tavaliselt välja personaliosakonna ja juhtkonna koostööl, arvestades mitmete organisatsiooni eripäradega – ettevõtte finantsolukord, organisatsiooni suurus, tegevusvaldkond, ärieesmärgid, palgauuringud ning kvalifitseeritud töötajate värbamise keerukus (Planning ... 2015).

Strateegia elluviimine eeldab organisatsiooni töötajatelt teostuseks vajalikke teadmisi, oskusi ning tegutsemisviisi. Personalistrateegia ja selle erinevad poliitikad kirjeldavad seda, kuidas organisatsioon värbab, hoiab ja motiveerib vajalike oskuste ja teadmistega inimesi. Milline on organisatsiooni personalistrateegia, ei sõltu ainult organisatsioonist ja tema vajadustest, vaid arvestab ka organisatsiooni väliste teguritega nagu tööjõuturg, seadusandlus ning turupraktikad. Samuti on väga oluline teada ja arvestada töötajate soovide ja vajadustega. Teatud ajaperioodi järel on mõistlik personaliprogramme hinnata, lähtuvalt sellest, kui hästi nad toetavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist ja kui hästi on nad omavahel seotud (Rahandusministeerium 2014, 4).

Personalistrateegiad on kõige efektiivsemad siis, kui töötajad on kaasatud otsuste tegemistesse ning kui neile on antud võimalus tööprotsesse mõjutada, kui töötajate oskuseid arendatakse läbi selektiivsete värbamiste, koolituste ja arengu, kui tasusüsteem motiveerib inimesi töötama nende võimete kohaselt ning kui tasusüsteemist on kasu muudatuste elluviimisel. Tasustamine on võti, mis aitab köita, hoida ja motiveerida töötajaid, mis on vajalik äristrateegia elluviimiseks ning mis annab suurema otsustusvabaduse (Milkovich *et al* 2011, 40). Organisatsiooni strateegia seotust personali- ja tasustrateegiaga kirjeldab Joonis 2.



Joonis 2. Organisatsiooni strateegia seotus personalistrateegia, s.h. tasustrateegiaga  
Allikas: Rahandusministeerium (2014, 4)

Personalistrateegia üheks oluliseks osaks on tasustamine. Tasustamine mõjutab väga oluliselt töötajate motivatsiooni ja tööalast käitumist ehk eesmärkide elluviimist. Iga organisatsioon peab koondama oma vajadused ja võimalused, ehk lähtuvalt oma eesmärkidest vastama järgnevale küsimusele (Innove 2017, 4):

- mida me peame tasustama ja miks?
- kuidas me seda teeme – millised on meie võimalused, kuidas me neid kasutame? Kas meie tasud on ühesugused või diferentseeritud? Kas me maksame täiendavaid tasusid?
- millisel tasemel peaks olema meie pakutav töötasu?

Duncan Brown (2001) on öelnud: *“Tasu ja tasupoliitika on ühtedeks käegakatsutavamateks organisatsioonikultuuri sümboliteks, mida ettevõtte töötajatele pakub. Seetõttu on kriitiliselt tähtis see, et tööandja suudab täita seda, mis läbirääkimistel töötingimuste üle kokku lepiti.”* (Armstrong, Murlis 2004, 9).

Iga tasusüsteem on oma organisatsiooni nägu, sisaldades selle kultuuri ja väärtuseid, majanduslikke võimalusi ja vajadust töötajaid värvata ja hoida. Organisatsioonid saavad jagada

parimat praktikat ja kogemust, võrrelda tasuliikide tasemeid, kuid vähetõenäoline on edukalt kopeerida teises organisatsioonis töötavat süsteemi. Kui tasusüsteem organisatsioonis töötab ja täidab omi eesmärgid, siis pole alust väita, et näiteks uute teooriate valguses või mõne eduka organisatsiooniga võrreldes, oleks süsteem väär (Rahandusministeerium 2014, 4). Nii nagu kõikidel ettevõtetel on visioon, missioon ja väärtused, mis on omased vaid konkreetsele organisatsioonile, saab ka iga ettevõtte tasusüsteem töötada efektiivselt vaid konkreetsele organisatsioonile omasel viisil.

### 1.3 Õiglane tasustamine

Õiglusel on kolm peamist omadust – võrdsus, üksmeelsus ja läbipaistvus. Esimesed kaks on alustaladeks uusimatele õigluse teooriatele. Läbipaistvus on aga miski, mis tuleneb töötajate nõudlusest olla õiglaselt tasustatud (Woodruff 2011; 110 - 111). Töötajate jaoks on tasu kujunemise õiglus väga tähtis – uuringud näitavad, et arusaam sellest, kuidas ja mille alusel tasusid eraldatakse, võib olla isegi olulisem sellest, kui suurt tasu saadakse. Õiglane tasustamise kord on järjepidev, erapooletu, täpne, korrigeeritav, osalusdemokraatial põhinev ning eetiline. Õiglasel tasustamisel on suur roll selle osas, kuidas töötajad näevad oma juhte ning kas organisatsioon, kus töötatakse, on nende jaoks usaldusväärne, kas organisatsioon väärtustab neid inimestena ning kas töösuhted on vaid majanduslikud või vastastikusel usaldusel põhinevad (Bloom 2004, 150).

Organisatsioonilise õigluse uurimused on näidanud, kui olulist rolli mängivad õigluse küsimused töösuhetes - need loovad aluse mõistmiseks, et õiglus võib olla kriitiliselt tähtis komponent hästi kavandatud tasusüsteemis. Ühelt poolt tähendab õiglane tasusüsteem rahalist tasustamist ehk ausa töö eest õiglase tasu maksmist - kui keegi teeb mingil hetkel tööd kaks korda enam, peaks õigluse põhimõttel ka tema töötasu ja hüvitised suurenema ehk teda peaks kahekordselt tasustama. Teisalt, töötajate õiglane kohtlemine mängib olulist rolli tasustamisega rahulolu, töörahulolu ja töötajate kavatsuste osas oma organisatsioonis jätkata või sellest lahkuda (*Ibid.*).

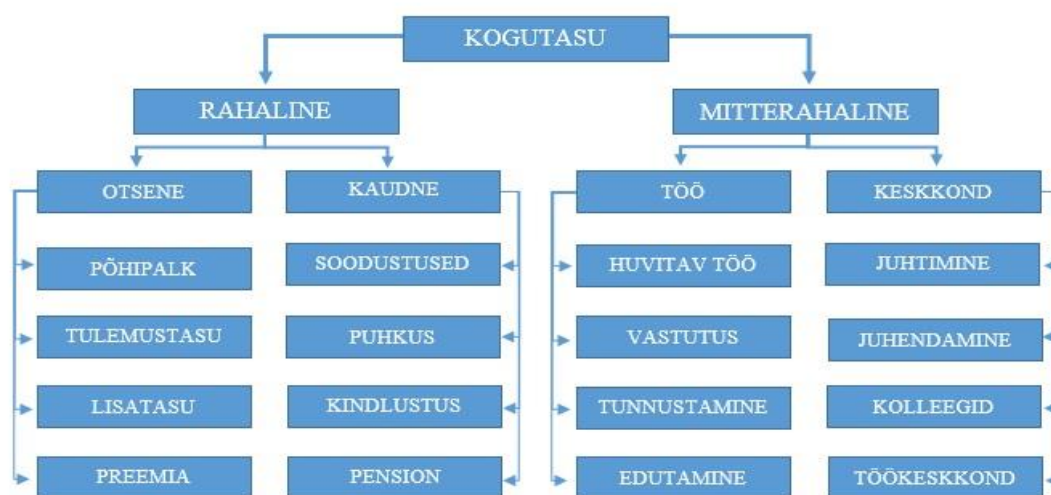
Eesti teenindussektori ettevõtete seas on uuritud, milline on organisatsioonilise õigluse tajumise mõju ning selle tulemuste analüüsi põhjal järeldati, et üheks olulisemaks organisatsioonilise õigluse kujundajaks peetakse juhtkonda. Juhte peetakse ka õiglase ja ebaõiglase olukordade ees vastutavaks. Esitati ka arvamust, et organisatsioonilist õiglust kujundab organisatsioonikultuur ja nii tööandja, kui töötajate poolt ühiselt määratud reeglid. Õiglustunde suurendamiseks soovitati

rohkem tunnustada ja premeerida oma töötajaid, arendada sisekommunikatsiooni ja hoida stabiilsust organisatsioonis (Aruoja 2013, 48-49).

Selleks, et töötaja tunnetaks töötasu õiglasena, on peale töötasu organisatsioonisisese õigluse oluline jälgida nii seda, missugust töötasu pakutakse sama töö eest turul, kui ka töötajale makstava töötasu ostuvõimet. Kui töötasu ostuvõime on elatusmiinimumi tasemel, motiveerib töötajat peamiselt raha. Alles siis, kui töötasu rahaline pool tagab normaalse toimetuleku, hakkavad mõjuma ka mitterahalised hüvitised, nagu tunnustamine, koolitus- ja enesearendusvõimalused jne (Töötasupoliitika ... 2018). Õiglasel töötasustamisel on seega oluline roll nii tööandja, kui töötajate omavahelise usalduse tekkimisel, kuid on seotud ka tasustamise- ja tööga rahulolu puhul.

### 1.4 Kogutasu ja selle komponendid

Kogutasu tähendab tasustamise lähenemisviisi, mis rõhutab vajadust arvestada kõikide aspektidega, mis on seotud töötajate hüvitistega. Selle eesmärk on kombineerida tasustamise rahalised- ja mitterahalised osad ühtseks tervikuks (Armstrong 2012, 365). Kogutasu eesmärgiks on ka soov parandada värbamist, töötajate seotust ettevõttega ja tulemuslikkuse taset. Kogutasu komponentidel, rahalistel- ja mitterahalistel hüvedel, on suur mõju selle üle, kas potentsiaalsed töötajad on valmis teatud organisatsiooni jaoks töötama (Reward ... 2017). Kogutasu erinevad osad on kirjeldatud Joonisel 3.



Joonis 3. Kogutasu erinevad osad  
Allikas: Personalijuhtimise käsiraamat (2017, 234)

Tihti edastatakse läbi kogutasu tööpakkumise väärtust - tööandjad rõhutavad sageli mitte ainult põhitasu väärtust, vaid hüvitiste paketti ja sellega kaasnevaid aspekte laiemalt (Reward ... 2017). *The Chartered Institute of Personnel and Development* viis läbi tasustamise uuringu, mille tulemusel selgus, et tööandjad usuvad olevat kogutasu süsteemis paremini integreerinud finantsaspektid, kui mitterahalised tasuosad. Samuti on kogutasu süsteemi juures väljakutseks järgmised aspektid (Reward ... 2017):

- mõningaid hüvesid on lihtsam töötajatele pakkuda, kui teisi. Näiteks eelistavad paljud töötajad töölauda akna ääres, kuid kontoriruumid on piiratud ning mitte eriti paindlik ressurss. Sellistel juhtudel on raske arvestada kõikide töötajate soovidega;
- töötajaid võib segadusse ajada, kui töötasu komponente on liiga palju;
- kogutasuga kaasneb vajadus edastada töötajatele pidevat infot selle kohta, mis on tasu süsteemi väärtus ja eesmärgid;
- kogutasu ja selle väärtusega kaasneb oht, et see ei vasta töötajate ootustele;
- võib kaasneda töötajate küünilisus, et kogutasu ei ole enam, kui kulude vähendamise strateegia.

On väga oluline, et töötajad mõistaksid ja saaksid aru kogutasu väärtusest ning et kogu tasusüsteem, kui tervik, oleks töötajate jaoks hästi kommuniqueeritud. Kui töötajad on teadlikud, millised on kõik hüved, mida ettevõtte pakub, siis on nad suurema tõenäosusega valmis andma endast parima. Seetõttu on suuremad ettevõtted ja parimad tööandjad loonud põhjalikud kommunikatsioonikavad, et teadvustada inimestele, millised hüved antud ettevõttes töötamisega kaasnevad ning millistest põhimõtetest tasustamisel lähtutakse (Apirian 2017).

#### **1.4.1. Rahaline tasustamine**

Rahaline tasustamine on kogutasu osa ning see sisaldab kõiki hüvesid, millel on rahaline väärtus (Armstrong 2012, 368). Nendeks hüvedeks võivad olla näiteks põhitasu, boonused, lisatasud, erinevad transpordi-, toidu ja meditsiini kulutuste soodustused, kindlustused, puhkuse hüvitised jms (Yousaf 2014, 1778).

Põhitasu on kindel tasuosa, mida töötaja teenib tehtava töö eest ja mille summa lepitakse kokku tööandja ja töötaja vahel ning fikseeritakse töölepingus (Personalijuhtimise käsiraamat 2017, 251). Enamasti peegeldab see töö või oskuste väärtust ning ei ole seotud töötajatega individuaalselt. Näiteks, masina-operaator võib teenida kakskümmend dollarit tunnis, kuid mõni teine sama töö

tegija võib teenida suuremat tasu tänu tema kogemustele ja/või paremate töötulemuste eest (Milkovich *et al* 2011, 10).

Peale põhitasu makstakse enamikes organisatsioonides mitmesuguseid lisatasusid. Lisatasude liigid, maksmise alused ja sagedus on üsna erinevad. Osa lisatasusid makstakse seaduse alusel, näiteks ületunnitöö tasu, tasu öösel või riiklikel pühadel töötamise eest. Teise lisatasude rühma moodustavad tulemustasud, mille maksmine on kehtestatud organisatsioonisiselt ja võib oleneda mitmesugustest asjaoludest, näiteks käive, kasum, kokkulepitud tulemuse saavutamine, praagi puudumine, tehtud töö kogus vms (Küttim 2017). Boonused on ühekordselt väljamakstavad muutuvtasu osad, mis põhinevad individuaalsetel-, kollektiivsetel- või organisatsiooni tulemustel. Boonuste maksmine on enamasti seotud, kas töö kvaliteedi, kvantiteedi või mõne muu ettevõtte tulemusega, näiteks kasumi tasemega (Bonuses ... 2017). Preemia on ühekordse iseloomuga tasuosa, mida kasutatakse töötajate tunnustamiseks ja motiveerimiseks, kui töötaja on saavutanud mõne erakordse tulemuse, algatanud ja läbi viinud organisatsiooni jaoks olulise projekti või mõne teise märkimisväärse pingutuse puhul (Personalijuhtimise käsiraamat 2017, 256).

Tulemustasustamine kujutab endas uskumust, et töötasu ja töötaja jõupingutuste vahel on omavaheline seos. Selle kohaselt paneb tasu atraktiivsus käituma inimesi teatud viisil - mida enam pingutatakse, seda rohkem teenitakse. Tulemustasu süsteemid toimivad kõige paremini tootmisettevõtetes, kuna seal on töötulemused lihtsasti mõõdetavad - mida suurem on toodangu kogus ja parem kvaliteet, seda kõrgemaks kujuneb töötasu (Hume 1995, 186). Tulemuspõhise tasusüsteemi tõhusus oleneb sellest, kui hästi suudavad personalitöötajad süsteemi defineerida, kommunikeerida ning hinnata ja omistada. Samuti sellest, kuidas tasusüsteem ühildub ettevõtte vajadustega ja töötajate ootustega (Reward ... 2017).

Tööandjad pakuvad oma töötajatele lisaks rahalistele tasudele mitmesuguseid hüvesid, mida nimetatakse sageli erisoodustusteks. Soodustuste hulka kuuluvad kõik hüvitiste tüübid ja suurused, näiteks töötajate allahindlused, klubi liikmelisused, tööandja poolt pakutav toitlustus, haridusalane abi, samuti pensioni- ja tervisekavad (Perun 2010, 5). Soodustused on ettevõtte väärtuspakkumise osa, mille läbi on võimalik uusi töötajaid värvata ja olemasolevaid hoida. Selleks, et soodustused ja hüved oleksid töötajate seas hinnatud, peaksid need toetama ettevõtte personalitöö poliitikat ja äristrateegiaid (Employee ... 2018).

Puhkus on defineeritud kui töölt eemaloleku aega mitmeks päevaks või nädalaks (Kühnel 2011). Tasustatud aeg puhkepausideks, lõuna pidamiseks, pesemiseks, riiete vahetamiseks, tööle sõitmiseks ja -valmisseedmiseks, on paljudes ettevõtetes iseenesestmõistetav. Tasustatud puhkuse liike on erinevaid (Milkovich *et al* 2011, 466):

- tasustatud puhkus või tasu maksmine puhkuse asemel;
- tasustamine pühade ajal;
- tasustatud haiguspäevad;
- teised tasustatud töölt eemal viibimised (näiteks reservväelaste tasustamine, tasustatud töölt eemaloleku aeg riiklike valimiste ajal, tasustatud aeg lähedase inimese surma korral või muudel isiklikel põhjustel).

Kuigi töö- ja isikliku elu tasakaalustavatel hüvedel on mitmesuguseid vorme, on enamus uuringutest keskendunud peamiselt paindlikule töögraafikule ja lühendatud tööpäevadele. Üks laiaulatuslik empiiriline uuring (Baltes, Briggs, Huff, Wright, Newman) näitas, et sellised hüved mõjuvad hästi organisatsiooni eesmärkide täitmisele. Uuringust selgus, et paindlik tööaeg mõjutas kõige enam töölt puudumiste arvu vähenemist ja tootlikkuse kasvu. Mida paindlikum on ettevõtte töögraafik, seda suurem on positiivne mõju organisatsiooni eesmärkidele. Samuti näitasid uuringutulemused, et lühendatud tööpäevad olid positiivsed mõjud tööga rahulolule (Heneman 2007, 15).

Kindlustusi, mida tööandjatel on võimalik töötajatele pakkuda, on erinevaid - elu- ja/või õnnetusjuhtumikindlustus, töövõimekaotus- ja täiendav tervisekindlustus. Kindlustused annavad tööandja poolt töötajale samuti teatud kindlustunde ja turvalisuse ning sõnumi, et tööandja annab oma panuse ka ootamatutes olukordades (Personalijuhtimise käsiraamat 2017, 258).

Paljude töötajate jaoks on oluliseks tasupaketi komponendiks ka tööandja poolt pakutav pensioni plaan (Clark 1999, 18). Pensionisüsteem ja pensionide hüvitamine on aga läbinud olulised muutused, kuna see on osutunud paljude tööandjate jaoks liiga kulukaks. See on paljudes ettevõtetes asendatud hoopis investeerimise põhimõtetele toimivatel kogumisfondidel (Armstrong 2012, 380).

Erinevate empiiriliste uuringute tulemused on näidanud, et rahalised hüved on kõige mõjukamad töötajate motivatsiooni ja efektiivsuse tekitajad. Locke, Feren, McCaleb, Shaw ja Denny (1980)

leidsid, et töötajate produktiivsus suurenes keskmisest 30%, kui neid motiveeriti rahaliste stiimulite abil. Kuigi rahalised hüved on heaks motivaatoriks, siis ei arenda need teadmisi, oskusi ja võimekust, kuni raha ei ole paigutatud töötajate koolitustesse – ja arendustegevustesse. See tähendab seda, et rahalistel stiimulitel võib küll olla suur mõju, kuid see ei ole piisavalt motiveeriv, kuniks ei ole pööratud tähelepanu ka ülejäänud kogutasu osadele (Aguinis *et al* 2013, 242-243).

#### **1.4.2. Mitterahaline tasustamine**

Mitterahalised hüved keskenduvad inimeste vajadustele olla tunnustatud, saavutada, tunda vastutust, olla iseseisev ja mõjukas ning areneda (Armstrong 2012, 370). Mitterahaline hüvitamine on meetod, mille abil on võimalik esile tuua töötaja, kui indiviid või kogu meeskond, et neid kiita, tunnustada ja motiveerida. Mitterahalise hüvitamise ulatus ja iseloom võib olla väga erinev. Mõiste määratluse kohaselt, võib mitterahalist hüvitamist mõista, kui mitterahalist tasu, mida makstakse kõrgete saavutuste või tulemuste, mis ei sõltu eelnevalt kindlaksmääratud eesmärkide täitmise, eest (Silverman 2004, 3). Mitterahalised hüved ei tähenda seda, et need ei too tööandjale kaasa lisakulusid, vaid seda, et neid on rahas keeruline mõõta (Palgainfo Agentuur 2018). Mitterahalise hüvitamise alla käivad näiteks (Armstrong 2014, 365):

- tunnustamine;
- rahulolu pakkuv töödisain;
- töötajate võimalus osaleda koolitustel ja arendada enda oskusi ja teadmisi;
- töökeskkonna kõrge kvaliteet;
- töö- ja eraelu tasakaal.

Mitterahalised hüvitamise meetodid võivad olla nii välised, näiteks kiitmine ja tunnustamine, kui ka seotud sisemiste teguritega, nagu väljakutset pakkuv- ja huvitav töö ning tundmus, et läbi oma töö loob töötaja mingit väärtust (Armstrong 2014, 365). Uuringud näitavad, et näiteks tunnustamisel on suur mõju töötajate töö tulemustele ning et see võib mõjutada organisatsiooni efektiivsust sama palju, kui seda teevad rahalised stiimulid. Ühes kiirtoidu ettevõttes läbiviidud uuringu tulemus näitas, et aja jooksul oli mitte-rahalistel stiimulitel sama suur mõju töötajatele, kui rahalistel stiimulitel (Heneman 2007, 14). Samuti on teadustööde tulemused näidanud, et töötajatega liidrirolli jagamine ja neile vastutuse andmine, mõjutab positiivselt tööülesannete täitmist, tootlikkust, rahulolu, käivet ja organisatsioonilist pühendumist (Oburu, Atambo 2016, 104).



Väidetakse, et rahaline tasustamine ei ole efektiivseim seetõttu, et see ei motiveeri töötajaid tegema rohkem, kui neilt oodatakse. Mitterahalised hüvitamise meetodid, näiteks kingitused või auhinnad, on meeldejäävamad ja põnevamad, mistõttu on neil suurem mõju. Mitterahaliste hüvede kasutamise eelised on (Bonuses ... 2017):

- taskukohasus – mitterahalised hüved võivad osutada soodsamaks, kui näiteks rahalised boonused;
- lihtsus – töötajate jaoks on lihtne mõista, et kui nad müüvad näiteks x arvu telefone, siis saavad nad selle eest kingituse x;
- psühholoogiline mõju – töötajad saavad avatult ja uhkusega rääkida kingitustest, mis nad tehtud töö või tulemuse saavutamise eest said. Sotsiaalselt vastuvõetamatuks peetakse aga enda rahaliste tasude üle kiitlemist.

Mitterahalise hüvitamise puudusteks peetakse (*Ibid.*):

- usaldusväärtsuse puudumine – mitterahalisi hüvitamisi ei võeta nii tõsiselt, kui rahalist tasustamist;
- vähene töötajate teadlikkus – töötajad ei pruugi osata hinnata mitterahaliste stiimulite väärtust.

Eesti ettevõtete seas läbiviidud uuringu tulemuste põhjal, pooldatakse töötajate motiveerimisel hüvitiste kasutamist. Mitterahaliste hüvitistena pakutakse eelkõige head töökeskkonda ning paindliku tööaega. Kollektiivset tunnet aitavad suurendada ühised suve,-talve,- või perepäevad (Viikholm 2014, 50).

Kuna ettevõtted konkureerivad omavahel parimate töötajate nimel ning töötajad ei vali tööandjat ainuüksi pakutava rahalise töötasu põhjal, vaid vaatavad ettevõtte kogutasu paketti kui tervikut, siis on oluline, et kogutasu ei sisaldaks mitte ainult rahalist tasu, vaid koosneks ka mitterahalistest hüvedest ning pakuks nii uutele, kui olemasolevatele töötajatele selle läbi lisandväärtust.

## **1.5. Tasusüsteemi väljatöötamine ja arendamine**

Personalitöötajad seisavad igapäevaselt silmitsi küsimustega, kuidas juhtida töötajaid, et toetada muutusi tehnoloogias, organisatsiooni struktuurides ja äristrateegias. Samal ajal muutuvad ka töötajate väärtused ja ootused, nende demograafiline mitmekesisus, haridus ja valmisolek

muudatusi vastu võtta. Personalistrateegiate arendamisel tuleb kindlaks määrata tööjõu tulemuslikkuse eesmärgid, mis on vajalikud organisatsiooni üldise äristrateegia saavutamiseks. Seejärel analüüsida organisatsiooni sise- ja väliskeskkonda, personalijuhtimise tugevusi ja nõrkusi eesmärkide poole liikumisel ning peale seda kujundatakse personalipoliitika, mis kasutab oma tugevusi ja nõrkusi ning parandab puudusi. Tasustamine on personalipoliitika oluline osa ning ka tasusüsteemide väljatöötamine ja arendamine nõuab samasugust protsessi määratlust, analüüsi ja kujundamist nagu eelpool kirjeldatud (Milkovich, Broderick 1989, 1-2).

Töötasustamise korra väljatöötamisel ning juurutamisel peab lähtuma samasugustest põhimõtetest nagu mis tahes muudatuste tegemisel organisatsioonis (Personalijuhtimise teabevara 2018). Õiglane ja avatud töötasustamissüsteem võimaldab tagada töötajate võrdse kohtlemise. Juhtide aus ja usaldusväärne suhtumine töötajatesse võimaldab taotleda sama ka vastu. See on aga organisatsiooni edukuse aluseks (Türk 2005, 293). Tabelis 1 on kirjeldatud töötasustamise seos organisatsiooni edukusega.

Tabel 1. Töötasustamise süsteemi seos organisatsiooni edukusega

<b>Töötasustamise süsteemi puudumisel:</b>	<b>Töötasustamise süsteemi olemasolul:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisatsioon on töötajate suhtes ebaõiglane ega tasusta nende tööd vääriliselt;</li> <li>• töötajad on tööga rahulolematud, vähemotiveeritud ega püüa parandada töötulemusi;</li> <li>• töötajad ei tea, mida neilt oodatakse ja mis osas nad peavad end arendama</li> <li>• töötajad ei usalda organisatsiooni ja selle juhtkonda ning on ebalojaalsed.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisatsioon arvestab töö iseärasusi ja töösooritust ning tasustab töötajaid õiglaselt;</li> <li>• töötajad on tööga rahul, motiveeritud ning töötavad eesmärgipäraselt ja pühendunult;</li> <li>• töötajad teavad, kuidas saavutada paremaid töötulemusi ja mida selleks tegema peab;</li> <li>• töötajad usaldavad organisatsiooni, on lojaalsed ja teevad organisatsiooniga koostööd.</li> </ul>
Tulemus: Organisatsiooni tegevus on väheedukas.	Tulemus: Organisatsiooni tegevus on edukas.

Allikas: Türk (2005, 293)

Tasustruktuuri kaasajastamisel on esimeseks sammuks organisatsiooni tasustrateegia ja -põhimõtete ning konkurentsituatsiooni ülevaatamine. Teiseks sammuks on tasude võimaliku turul liikumise määratlemine. Seda saab teha nii tagasisivaatavalt kui ka ettevaatavalt (oodatavad töötasude liikumised turul eelseisvaks aastaks). Kolmandaks tuleb otsustada, kas plaanitav palgatõus on kõikide töötajate puhul õigustatud. Ning neljandaks tuleb kaaluda, milline on rahaline

vajadus tasustruktuuri turuga kooskõlla viimiseks – kas sarnane protsent kõigile tasugruppidele ning kas erinev protsent muudab struktuuri ülesehitust (Rahandusministeerium 2014, 21).

Efektiivse tasusüsteemi väljatöötamisele ja disainimisele aitavad kaasa (Ferguson 2017):

- töötajate kaasatus – kui töötajad saavad kaasa rääkida tasusüsteemi loomisel, siis saavad nad hiljem ka paremini aru, kuidas ja milliseid tasusid on võimalik ettevõttes teenida;
- tasusüsteemi sidumine ettevõtte eesmärkidega;
- tasusüsteemi põhimõtete konkreetsus ja tasustamise põhimõtete järjepidevus;
- töötajate tunnustamise ja kiitmise põhimõtted;
- meeskonna tulemuste tasustamise põhimõtted.

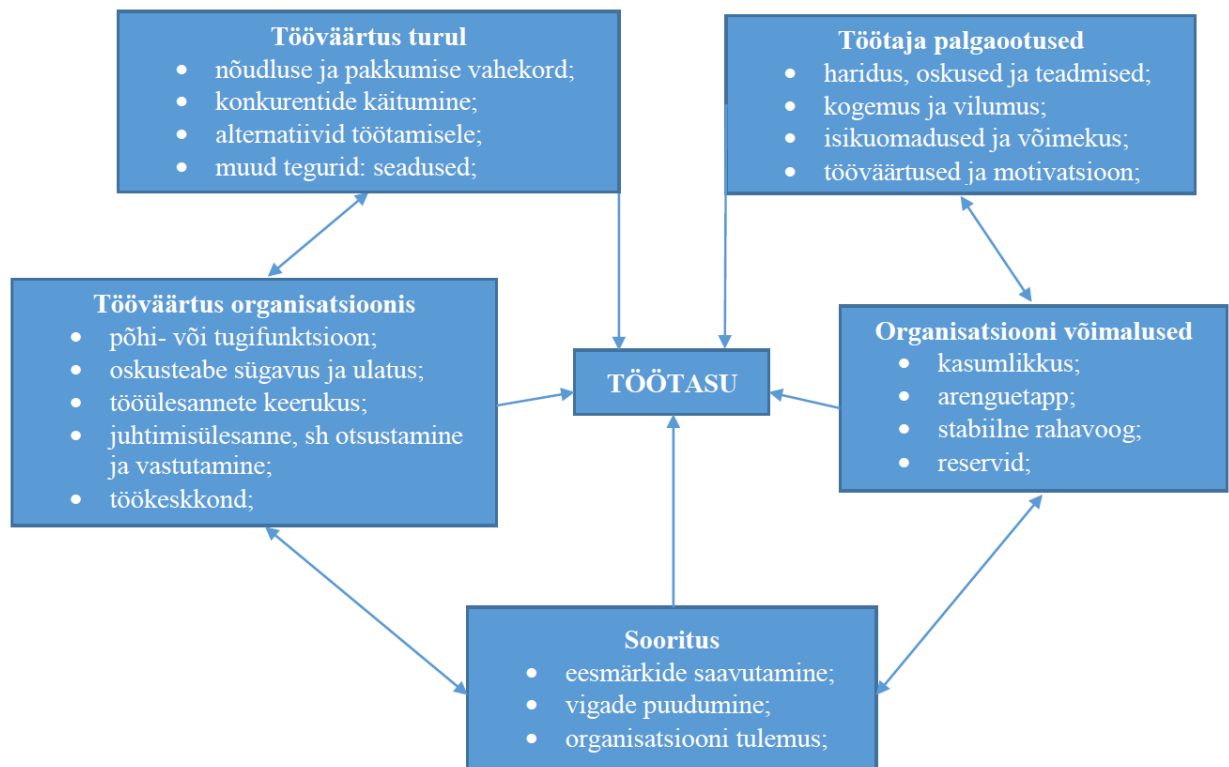
Töötasuga seotud otsustele aitab kaasa ka töö hindamine, eriti analüütiline tööhindamine, mis võimaldab seada raamistiku tasustamisele. See on tähtis selleks, et tasustamine toimuks võrdsetel alustel ja õiglaselt (Armstrong *et al* 2003, 5). Hindamine on protsess, mille kaudu määratakse süstemaatiliselt kindlaks töökohtade suhteline väärtus, mis on abiks organisatsiooni struktuuri loomisel. Töö hindamine põhineb protsessil, kus hinnatakse töö sisu, nõutavaid oskuseid ning ametikoha väärtuslikust organisatsiooni jaoks (Milkovich *et al* 2011, 129). Igal organisatsioonil on oma hindamissüsteem konkreetse metoodika alusel, kombineeritud või ise koostatud, formaalne või mitteformaalne, individuaalne või meeskondlik, käitumist, protseduuride kohasust või tulemusi hindav jms (Personalijuhtimise teabevara 2018). Töö hindamise eesmärgid on (Armstrong *et al* 2003, 5):

- luua töökohtadele organisatsiooni sisene suhteline väärtus;
- saada informatsiooni, mis on aluseks õiglase ja õigustatud tasustruktuuri loomiseks;
- pakkuda võimalikult objektiivseid aluseid, mis võimaldavad teha järjepidevalt tasustamisega seotud otsuseid töökohtade liigitamisel;
- tagada, et organisatsioon täidab eetilisi nõudeid ning tasustab töötajaid võrdsetel alustel.

Üheks ametikohtade segmenteerimise võimaluseks on diferentseeritud tööjõu loomise protsess, mille juures on esimeseks sammuks ettevõtte strateegia ja selle elluviimiseks vajalike strateegiliste võimete kindlakstegemine. Seejärel tuleb välja selgitada ettevõtte strateegiliste võimete realiseerimisel otsustavat osa etendavad strateegilised ametikohad ning määratleda neid ameteid pidavate konkreetsete töötajate nõutavad oskused ja käitumistavad (Becker *et al.* 2010, 69).

Töökohad on strateegilised, kui neil on ebaproportsionaalselt suur mõju ettevõtte suutlikkusele oma strateegiliste võimete abil ettevõtte strateegiat ellu viia (*Ibid.*, 79).

Töötasustamise põhimõtete kindlaksmääramiseks tuleb aru saada, kuidas töötasu kujuneb, millised on organisatsiooni mõjutavad tegurid, millist rolli mängivad majanduse ja tööturu arengud ning tööturu osaliste – teiste tööandjate ja töötajate – käitumine (Personalijuhtimise teabevara 2018). Joonisel 4 on kirjeldatud töötasu kujunemise protsessi.



Joonis 4. Töötasu kujunemine  
Allikas: Personalijuhtimise teabevara (2018)

Kuna ettevõtete jaoks on üha olulisem efektiivne tasustamisstrateegia, siis tuleb selle loomisel lähtuda viiest peamisest edutegurist, milline peab tasusüsteem olema (Gross, Friedman 2004):

- terviklik – kogutasu strateegia peab endas hõlmama nii rahalisi- kui mitterahalisi hüvesid ja karjäärivõimalusi;
- integreeritud – tasu komponendid peavad üksteist täiendama ning moodustama terviku;
- ühitatud – tasusüsteem peab toetama organisatsiooni äristrateegiat;
- mõõdetav – kogutasu strateegia peab tuginema põhjendatud faktidel ja kvantitatiivsete uuringu analüüside tulemustel;

- efektiivselt kommuniqueeritud - tõhus kommunikatsioonistrateegia on oluline tasusüsteemi väärtuse edasi andmisel.

Nagu eelpool kirjeldatud, on töötasusüsteemi väljatöötamisel ja täiustamisel oluline arvestada mitmete teguritega, mis puudutavad nii ettevõtte üldisi eesmärke, kui tasustamise põhimõtteid ja väliskeskkonda. Tasusüsteemi uuendamise protsessi on oluline kaasata ka töötajad, et tasustamine oleks võimalikult motiveeriv ja rahuldust pakkuv. Efektive kogutasu strateegia loomisel tuleks arvestada viie peamise eduteguriga, milline peab tasusüsteem olema.

## 1.6. Tasustamisega seotud uuringud

Töötasu uuring on organisatsioonide tegev- ja personalijuhtidele vajalik juhtimisinfo, mis aitab otsustada, millist tasu oma organisatsiooni töötajatele maksta (Palgauuring ... 2018). Uuringu eesmärk on anda sisend ettevõtte tasusüsteemile ja toetada juhtkonda tasustamisotsuste langetamisel. Tegemist on töövahendiga, mis annab võimaluse hinnata ettevõttes makstavaid töötasusid palgaturu taustal ja kujundada sobiv palgatase tulenevalt ettevõtte spetsiifikast (Kirikal 2018). Eestis viivad tasustamisega seotud uuringuid läbi mitmed organisatsioonid, nt Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ, Statistikaamet, Palgainfo Agentuur jne.

Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ on läbi viinud uuringu „Eesti Palgauuring 2017“, milles osales 292 organisatsiooni. Tulemuste põhjal vaatavad tasusüsteemi ülesehituse üle 58% ettevõtetest ühe korra aastas ning kindel kord kuu põhitasude süstemaatiliseks ülevaatamiseks on 69% uuringus osalenud ettevõtetest (Eesti ... 2017, 19). Antud uuringus osalesid ka meediaettevõtted Ekspress Meedia AS ning TV3 AS (*Ibid.*, 38).

2017. aasta kevadel viis Palgainfo Agentuur läbi töötajate ja tööotsijate töötasu ootuste uuringu, mille tulemusel oli uuringus osalenute keskmine netotöötasu ootus 1490 eurot (Seeder 2017). Keskmine regulaarsete lisatasude ehk muutuvpalga osatähtsus töötasus oli 2017. aasta aprillis 17%. Tööga seotud lisatasudest oli kõige sagedamini viimase kuue kuu jooksul makstud aasta-, poolaasta- või muu perioodi preemiat, mida oli saanud 28% lisatasusid saanud töötajatest. Ületunnitöö tasu oli saanud 23% ja öösel või riiklikel pühadel töötamise lisatasu 21% vastajatest. Erinevaid tulemustasusid – individuaalseid ja/või meeskondlikke, igakuiseid või muu perioodi lõikes arvestatavaid – oli saanud 37% töötajatest. Harvem oli makstud staažitasu ja toetusi isiklike

sündmuste vms puhul. 1% vastajatest märkis, et nad olid saanud ka mitteametlikku tasu (*Ibid.*). Eesti keskmine brutokuutasu oli 2017. aastal 1221 eurot (Keskmine ... 2018).

2017. aasta novembris avaldas ajaleht Äripäev, tuginedes Äripäeva Infopangast saadud andmetele, Eesti erinevate valdkondade ettevõtete, kus makstakse kõrgeimat töötasu, edetabeli ning sellesse pingeritta mahtusid ka neli meediaettevõtet (Tabel 2). Kogu valimi moodustasid ettevõtted, kus keskmine brutotasu töötaja kohta oli viimases majandusaasta aruandes 1500 eurot või rohkem ning täistööajale taandatud keskmine töötajate arv kümme või enam (Hundimägi 2017).

Tabel 2. Eesti meediaettevõtted, kus makstakse kõrgeimat keskmist töötasu

Ettevõtte nimi	Töötajate arv	Keskmine töötasu (€)
All Media Eesti AS	62	2242
Äripäev AS	254	1912
Ühinenud Ajakirjad OÜ	25	1902
Eesti Meedia AS	1376	1500

Allikas: Hundimägi (2017)

Ettevõtete tasusüsteemi täiustamisele keskenduvaid uuringuid on varasemalt läbi viidud mitmeid, kuid antud teema meediavaldkonna ettevõtete varasemaid uuringuid autoril leida ei õnnestunud. 2012. aastal kirjutati Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonnas tasusüsteemi täiustamise teemal magistritöö, kus personaliuring tasusüsteemi täiustamiseks viidi läbi Maksu- ja Tolliametis. Uuringu analüüsi tulemustena leiti, et ametnikud ei ole rahul tasusüsteemi efektiivsuse, õigluse ja läbipaistvuse tasemega. Tasusüsteemi täiustamiseks, tegi lõputöö autor ettepaneku lihtsustada töötasu arvutamist, et tasusüsteem oleks läbipaistvam. Samuti pakuti lahendustena põhitasu osakaalu suurendamist turvatunde tõstmiseks, ametnike töötasude avalikustamist ning palgasüsteemi õigluse suurendamiseks, luua selged töökirjeldused ja arusaadavad mõõdikud, mille järgi ametnike tööd hinnatakse (Rossinskaja 2012, 42-43).

Samuti kirjutati 2015. aastal Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonnas tasustamisega seotud magistritöö pealkirjaga „Tulemustasu süsteemi muutmine N ettevõtte näitel“. Selle töö raames uuriti, kuidas mõjutab müügitöötajaid tulemustasudest loobumine ning põhitasu keskele süsteemile üleminek. Täpsemalt, kuidas muutusi vaadeldud perioodil müügitulemused ning milline oli ettevõtte töötajate ja nende juhtide hinnang toimunud muudatustele (Kajamägi 2015, 6-7). Uuringu tulemustest selgus, et igakuistest tulemustasudest loobumise otsus ei toonud endaga kaasa muutusi töötajate hoiakutes ega ettevõtte majandustulemustes. Samuti järeldus antud

magistritööst, et tasusüsteemi muutmisele aitas kaasa sellele eelnev põhjalik kommunikatsioon (*Ibid.*, 63).

Tallinna Tehnikaülikooli sotsiaalteaduskonnas kirjutati 2015. aastal magistritöö teemal „Tasusüsteemide seosed ametikohtade hindamisega ja mõju tasusüsteemi tõhususele Eesti organisatsioonide näitel“ ning selle raames viidi läbi uuring, et välja selgitada, kas ametikohtade hindamine ja selle alusel tasusüsteemi loomine mõjutab organisatsiooni tasusüsteemi tõhusust. Antud magistritöö eesmärk tulenes probleemist, et organisatsiooni tasusüsteeme soovitatakse, levinud praktika järgi, luua ametikohtade hindamise alusel, mis on vastuolus uuringute tulemustega, mille järgi traditsiooniline ametikohtade hindamine ei pruugi olla enam tõhus meetod tasusüsteemi loomiseks (Kraav 2015, 3). Empiirilise uurimuse analüüsist selgus, et Eesti organisatsioonid erinevad oma töötajate tasustamise praktikates lääneriikidest (eelkõige USA-st ja Suurbritanniast), kus on rohkem kasutusele võetud turupõhised lähenemised töötajate tasustamisele. Enamus küsitlusele vastanud Eesti organisatsioonide tasusüsteeme põhinevad, kas täielikult või osaliselt, ametikohtade hindamisel. Organisatsioonid, kus tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel, hindasid teistest kõrgemalt ka oma tasustamise tõhusust (*Ibid.*, 45-46).

Eelpool kirjeldatud tasustamisega seotud uuringud ja nende tulemused on autori hinnangul olulised ettevõtte AS Äripäev tasusüsteemi täiustamisega seotud ettepanekute tegemisel, kuna uuritav ettevõtte kasutab peamiselt turupõhist lähenemist töötajate tasustamisel. Seetõttu on oluline silmas pidada, millised on varasemalt Eestis ja teistes organisatsioonides läbi viidud uuringute tulemused, mis on seotud tasusüsteemide muutmise, täiustamise või väljatöötamisega.

## 2. EMPIIRILINE UURIMUS

Empiirilise uurimuse eesmärgiks on välja selgitada ettevõtte AS Äripäev töötajate ja erinevate üksuste juhtide hinnang praegusele tasusüsteemile ja selle täiustamise võimalustele. Empiirilises uurimuses otsitakse vastuseid järgmistele küsimustele:

- milline on AS Äripäev töötajate ja erinevate üksuste juhtide hinnang kehtivale tasusüsteemile ja selle täiustamise võimalustele?
- millistest tasuosadest peaks tasusüsteem koosnema, et suureneks töötajate ja juhtide hinnangul töö efektiivsus ja -tulemuslikkus ning rahulolu tasusüsteemiga?

Käesolev peatükk annab ülevaate empiirilise uurimuse objekti ja ettevõttes AS Äripäev kehtiva tasusüsteemi kohta. Samuti kirjeldatakse empiirilises uurimuses kasutatud uurimismetoodikaid ning valimit, kelle seas uurimus läbi viidi.

### 2.1 Uurimisobjekti kirjeldus

Empiirilise uurimuse objektiks on AS Äripäev. Ettevõtte AS Äripäev on 1989. aastal loodud meediaettevõtte, mis kuulub Skandinaavia suurimasse meediakontserni Bonnier Grupp. Bonnier AB on enam kui 200 aastase ajalooga Rootsist alguse saanud kontsern, mis kuulub Bonnier'ide perekonnale ning mille äritegevus toimub 15 riigis üle maailma (AS Äripäev siseveeb 2018).

AS Äripäev on Eesti ärimeedia turuliider ning tänaseks ettevõtte on kujunenud professionaalseks ja mitmekesiseks juhtidele ning spetsialistidele suunatud infopakujaks. AS Äripäev annab välja kolme ajalehte, arvukalt raamatuid, käsiraamatuid ja infolehti. Lisaks sellele on ettevõtte Eesti suurim ärikonverentside ja -koolituste korraldaja. Viimastel aastatel on palju investeeritud internetitoodetesse ning on sisenetud mitme eduka ajakirjaga tarbijaturule. 2017. aasta septembris alustas tegevust Äripäeva Raadio (*Ibid.*).

Ettevõttes töötab 2017. aasta detsembri seisuga 252 töötajat, alates tippajakirjanikest kuni erinevate valdkondade parimate asjatundjateni. Organisatsiooni ülesehituse aluseks on sihtgrupid



ja kliendipõhisus ärilises mõtlemises. Äriline koordineerimine on koondatud segmendijuhtide kätte. Neid omakorda toetavad müügi- ja koostööüksused, mille ülesanne on osaleda tööprotsessis professionaalse oskusteabega. Koostöövõrgustik aitab muuta otsustusprotsessid igal tasemel kiiremaks ja tulemuslikumaks. Iga ühe panusest sõltub, et koostöö erinevate üksuste vahel oleks ladus ning sünergiate leidmine eri üksuste vahel oleks loomulik (*Ibid.*). Antud magistritöö lisana (LISA 1) on lisatud ka ettevõtte tootepõhine struktuur, mis on kehtiv 2018. aasta jaanuari seisuga.

Ettevõtte AS Äripäev paistab silma töötajate pikaajalise tööstaaži poolest. Nimelt 41% kogu töötajaskonnast on töötanud Äripäevas 2017. aasta detsembri seisuga kauem, kui viis aastat. Tabel 3 kirjeldab töötajate jagunemist vastavalt tööstaažile (*Ibid.*).

Tabel 3. AS Äripäev töötajate jagunemine vastavalt tööstaažile

Tööstaaž aastates	Töötajate arv	Töötajate osakaal protsentides
20 ja enam	18	7%
10 - 19	43	17%
5-9	43	17%
1-4	104	41%
Alla 1 aasta	44	18%
<b>Kokku:</b>	<b>252</b>	<b>100%</b>

Allikas: AS Äripäev siseveeb (2018)

### 2.1.1. Tasustamine ettevõttes AS Äripäev

AS Äripäev tasustamine on korraldatud üksuste ja osakondade kaupa erinevalt, vastavalt töö iseloomule. Paljude ametikohtade töötasu on fikseeritud põhitasu, mille väärtuse määramisel arvestatakse töö iseloomu, -keerukust ja ametikoha vastutuse ulatust ning seejärel kohandatakse tasu suurus vastavalt üldisele palgaturu olukorrale. 2017. aasta novembri seisuga oli ettevõttes makstav keskmine töötasu 1912 eurot, mis on ligi 36% kõrgem, kui Eesti keskmine töötasu.

Müügitöötajate töötasu koosneb nii kindlaks määratud põhitasust, kui tulemustasust. Vastavalt toodete eripäradele, on loodud tulemustasusüsteem, mille läbi on töötajatele seatud nii isiklikud, kui müügimeeskonna eesmärgid ning eesmärkide täitmisest või mittetäitmisest olenevalt, kujuneb töötajate igakuine tulemustasu, mis lisandub põhitasule. Lisaks makstakse ettevõttes lisatasusid täiendavate ülesannete täitmise või projektides osalemise eest. Tasu suurus lepitakse kokku eelnevalt projektijuhi ja töötaja vahel, kuid tavapäraselt oleneb lisatasu lõplik suurus projekti tulemuslikkusest ning tasu arvestatakse hiljem, vastavalt müügikäibe kasumi pealt.

Samuti on loodud boonustasude maksmise süsteem. Boonussüsteemi eesmärk on väärtustada ettevõtte töötajate head tööd ja panust tugevate majandustulemuste saavutamisel. Eesmärgist lähtuvalt, jagatakse osa AS Äripäev aastakasumist, vastavalt omaniku poolt kinnitatud korrale, töötajate vahel. Boonuseid makstakse järgmistel tingimustel (AS Äripäev siseveeb 2018):

- aastaboonusteks koos maksudega jaotatakse 20% kasumist, mis ületab, EBITA (*Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*), 12% kasumlikkuse piiri. Boonusefond arvestatakse boonuste maksmise eelselt tulemuselt ning sisaldab kõiki tööjõumakse;
- iga töötaja osa preemiafondist kujuneb proportsioonis tema aasta keskmise põhitasuga, juhtidel proportsioonis kolmekordse aasta keskmise põhitasuga;
- maksimaalne aastaboonus on kuni üks aasta keskmine bruto kuutasu, juhtidel kuni 3 aasta keskmist bruto kuutasu;
- boonused makstakse välja pärast aastatulemuste kinnitamist ettevõtte nõukogu poolt ning tingimusel, et töötaja töötab endiselt Äripäevas;
- ettevõtte tulemustest lähtuv aastapremia kord ei laiene müügitöötajatele, kes saavad igakuist tulemustasu.

Kogutasu paketi osadeks on ka ettevõtte poolt pakutavad soodustused ja hüved, mis laienevad kogu töötajaskonnale. AS Äripäev poolt pakutavateks soodustusteks ja hüvedeks on näiteks:

- haiguspäevade hüvitamine – haiguslehe alusel tasub AS Äripäev hüvitist esimese kolme haiguspäeva eest 70% ulatuses viimase kuue kuu keskmise töötasu arvestamise põhjal;
- soodustused ettevõtte toodete ja teenuste pealt – AS Äripäev töötajatel on võimalik soetada ettevõtte poolt väljaantavat kirjandust 50% soodustusega. Samuti on võimalik soodsatel tingimustel osaleda ettevõtte poolt korraldatavatel koolitustel ja konverentsidel;
- sportimiskulude hüvitamine – AS Äripäev kompenseerib ühes kvartalis 120 euro eest sportimiskulutusi igale töötajale;
- tasustatud lisapuhkus – kõikidele AS Äripäev töötajatele on ette nähtud 30 päeva põhipuhkust ning täiendavad viis talvepuhkuse päeva, tingimusel et töötajal on täitunud ettevõttes vähemalt üks aasta tööstaaži;
- tunnustamine – ettevõttes tähistatakse töövõite ja töötajate- või meeskondade erakordseid saavutusi;

- kingitused tähtpäevade puhul – AS Äripäev peab kõiki töötajaid meeles väikese meenega sünnipäevade puhul. Samuti tähistatakse tööstaaži täitumist katseaja möödumisel ning 5-, 10-, 20 ja 25 aasta töötamise järel.
- ettevõtte sisesed üritused – AS Äripäev korraldab kogu ettevõtte töötajatele, teatud sündmuste puhul ka nende peredele, firmaüritusi (jõulupeod, suvepäevad, ettevõtte sünnipäeva üritused jpm);
- paindlik tööaeg ja –koht – AS Äripäev on loonud tehnilised võimalused selleks, et töötajad saaksid vajadusel töötada väljaspool kontorit.

Töötasustamisele keskenduvaid personaliuuringuid ei ole varasemalt ettevõttes läbi viidud, küll aga on kord aastas läbiviidavates rahulolu-uuringutes kaardistatud ka seda, kui rahul on töötajad töötasuga. Töötajate jaoks on siseveebis kättesaadav personalipoliitika põhimõtteid koondav dokument, kus käsitletakse ülevaatlikult ka tasustamise korda. Antud dokument on kõikidele töötajatele kättesaadav. Samuti on töötajatel võimalik tutvuda eelnevate aastate rahulolu-uuringu tulemustega ning boonustasude maksmise põhimõtteid koondava dokumendiga. Kõikidele töötajatele väljastatakse töötasu väljamaksmise päeval ka elektrooniline palgaleht, mis annab ülevaate eelneva kalendrikuu töötasu kujunemisest. Ametikohtade hindamist ei ole ettevõttes AS Äripäev läbi viidud ning samuti ei ole ettevõtte siseselt välja töötatud palgaastmestikku.

Ettevõtte kogutasu süsteem koosneb seega rahalistest- ja mitterahalistest hüvedest ja soodustustest, mille puhul arvestatakse tööturu olukorda Eestis ning kasutusel on mitmed tasustamise meetodid, et töötajad oleksid rahulolevad ja motiveeritud.

## **2.2 Metoodika ja valim**

Empiirilises uurimuses kasutatakse nii kvantitatiivset- (ankeetküsitlust), kui kvalitatiivset uurimismeetodit (struktureeritud intervjuusid juhtidega). Ankeetküsitlus koosneb suletud valikvastustega küsimustest. Küsitluses kogutud informatsioon teisendatakse (kodeeritakse) arvudeks, mida on võimalik statistiliselt analüüsida (Õunapuu 2014, 159). Samaaegselt ankeetküsitluse andmekogumisega, viis autor läbi struktureeritud intervjuud AS Äripäev üksuste juhtidega. Struktureeritud intervjuu on standarditud vestlus, kus intervjuueerija esitab intervjuueeritavale uurimisprobleemi ja – eesmärgiga kooskõlalisi küsimusi ning registreerib saadud vastused. Küsimuste sõnastus ja esitamise järjekord on kõikidele uurimistöös osalejatele

alati ühesugune (Õunapuu 2014, 171). Struktureeritud intervjuud viidi läbi nelja ettevõtte AS Äripäev juhiga - peadirektori asetäitja, arendusdirektori, tellimuste müügi- ja teeninduse osakonna juhi ning peatoimetaja asetäitjaga, kelledest mõne alluvusse jäävad mitu üksust või osakonda. Juhtidega peetud intervjuud transkribeeriti ning seejärel analüüsiti vastuseid, et teada saada, milline on juhtide hinnang kehtivale tasusüsteemile ja selle täiustamise võimalustele. Intervjuu küsimustik koostati autori poolt, tuginedes antud magistritöös kirjeldatud tasustamise teoreetilistele käsitlustele. Struktureeritud küsimustiku koostamisel arvestati, et küsimused juhtidele annaksid vastused magistritöö uurimisküsimustele. Läbiviidud intervjuu küsimused ja -vastused on lisatud magistritöö lisana (LISA 2).

Antud uurimistöö raames läbiviidud ankeetküsitluses paluti töötajatel märkida üksus või osakond, kus nad töötavad, et analüüsida, kas osakondade lõikes on töötajate hinnangud töötasustamisele erinevad. Samuti paluti märkida ettevõttes AS Äripäev töötatud aeg, et teada saada, kas tööstaažil on mõju küsitluse vastustele ning seejärel järgnes 15 väitest koosnev küsimustik, mis on lisatud magistritöö lisana (LISA 3). Küsimused olid grupeeritud teemade kaupa kolmeks, vastavalt rahulolu kehtiva tasusüsteemiga, rahulolu hindamise ja juhtimisega ning tasusüsteemi täiustamine. Töötajate küsitluse väited number 1, 7-8 ning 11-15 on välja töötatud Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna õppeaine „Personaliuuringud“ raames rühmatööna, mille üks koostajatest oli ka antud magistritöö autor (Makko *et al.* 2017, 35-38). Väljatöötatud väidete eesmärgipärasust kontrolliti pilootrühma peal ning vastavalt pilootrühma parendusettepanekutele ning lõputöö juhendaja soovitusel, muutis autor väite nr 15 sõnastust järgmiselt:

- Väide 15 - Millist täiendavat tasuosa võiks Teie hinnangul Teie tasustamisel kasutada? Autori ümbersõnastus: Minu motivatsiooni ja töötahet mõjutaks veelgi enam (vali kolm olulisemat).

Erinevalt pilootrühma küsitlusest, on antud lõputöö raames läbiviidud ankeetküsitluses, esitatud kõik üksikväited mina-vormis. Pilootrühmale koostatud küsitlus koos ettepanekutega, on lisatud magistritöö lisana (LISA 4). Väited 6 ja 10 koostati autori poolt, tuginedes antud magistritöös kirjeldatud tasustamise teoreetilistele käsitlustele. Väited 2-5 on koostatud eelnevalt läbiviidud tasustamise uuringu põhjal (Kajamägi 2015, 71). Autor kohandas väidete 4 ja 5 sõnastust, järgnevalt:

- Väide 4 - Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate mitterahaliste soodustustega (*Ibid.*) Autori ümbersõnastus: Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustuste ja hüvedega (sport, ühisüritused jms).

- Väide 5 - Kindla kõrgema põhipalga teenimine on minu jaoks rahaliselt turvalisem kui väiksem põhipalk koos tulemustasu teenimise võimalusega (*Ibid.*)  
Autori ümbersõnastus: Kõrgema põhitasu teenimine oleks minu jaoks motiveerivam, kui väiksem põhitasu koos täiendava tasu teenimise võimalusega.

Küsimustike skaleerimiseks kasutati *Likerti*-tüüpi vastus-skaalat. *Likerti* skaalat nimetatakse selle väljatöötaja, Ameerika pedagoogi ja organisatsioonipsühholoogi Rensis Likerti (1903 – 1981) järgi, kes töötas välja, praeguseks väga populaarseks saanud, skaala hoiakute ja nende tugevuste mõõtmiseks. *Likert*-tüüpi vastus-skaala peamine tunnus on keskpunkt – „ei oska öelda“, mis kajastab neutraalset suhtumist uuritavasse küsimusse/ objekti (kuna hoiak ehk hinnanguline suhtumine millessegi on alati, kas positiivne või negatiivne, siis võimaldab neutraalse keskpunktiga vastusskaala välistada olukorda, kus inimene peab valima poole, kuigi tal tegelikult puudub suhtumine hoiaku objekti). Küsimustikes varustatakse väiteplokk vastusskaalaga ning selle alusel väljendab vastaja väidetega nõustumist või mittenõustumist (Õunapuu 2014, 166):

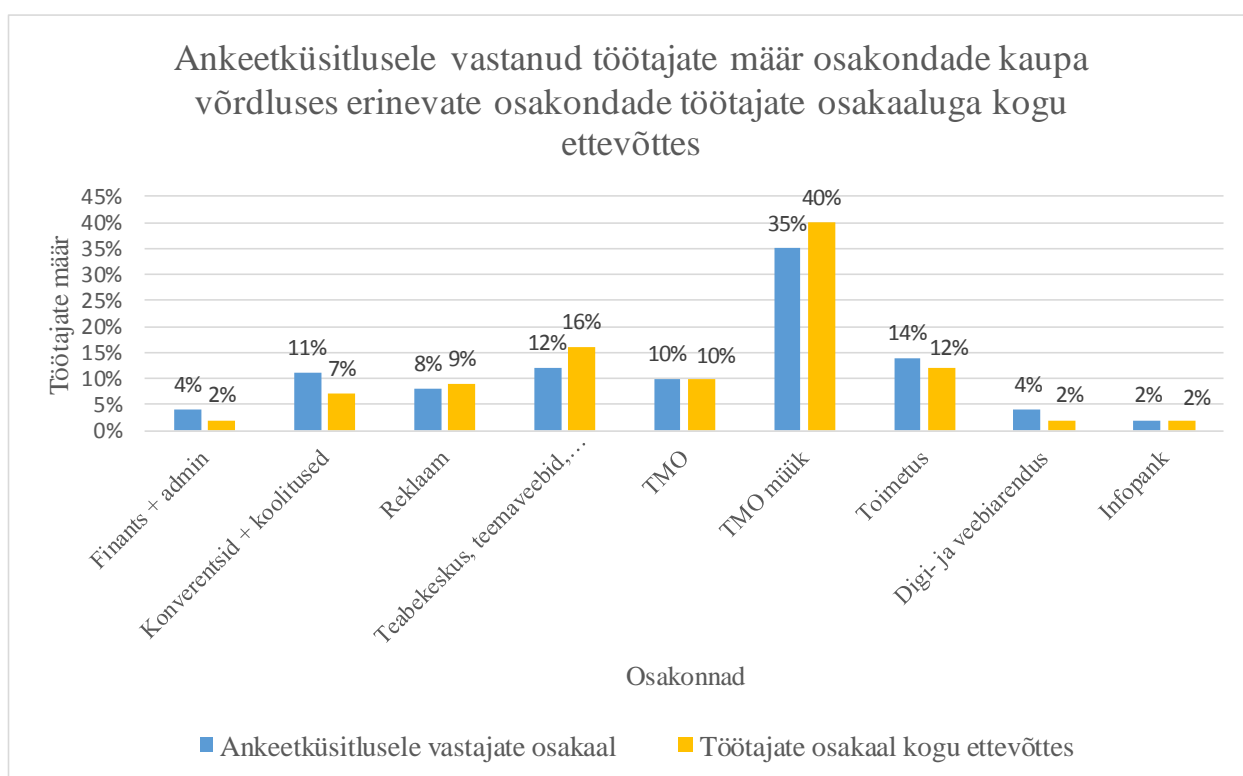
- 1 - ei ole nõus;
- 2 - pigem ei ole nõus;
- 3 - ei oska öelda;
- 4 - pigem olen nõus;
- 5 - olen nõus.

Viimase, küsimuse nr 15, puhul paluti töötajatel erinevate vastusevariantide seast valida kolm tasuosa, mis nende hinnangul mõjutaks nende motivatsiooni ja töötahet kõige enam. Kui vastusevariantide seast ei leitud sobivat, siis oli võimalik töötajatel ka endapoolne vastusevariant lisada. Antud küsimuse läbi on võimalik analüüsida, milliste tasuosade osas ootavad töötajad kõige enam tasusüsteemi täiustamist.

Ankeetküsitlus oli vastajate jaoks avatud viis tööpäeva, 19. märtsist kuni 23. märtsini 2018. aastal ning samal perioodil viis autor läbi ka intervjuud juhtidega. Küsitlus viidi läbi internetis, uuringukeskkonnas *Google Forms*. Küsitluse tulemuste analüüsimiseks kasutati statistilise andmeanalüüsi programme SPSS 23.0 ja MS Excel 2013. Empiirilise uuringu üldvalimi moodustasid kõik AS Äripäev töötajad, kes töötavad töölepingu alusel (N = 252). Kutse, ankeetküsitlusele vastata, said kõik eelnimetatud töötajad (n = 248), välja arvatud üksuste juhid (n = 4), kelle seas viidi läbi kvalitatiivne uuring intervjuude näol. Ankeetküsitlusele vastasid 101

töötajat ehk 41% kutse saanud isikutest. Vastajate määr oli autori hinnangul ootuspärane, kuna sama suur protsent vastajaid on olnud ka varasemate ettevõttes läbi viidud personaliuuringute tulemuseks.

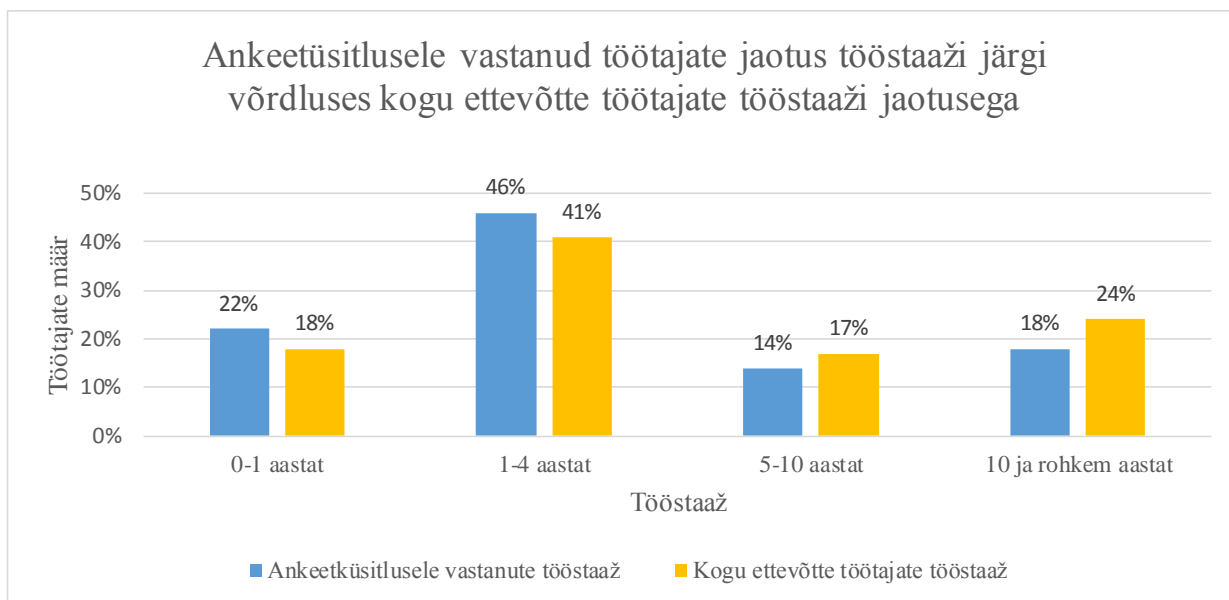
Joonisel 5 kirjeldatakse osakondade kaupa ankeetküsitlusele vastajate jagunemist protsentides, võrdluses erinevate osakondade töötajate osakaaluga kogu ettevõttes. Nagu jooniselt näha, siis küsitlusele vastanud töötajate määr jaotub, suhtes osakondade töötajate osakaaluga kogu ettevõttes, samas suurusjärgus või võrdselt. Kõige suurema töötajate osakaaluga osakonna ettevõttes AS Äripäev moodustab tellimuste müügi- ja teeninduse osakond (TMO müük) 40%-ga. Ankeetküsitlusele vastanud töötajate hulgas, moodustasid antud osakonna töötajad 35%. Omavahelises võrdses suhtes, olid tellimuste müügi- ja teeninduse osakond – klienditeenindus, andmehaldus (TMO) 10%-ga ning Infopanga osakond 2%-ga.



Joonis 5. Ankeetküsitlusele vastanud töötajate määr osakondade kaupa võrdluses erinevate osakondade töötajate osakaaluga kogu ettevõttes  
Allikas: autori koostatud

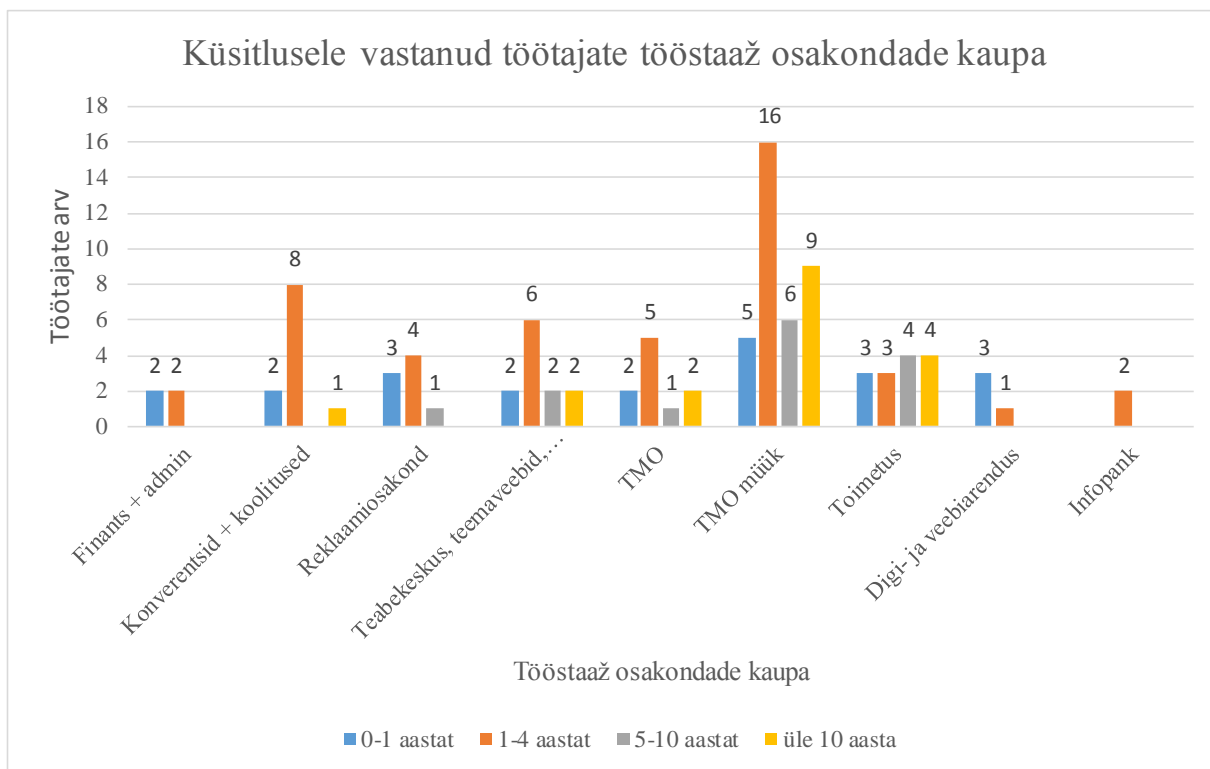
Lisaks analüüsis magistritöö autor, kuidas jagunesid ankeetküsitlusele vastanud töötajad tööstaaži järgi, võrdluses kogu ettevõtte töötajate tööstaaži jaotusega (Joonis 6). Kõige enam vastajaid oli tööstaažiga 1-4 aastat seas, moodustades 46% kogu vastajaskonnast. 1-4 aastase tööstaažiga

töötajad on ettevõttes 41%. Kõige vähem vastajaid oli tööstaažiga 5-10 aastat seas (14%) ning sellise staažiga töötajate osakaal on ka ettevõttes kõige madalam (17%). Üle 10 aasta ettevõttes töötanud, on organisatsioonis 24% ning küsitlusele vastajate seas oli sellise tööstaažiga töötajad 18%. Tööstaažiga 0-1 aastat, oli vastajate seas 22% ning kogu ettevõttes on nende töötajate osakaal 18%.



Joonis 6. Ankeetküsitlusele vastanud töötajate jaotus tööstaaži järgi võrdluses kogu ettevõtte töötajate tööstaaži jaotusega  
Allikas: autori koostatud

Samuti võrreldi omavahel küsitlusele vastanud töötajate tööstaaži jagunemist osakondade kaupa. Nagu Jooniselt 7 näha, siis kõige suurema osakaalu mitmetes osakondades, moodustavad töötajad staažiga 1-4 aastat ning kõige vähem, või üldse mitte, oli küsitlusele vastanud töötajaid staažiga 5-10 aastat. Finantsosakonnas ja administratsioonis (finants + admin), digi- ja veebiarenduste- ja Infopanga osakonnas vastasid ankeetküsitlusele vaid need töötajad, kelle tööstaaž oli kuni neli aastat. Konverentside ja koolituste osakonna vastajate seas ei olnud töötajaid, kelle tööstaaž oleks 5-10 aastat. Reklaamiosakonnas olid enamus vastajad staažiga 1-4 aastat ning selle osakonna vastajate hulgas ei olnud kedagi, kellel oleks tööstaaži 10 või enam aastat.



Joonis 7. Ankeetküsitluse vastanud töötajate tööstaaži osakondade kaupa  
Allikas: autori koostatud

Empiirilist uurimust, mis keskendub tasusüsteemi täiustamisele, ei ole varem ettevõttes AS Äripäev läbi viidud, seega antud teemavaldkonna kvantitatiiv- ja kvalitatiivuuringu läbiviimine ja selle põhjal tehtavad järeldused ja ettepanekud on ettevõtte v uudsed. Autori hinnangul on ankeetküsitlusele vastanud töötajate arv ootuspärane ning selle põhjal on võimalik teha järeldused, millised on töötajate hinnangud praegusele tasusüsteemile ja selle täiustamise võimalustele. Ankeetküsitlusega samaaegselt läbiviidud intervjuud juhtidega, võimaldavad hinnata, milline on juhtide hinnang praegusele tasusüsteemile ja selle täiustamise võimalustele.



### **3. TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD**

Käesolevas peatükis analüüsitakse magistritöö eesmärgi täitmiseks läbiviidud kvantitatiivse- ja kvalitatiivse uuringu tulemusi. Peale uuringu tulemuste analüüsi, teeb autor järeldused, mille põhjal esitatakse ettepanekud ettevõtte AS Äripäev tasusüsteemi täiustamiseks.

#### **3.1 Kvantitatiivuuringu tulemused**

Ankeetküsitluse tulemuste analüüsi puhul, grupeeriti esmalt küsitluse üksikväited teemade kaupa, vastavalt:

- rahulolu kehtiva tasusüsteemiga;
- rahulolu hindamise ja juhtimisega;
- tasusüsteemi täiustamine.

Küsimustiku struktuuri kontrollimiseks, viis autor läbi faktoranalüüsi, kasutades ortogonaalset *Varimax* pööramise meetodit. Faktoranalüüs on statistilise analüüsi meetod, millega uuritakse seoseid väga suure hulga tunnuste vahel ning mis võimaldab asendada suurt hulka tunnuseid väiksema hulga tunnustega. Selleks koondatakse mõõdetud tunnused ehk lähtetunnused gruppidesse ning iga grupp moodustab uue tunnuse ehk faktori (Õunapuu 2014, 192). Faktoranalüüsi tulemused on esitatud LISA 5. Faktorite arvuks määrati kolm ning need nimetati vastavalt:

- faktor 1 – rahulolu kehtiva tasusüsteemiga;
- faktor 2 – rahulolu hindamise ja juhtimisega;
- faktor 3 – tasusüsteemi täiustamine.

Esimese faktoriga (faktor 1) olid seotud viis-, teise faktoriga (faktor 2) neli- ning kolmanda faktoriga (faktor 3) viis alg tunnust ehk küsimustikus esitatud väidet. Kolmefaktoriline lahend seletab 54% tunnuste koguarieeruvusest, mida võib pidada heaks. Samas ei ole väidete laadumine faktoritesse ootuspärane, kuna vaid faktor 1 on piisava reliaablusega (*Cronbachi*  $\alpha = 0,758$ ), et

seda skaalana käsitleda. See tähendab, et faktoritesse 2 ja 3 laadunud väiteid on põhjendatud analüüsida üksikväidete kaupa, kuna skaalana kasutamiseks pole need piisavalt reliabiilsed (vastavalt faktor 2 *Cronbachi*  $\alpha = 0,487$  ja faktor 3 *Cronbachi*  $\alpha = 0,447$ ).

Esmalt analüüsiti ankeetküsitluse üksikväidete tulemusi keskväärtuste pingerea alusel, kasutades kirjeldava statistika meetodeid - analüüsiti uurimuses kasutatud skaala keskmisi (M), maksimumi (Max), miinimumi (Min) ja standardhälvet (SD). Küsimustele 1-14 oli võimalik vastata 5-pallisel *Likerti* skaalal 1 – ei ole nõus kuni 5 – olen nõus. *Likerti* skaala abil võrreldi ka üksikväidete positiivsete ja negatiivsete vastuste suhet, jagades skaala kolmeks osaks (Tabel 4).

Tabel 4. *Likerti* skaala positiivsete ja negatiivsete väidete jaotus

Vastusevariandid	
1 – ei ole nõus	negatiivne
2 – pigem ei ole nõus	
3 – ei oska öelda	neutraalne
4 – pigem olen nõus	positiivne
5 – olen nõus	

Allikas: autori koostatud

Tabelisse 5 on kantud ankeetküsitluse vastuste tulemused kehtiva tasusüsteemi kohta. Vastuste keskmiste hinnangu põhjal, ollakse kõige enam rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustuste ja hüvedega (M = 4,34) ning standardhälbe põhjal järeldades, on selles osas töötajad ka kõige enam ühel nõul (SD = 0,95). Kõige madalamalt on hinnatud kogu küsitluse puhul väidet „Minu tehtavat lisatööd tasustatakse“, kus keskmine hinne on 2,58. Samas standardhälve 1,33 näitab, et selle väite osas erinesid töötajate vastused kõige enam. Faktori 1 ehk rahulolu kehtiva tasusüsteemiga *Cronbachi*  $\alpha = 0,7$ , mis tähendab, et antud temabloki vastuste koguvarieeruvusest on seletatud 49%. Käsitledes rahulolu kehtiva tasusüsteemiga skaalana, on keskmine hinnang kehtivale tasustamisele 3,35.

Tabel 5. Rahulolu kehtiva tasusüsteemiga

Üksikväidete pingerida	n	Min	Max	M	SD
4. Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustuste ja hüvedega (sport, ühisüritused jms).	101	1	5	4,34	0,95
5. Kõrgema põhitasu teenimine oleks minu jaoks motiveerivam, kui väiksem põhitasu koos täiendava tasu teenimise võimalusega.	101	1	5	3,8	1,16
1. Minu ametikoha töötasu motiveerib mind.	101	1	5	3,32	1,18
2. Tunnen, et mind tasustatakse õiglaselt vastavalt minu panusele organisatsioonis.	101	1	5	3,2	1,18
3. Tunnen, et minu kompetentsus, ametialane karjäär ja töötasu on omavahel kooskõlas.	101	1	5	3,16	1,18
6. Pean enda ametikoha töötasu konkurentsivõimeliseks võrreldes üldise palgaturuga Eestis.	101	1	5	3,07	1,23
12. Minu tehtavat lisatööd tasustatakse.	101	1	5	2,58	1,33
Rahulolu kehtiva tasusüsteemiga	101	1	5	3,35	0,75

Allikas: autori koostatud

Lisaks kasutati faktor 1 vastuste analüüsimiseks dispersioonanalüüsi, et hinnata, kui võrd sõltub rahulolu kehtiva tasusüsteemiga osakonnast, kus inimene töötab. Selleks grupeeriti osakonnad vastavalt suurusele ja töö iseloomule kolmeks ning nimetati järgmiselt:

- toimetused ja teabekeskus (toimetused, teabekeskus, teemaveebid, ajakirjade toimetused);
- tellimused ja reklaam (TMO, TMO müük, reklaamiosakond);
- ülejäänud (finantsosakond, administratsioon, konverentsid ja koolitused, digi- ja veebiarendused, Infopank).

Analüüsi põhjal ilmnes, et tasusüsteemiga rahulolu puhul ei ole statistiliselt olulisi erinevusi kolme võrreldud grupi hinnangutes. See tähendab, et erinevatesse osakondadesse kuulumine ei mõjuta seda, mil määral töötajad tasustamise põhimõtetega rahul on. Kuigi tellimuste- ja reklaamiosakonna töötajate rahulolu on analüüsi põhjal võrreldes toimetuse ja teabekeskuse töötajatega võrreldes suurem ( $M = 3,46$ ), ei ole erinevused piisavalt suured selleks, et väita, et ühes osakonnas on töötajad kehtiva tasusüsteemiga rahulolevamad, kui teised. Rahulolu kehtiva tasusüsteemiga (skaala kirjeldav statistika) osakondade võrdluses, on esitatud Tabelis 6.

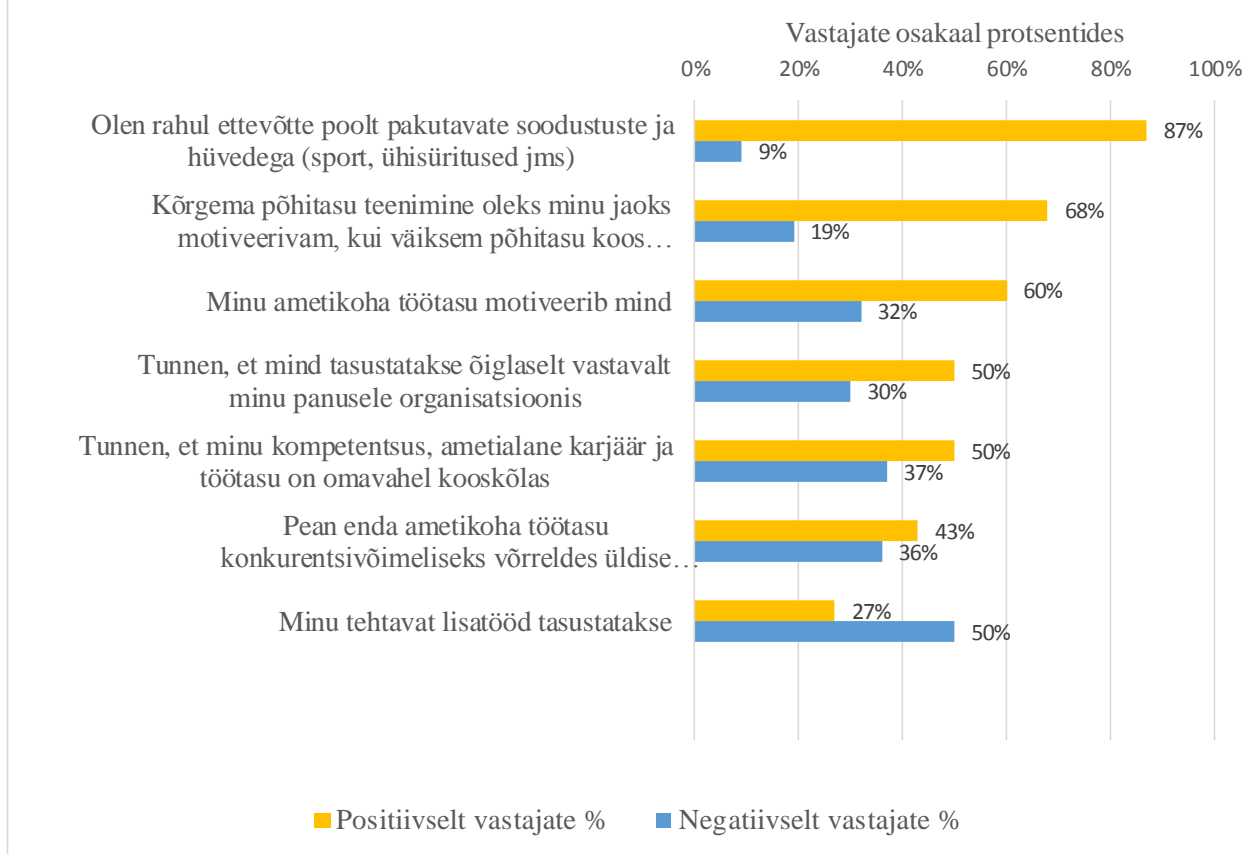
Tabel 6. Rahulolu kehtiva tasusüsteemiga osakondade võrdluses

<b>Grupeeritud osakond</b>	<b>n</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Toimetus ja teabekeskus	26	1,29	4,43	3,13	0,79
Tellimused ja reklaam	54	1,57	5,00	3,46	0,72
Ülejäänud osakonnad	21	1,86	4,71	3,34	0,75
<b>Kokku:</b>	<b>101</b>	<b>1,29</b>	<b>5,00</b>	<b>3,35</b>	<b>0,75</b>

Allikas: autori koostatud

Küsitluse üksikvaidete positiivsete ja negatiivsete vastuste võrdluse tulemusel (Joonis 8) on samuti näha, et enamus (87%) vastanutest on rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustuste ja hüvedega ning 9% vastajaskonnast nende hüvedega rahul ei ole. Kõrgema põhitasu teenimine täiendavate tasude teenimise võimaluse asemel, oleks motiveerivam 68% töötajate jaoks. Kehtiv ametikoha töötasu motiveerib 60% töötajatest. Samal ajal 50% vastajatest arvab, et neid tasustatakse õiglaselt ning 30% mitte. Samuti arvavad vaid pooled (50%) vastajatest, et nende kompetentsus, ametialane karjäär ja töötasu on omavahel kooskõlas ning 43% vastajatest arvavad, et nende ametikoha töötasu on konkurentsivõimeline, võrreldes üldise palgaturuga Eestis. 50% töötajatest on vastanud, et nende tehtavat lisatööd ei tasustata ning vaid 27% töötajatest olid selle väitega nõus.

## Rahulolu kehtiva tasusüsteemiga: väidete positiivsete ja negatiivsete vastuste suhe



Joonis 8. Rahulolu kehtiva tasusüsteemiga: väidete positiivsete ja negatiivsete vastuste suhe  
Allikas: autori koostatud

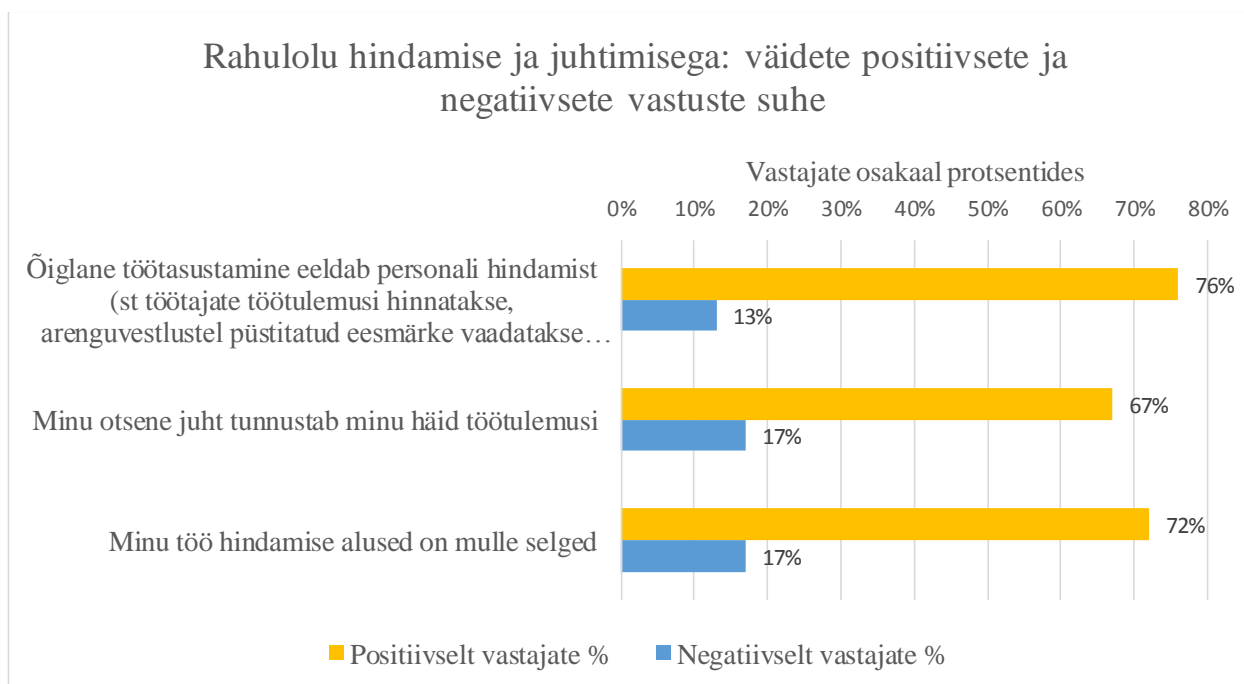
Järgneva teemabloki, rahulolu hindamise ja juhtimisega, *Cronbachi*  $\alpha = 0,487$ , mis ei ole piisavalt reliabiilne skaalana analüüsimiseks, mistõttu on edasine analüüs vaid väidete põhine. Töö hindamise ja juhtimise osas hinnati kõige kõrgemalt väidet õiglase töötasustamise kohta ( $M = 3,91$ ) - töötajad arvavad, et töötasustamine peaks põhinema personali hindamisel. Töötajate arvamused erinesid otsest juhti puudutava väite puhul, milles uuriti, kas juht tunnustab häid töötulemusi ( $SD = 1,19$ ). Keskmise hinnangu põhjal ( $M = 3,77$ ) on saanud väide aga küllalt kõrge tulemuse. Antud teemabloki kõige madalama keskmise hinde sai väide: „Minu töö hindamise alused on mulle selged“ ( $M = 3,75$ ). Rahulolu hindamise ja juhtimisega kirjeldab Tabel 7.

Tabel 7. Rahulolu hindamise ja juhtimisega

Üksikväidete pingerida	n	Min	Max	M	SD
7. Õiglane töötasustamine eeldab personali hindamist (st töötajate töötulemusi hinnatakse, arenguevestlustel püstitatud eesmärke vaadatakse üle regulaarselt ja sellest lähtuvalt sõltub ka töötaja töötasu suurus).	101	1	5	3,91	1,04
9. Minu otsene juht tunnustab minu häid töötulemusi.	101	1	5	3,77	1,19
8. Minu töö hindamise alused on mulle selged.	101	1	5	3,75	1,08

Allikas: autori koostatud

Väidete positiivsete ja negatiivsete vastuste võrdlusel on näha, et töötajad on hinnanud kõrgelt töö hindamist ja juhtimist puudutavaid küsimusi (Joonis 9). 76% vastanutest arvab, et õiglane töötasustamine eeldab personali hindamist. Küsitlusele vastanud töötajate seast 67% nõustub väitega, et nende otsene juht tunnustab häid töötulemusi. Samas 17% on vastanud, et nende otsene juht seda ei tee. Töö hindamise alused on selged 72% vastajatest, 17% -le vastajatest hindamise alused selged ei ole.



Joonis 9. Rahulolu hindamise ja juhtimisega: väidete positiivsete ja negatiivsete vastuste suhe

Allikas: autori koostatud

Kolmanda teemabloki ehk tasusüsteemi täiustamise osas ei ole samuti reliaablusnäitaja piisavalt kõrge, et hinnata tulemusi skaalana (*Cronbachi*  $\alpha = 0,447$ ) ning seetõttu on põhjendatud analüüsida tulemusi üksikväidete alusel. Kogu ankeetküsitluse kõrgeima keskmise hinnangu sai väide, kus nõustutakse sellega, et juhil peab olema õigus määrata töötajatele täiendav tasu heade töötulemuste eest ( $M = 4,4$ ). Selle väite puhul oli ka standardhälve kõige madalam ( $SD = 0,71$ ). Madalaim hinne antud väitele oli 3. Kõrge keskmise hinnangu ( $M = 4,08$ ) sai ka väide kasuosa jagamise kohta ettevõtte heade majandustulemuste korral, kuid standardhälbe põhjal ( $SD = 1,16$ ) analüüsides, selle vastuse puhul töötajate vastused suuresti ka erinesid. Täiendava tasu maksmise eest ollakse valmis lisakohustusi võtma ( $M = 3,89$ ), kuid selle väite osas on samuti arvamusi erinevaid ( $SD = 1,12$ ). Töötajate hinnanguid tasusüsteemi täiustamisele kirjeldab Tabel 8.

Tabel 8. Tasusüsteemi täiustamine

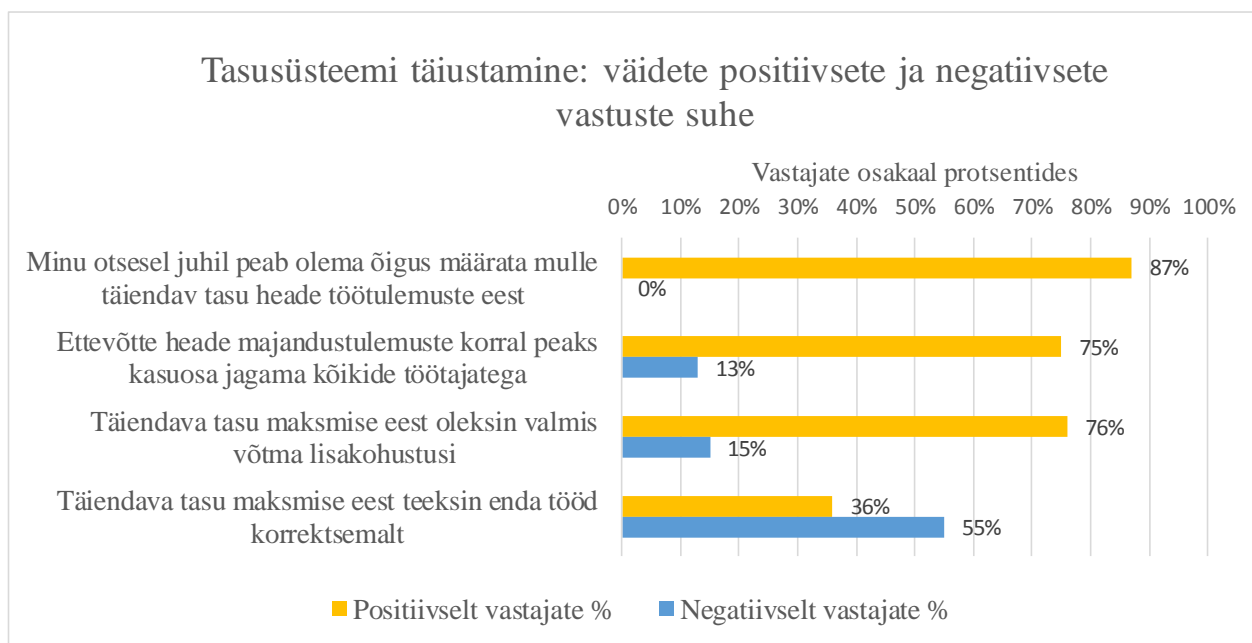
<b>Üksikväidete pingerida</b>	<b>n</b>	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
13. Minu otsesel juhil peab olema õigus määrata mulle täiendav tasu heade töötulemuste eest.	101	3	5	4,4	0,71
14. Ettevõtte heade majandustulemuste korral peaks kasuosa jagama kõikide töötajatega.	101	1	5	4,08	1,16
10. Täiendava tasu maksmise eest oleksin valmis võtma lisakohustusi.	101	1	5	3,89	1,12
11. Täiendava tasu maksmise eest teeksin enda tööd korrektsemalt.	101	1	5	2,65	1,4

Allikas: autori koostatud

Töötajate otsese tagasiside põhjal uurimisküsimustele, tekitas enim segadust küsitluse kolmanda osa, tasusüsteemi täiustamise võimalused, väide nr 11 – „Täiendava tasu maksmise eest teeksin enda tööd korrektsemalt“. Oli neid, kes hindasid seda väidet madalalt ( $M = 2,65$ ) seetõttu, et küsimus oli kaheti tõlgendatav. Autor oleks võinud küsimuse sõnastada järgnevalt: „Täiendava tasu maksmise eest teeksin enda tööd veelgi korrektsemalt“.

Tasusüsteemi täiustamise osas võrreldi samuti väidete positiivsete ja negatiivsete vastuste suhet (Joonis 10), mille tulemusel on näha, et 87% vastajatest nõustub väitega, et otsesel juhil peab olema õigus määrata täiendav tasu heade töötulemuste eest. Küsitlusele vastajate hulgas ei olnud kedagi, kes selle vastusega nõustunud ei oleks olnud. 75% vastanutest arvab, et ettevõtte heade majandustulemuste korral peaks kasuosa jagama kõikide töötajatega, kuid 13% arvab, et seda tegema ei peaks. Täiendava tasu maksmise eest oleksid valmis lisakohustusi võtma 76% töötajatest, kui 15% vastanutest selle väitega ei nõustunud. Nagu eelpool mainitud, siis väide nr

11 tekitas vastajates veidi segadust, kuid sellegipoolest on näha, et 36% töötajatest oleksid valmis enda tööd korrektsemalt tegema täiendava tasu maksmise eest.



Joonis 10. Tasusüsteemi täiustamine: väidete positiivsete ja negatiivsete vastuste suhe

Allikas: autori koostatud

Väite nr 15 puhul, paluti töötajatel valida ette antud vastusevariantide seast kolm tasukomponenti, mis nende hinnangul mõjutaksid nende motivatsiooni ja töötahet veelgi enam. Rahaliste tasustamise meetodite seas olid kolm kõige enam valitud tasuosa:

- kõrgem põhitasu (31% vastajatest, n = 31);
- preemia (19% vastajatest, n = 19);
- tulemustasu (17% vastajatest, n = 17).

Mitterahaliste tasuosade puhul olid töötajate kolm peamist valikut järgmised:

- rohkem tunnustamist (14% vastajatest, n = 14);
- suurem vastutus (11% vastajatest, n = 11);
- huvitavam ja mitmekesisem töö (9% töötajatest, n = 9).

Kõrgema põhitasu ootus on kõige suurem tellimuste müügi- ja teeninduse (müük) osakonnas (11% vastajatest) ja teabekeskuse, teemaveebide, ajakirjade toimetuse osakonnas (7% vastajatest). Ka preemia ja tulemustasu tasuosadena valiti kõige enam tellimuste müügi- ja teeninduse osakonna (müük) töötajate seas (mõlema tasuosa puhul 6% vastajatest). Rohkem tunnustamist oodatakse



teabekeskuse, teemaveebide, ajakirjade toimetuse osakonnas (5% vastajatest). Suuremat vastutust soovitakse tellimuste müügi ja teeninduse osakonna (müük) töötajate seas (3% vastajatest). Huvitavamad ja mitmekesisemat töö sooviksid kõige enam Äripäeva toimetuse töötajad (3% vastajatest). Autor analüüsis väite nr 15 puhul osakondade kaupa ka neid tasuosasid, mida valiti kolme kaupa koos, enam kui ühe korra (Tabel 9). Osakondade kaupa analüüsid on näha, et lisaks rahalistele hüvedele, tuntakse mitmetes osakondades puudust ka mitterahalistest tasustamise meetoditest. Näiteks konverentside ja koolituste osakonnas soovitakse suuremat vastutust, tellimuste müügi- ja teenindusosakonnas (tellimiskeskus + andmeanalüüs) ning teabekeskuse, teemaveebide ja ajakirjade osakonnas rohkem tunnustamist. Nii nagu eelnevate üksikvaidete analüüsimise põhjal järeldus, on ka siin näha, et rahaliste tasude osas, on ootuseks enamasti kõrgem põhitasu, kuid paljud töötajad sooviksid ka näiteks preemiaid silmapaistvate tulemuste eest, tulemustasusid plaanide ja eesmärkide täitmise eest ning lisatasustamist täiendava töö eest.

Tabel 9. Töötajate arvamused tasustamise täiustamise võimaluste kohta

Osakond	Tasuosad
konverentsid ja koolitused (va müük)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preemia (silmapaistvate tulemuste eest), tulemustasu (plaanide ja eesmärkide täitmise eest), suurem vastutus;</li> </ul>
teabekeskus, teemaveebid, ajakirjade toimetus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kõrgem põhitasu, preemia (silmapaistvate tulemuste eest), rohkem tunnustamist;</li> </ul>
tellimuste müügi- ja teenindusosakond (tellimiskeskus + andmeanalüüs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preemia (silmapaistvate tulemuste eest), täiendava tasustatud puhkuse võimalus, rohkem tunnustamist;</li> </ul>
tellimuste müügi- ja teenindusosakond (müük)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kõrgem põhitasu, lisatasu (täiendava töö eest), preemia (silmapaistvate tulemuste eest);</li> <li>• lisatasu (täiendava töö eest), preemia (silmapaistvate tulemuste eest), tulemustasu (plaanide ja eesmärkide täitmise eest);</li> <li>• kõrgem põhitasu, preemia (silmapaistvate tulemuste eest), suurem vastutus;</li> <li>• kõrgem põhitasu, preemia (silmapaistvate tulemuste eest), tulemustasu (plaanide ja eesmärkide täitmise eest);</li> <li>• kõrgem põhitasu, lisatasu (täiendava töö eest), tulemustasu (plaanide ja eesmärkide täitmise eest);</li> <li>• kõrgem põhitasu, täiendava tasustatud puhkuse võimalus, huvitavam ja mitmekesisem töö.</li> </ul>

Allikas: autori koostatud

Peale küsitluse üksikvaidete grupeerimist, analüüsiti kolme faktori omavahelisi seoseid, kasutades selleks *Pearsoni* korrelatsioonianalüüsi meetodit (LISA 6). Ootuspäraselt ilmses mõõdukas

positiivne korrelatsioon juhtimisega rahulolu faktori ja kehtiva tasusüsteemi faktori vahel ( $r=0.480$ ,  $p < 0.001$ ), kuna umbes pooled töötajatest on saadava tasuga rahul ning enamus töötajatest on rahul hüvedega, mida ettevõtte pakub. Samuti ollakse rahul ka tunnustamisega vahetu juhi poolt ning sellega, et tasustamissüsteem on arusaadav. Teisisõnu, seos ilmnes, kuna faktorite 1 ja 2 vastused olid sarnased ja seos tugineb autori hinnangul sellele, et need faktorid uurisid rahulolu oleviku tunnustega - kehtiva tasusüsteemiga ja juhtimisstiiliga. Faktor 3 ehk tasusüsteemi täiustamise võimalused oli tulevikku suunatud osa küsitluses ning puudus korrelatiivne seos faktoritega 1 ja 2.

Analüüsi ka seost tööstaaži ja faktorite 1, 2, 3 vahel, kuid ilmnes, et töötajate tööstaaž ei mõjuta, st ei ole seotud sellega, kuidas tasustamissüsteemiga rahul ollakse ja millisena seda näha soovitakse.

Tulemusi analüüsi ka osakondade lõikes, hinnates seda, kui võrd töötasusüsteemiga rahulolu skaala ja ülejäänud üksikväidete hinnangud erinesid osakondade lõikes (LISA 7). Selle tulemusel selgus, et ainuke väide, mille puhul oli vastajagruppide hinnangutes oluline erinevus ( $F = 3,772$ ,  $p = .026$ ), oli „Täiendava tasu maksmise eest oleksin valmis võtma lisakohustusi“. Nimelt tellimuste ja reklaamiosakonna töötajad on selle väitega oluliselt rohkem nõus, kui toimetuse ja teabekeskuse töötajad. Põhjus, miks nendes osakondades ollakse valmis lisakohustusi juurde võtma, võib peituda selles, et nendes osakondades töötatakse enamasti osalise tööajaga.

### **3.2 Kvalitatiivuuringu tulemused**

Struktureeritud intervjuud viidi läbi ettevõtte nelja suurema üksuse juhiga, et teada saada, milline on nende arvamus kasutusel oleva tasusüsteemi ja selle täiustamise võimaluste kohta. Intervjuude tulemuste analüüsiks, jagas autor juhtidele esitatud küsimused kaheks teemablokiks, vastavalt: tasusüsteemi konkurentsivõimelisus, sisemine õiglus ja töötajate rahulolu praeguse tasusüsteemiga ning parimad (tulemust mõjutavad) tasustamismeetodid ja ettevõtte võimalused neid pakkuda ning vajadus/võimalused tasusüsteemi muutmiseks.

1. Tasusüsteemi konkurentsivõimelisus, sisemine õiglus ja töötajate rahulolu praeguse tasusüsteemiga - juhid olid üksmeelel, et AS Äripäev tasusüsteem on konkurentsivõimeline, kuid nad tunnetavad, et töötajate ootused tasustamise osas on suurenenud, mistõttu vajadus

tasusüsteemi täiustamise järele, on kasvanud. Peamiste puudustena toodi välja, et tasu suurus ei vasta enam töötajate ootustele ning et aastaboonuseid ei ole pikka aega välja makstud. Samuti arvatakse, et aastaboonuse maksmise korda võiks muuta, kuna üksikutel töötajatel on selle väljamaksmiseks ettenähtud eesmärki keeruline siduda oma igapäevatööga ning pigem võiks see olla mõeldud tippjuhtidele, kes vastutavad ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamise eest.

Tasusüsteemi peetakse juhtide hinnangul õiglaseks, kuid töötajate õiglustunde suurendamiseks, toodi ettepanekuna välja, muuta tasusüsteem läbipaistvamaks, et inimesed teaksid ja tajusid rohkem oma võimalusi. Lisaks on oluline, et töötajatel oleks perspektiiv, et töötasu tulevikus tõuseb ning info selle kohta, millest töötasu tõus sõltub.

Enda võimalusi töötajaid tunnustada, peavad juhid heaks või väga heaks, kuid selle juures märgiti, et tunnustamine võib mõjutada nende töötajate õiglustunnet, kes tunnustusest ilma jäävad ning seejärel on kahju mitmekordne ja demotivatsioon tugev.

2. Parimad (tulemust mõjutavad) tasustamismeetodid ja ettevõtte võimalused neid pakkuda ning vajadus/võimalused tasusüsteemi muutmiseks - tasustamise meetodid, mis motiveerivad töötajaid rohkem pingutama, on juhtide arvates õigel ajal õiglase tasu maksmine, müüginimeste puhul tulemustasu, lisatasu teenimise võimalus, mis sõltub töötaja isiklikust pingutusest ning samuti usutakse mitterahaliste meetodite kaudu motiveerimisse.

Muudatused, mida juhid võimalusel töötajate tasustamisel teeksid, on töötasude tõstmine, tulemustasu süsteemi lihtsamaks muutmise, ettevõtte boonussüsteemi arvestusperioodi lühemaks muutmise, lisatasude maksmine, mis sõltub töötaja isiklikust panusest ning eesmärgipärase tunnustamissüsteemi loomine. Müügiiosakonna tasustamise baaspõhimõtted jäetaks samaks.

Küsidest juhtidelt, milline oleks rahaliste hüvede mõju töötajate töö efektiivsusele ja paremate tulemuste saavutamisele, jagunesid arvamused pooleks. Kahe juhi arvates oleks mõju positiivne, kui inimesed tunnetaksid, et nende tööst otseselt sõltub sissetulek ning et rahalised stiimulid tõstaksid motivatsiooni ja paneksid pingutama ühise eesmärgi nimel. Samal ajal peab üks juhtidest rahaliste hüvedega kaasnevaks võimalikuks ohuks tasusüsteemi ebaõiglaseks muutumist. Teised kaks juhti peavad rahaliste hüvede kasutamist lühiajaliseks ja vastandlikuks ning arvatakse, et personaalne rahaline tasustamine ei mõju hästi koostööle. Tasusüsteemi täiustavate mitterahaliste hüvede mõju töötajatele, oleks juhtide arvates positiivne, kuna tunnustamised teevad

töötajatele rõõmu ja suurendavad sisemist motivatsiooni. Samuti peetakse oluliseks mõjaks häid töövahendeid ja firmaüritusi.

Viimasena uuris autor juhtidelt, mida nad arvavad aasta boonustasude maksmisest ning millised peaksid olema kriteeriumid selle saamiseks. Kõik juhid olid ühel meelel, et boonustasusid võiks maksta, kuid selle osas lisati mõned ettepanekud. Kaks juhti arvasid, et boonustasude väljamaksmiseks ettenähtud eesmärk on liiga kõrge ning ettevõtte omanikud võiksid kaaluda lati allapoole toomist. Üks juhtidest arvas, et lisaks üldisele boonustasule võiks maksta boonust ka konkreetse üksuse töö tulemuslikkuse alusel. Samuti arvati, et kui boonuseid maksta, siis tuleks juhtidel tegeleda rohkem töötajate teadlikkuse tõstmisega, et iga töötaja teaks, mida temalt oodatakse ning kuidas see suhestub ettevõtte eesmärkidega.

Juhtidega peetud intervjuude põhjal võib kokkuvõtvalt järeldada, et nende arvates tasusüsteem toimib hästi, kuid seda tasuks täiustada mõningate tasuosade väljamaksmisega või hüvitamisega seotud põhimõtete muutmisega. Juhid esitasid konkreetseid ettepanekuid, millisel tasusüsteemi täiustada, et muutuks positiivselt töö efektiivsus – ja tulemuslikkus ning rahulolu tasusüsteemiga.

### **3.3 Järeldused ja ettepanekud AS Äripäev tasusüsteemi täiustamiseks**

Autor sai läbi töötajate küsitluse ja juhtidega peetud intervjuude tulemusena, vastused magistr töö alguses püstitatud uurimisküsimustele, mille põhjal vajaksid organisatsiooni tasusüsteemis täiustamist nii rahalised-, kui mitterahalised kogutasu osad. Nii töötajad, kui juhid esitasid oma hinnangu kehtiva tasusüsteemi ja selle täiustamise võimaluste kohta. Läbi ankeetküsitluse saadi teada, millised on tasuosad, mis töötajate hinnangul tõstaksid nende töö efektiivsust ja -tulemuslikkust ning rahulolu tasusüsteemiga veelgi enam ning juhtidega peetud intervjuude läbi, esitati juhtide poolt konkreetseid ettepanekuid tasusüsteemi täiustamiseks.

Kõige enam on töötajad rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustuste ja hüvedega ning ka juhid usuvad, et sellised kogutasu osad nagu spordisoodustused, firmaüritused jms, on töötajate jaoks motiveerivad. Enamus töötajaid väitsid, et nende häid töötulemusi tunnustatakse ning nad on ka nõus, et otsesel juhul peab olema õigus määrata heade töötulemuste eest täiendav tasu. Juhid peavad enda võimalusi täiendava tasu määramiseks ja tunnustuste jagamiseks, väga heaks. Lisaks andsid positiivse tulemuse töö hindamist puudutavad väited, mille tulemusel selgus, et suuremale

osale küsitlusele vastajate seast on selge, kuidas nende tööd hinnatakse ning nad on ka nõus, et töötasustamine eeldab personali hindamist.

60% töötajatest väitis, et nende töötasu motiveerib neid, kuid suurema osa töötajate ootuseks on kõrgem põhitasu, mida tõestavad tulemused, mille puhul alla poole, vaid 43% vastajatest peab enda ametikoha tasu konkurentsivõimeliseks võrreldes Eesti palgaturuga ning 50% vastajatest tunneb, et töötasu on kooskõlas nende kompetentsuse ja ametialase karjääriga. Samal ajal enamus juhid, kellega intervjuu läbi viidi, peavad ettevõtte töötasusid konkurentsivõimeliseks, kuid ka nemad tunnetavad, et töötajate ootused töötasu suuruse osas on kasvanud. Kõige enam oodatakse põhitasu tõusu müügiosakonnas.

Nii töötajad, kui juhid nõustuvad, et aasta boonussüsteemi võiks rakendada ehk ettevõtte heade majandustulemuste korral kasuosa töötajate vahel jagada, kuid kuna selle väljamaksmiseks ettenähtud eesmärki ei ole suudetud juba mitmeid aastaid täita, siis tõid juhid ettepanekutena välja boonuste arvestamisaja lühendamise või eesmärgi muutmise madalamaks. Samuti lisati, et võiks kaaluda boonussüsteemi rakendamist vaid tippjuhtide seas, kuna üksikutel töötajatel on keeruline samastada enda isiklike eesmärgi ettevõtte strateegiliste eesmärkidega. Samas, kui jätkata põhimõttega jagada kasuosa kõikide töötajatega, siis on oluline efektiivsem teavitustöö töötajatele, et saadaks paremini aru, kuidas isiklike eesmärkide täitmine aitab kaasa strateegiliste ärieesmärkide saavutamisele ning millist kasu saab sellest nii töötaja, kui tööandja.

Autor toob uuringu tulemuste põhjal eraldi välja ka lisatöö tegemise ja lisatöö eest tasustamise, mille osas oli vastakaid arvamusi. Vaid 50% töötajatest väitis, et nende tehtavat lisatööd tasustatakse, seega võib järeldada, et töötajad teevad rohkem, kui neilt oodatakse, kuid pooled neist ei ole selle eest tasustatud. Samas 76% töötajatest vastas, et nad oleksid valmis lisakohustusi juurde võtma tingimusel, kui neid selle eest tasustatakse. Üks juhtidest esitas ettepanekuna luua lisatasude süsteem, et pakkuda nendele töötajatele, kes saavad fikseeritud töötasu ning kes oleksid valmis lisakohustusi juurde võtma, täiendava tasu teenimise võimalust.

Uuringu tulemuste analüüsi põhjal võib järeldada, et ettevõtte AS Äripäev tasusüsteemi puhul on probleeme ka tasustamise õigluse tunnetusega. Nimelt vaid 50% töötajatest arvavad, et neid tasustatakse õiglaselt vastavalt nende panusele organisatsioonis. Juhtide seas avaldati arvamust, et ettevõtte tasustamine võiks olla läbipaistvam ning et töötajate seas tuleks suurendada teadlikust, millised võimalused on ettevõttes suurema tasu teenimiseks ning mida nad selle jaoks tegema

peaksid. Õigluse tunde vähenemise põhjuseks, pakuti juhtide poolt ka eesmärgipärase tunnustamise puudumist. Nende töötajate puhul, kelle tulemused ei sõltu näiteks müügitulemustest, puuduvad konkreetsed alused, mille põhjal tunnustust jagada.

Väite number 15 analüüsi tulemuste põhjal, on osakondade kaupa ootused tasustamise täiustamisele mõnevõrra erinevad, kuid ka selle väite puhul järeldub, et tasustamise täiustamise ootus on nii rahalistele-, kui mitterahalistele meetoditele. Töötajad väitsid, et kõige enam motiveeriks neid rohkem pingutama rahaline hüvitamine – seda põhitasu tõusu, preemiate ja tulemustasustamise näol. Samuti peavad nad oluliseks motivaatoriks tunnustamist, suuremat vastutust ning huvitavamat ja mitmekesisemat tööd.

Tulenevalt empiirilise uurimuse tulemuste analüüsist, on autori ettepanekud ettevõtte AS Äripäev tasusüsteemi täiustamiseks, järgmised:

- viia läbi ametikohtade strateegiline segmenteerimine, et määratleda ametikohad, millede mõju on ettevõtte eesmärkide realiseerimisele suurim ning vastavalt sellele hinnata, milliste ametikohtade puhul on kõrgendatud põhitasu ootus enim põhjendatud;
- muuta ettevõtte boonussüsteemi puudutav kommunikatsioon töötajate seas tõhusamaks – ettevõtte juhtkond võiks jagada rohkem infot strateegiliste ärieesmärkide täitmise/mittetäitmise kohta. Seda näiteks korra kvartalis saadetava infokirja või siseveebi teatise kaudu ning töötajate pressikonverentsil, mis toimub kahel korral aastas. Arenguestlustel, kus seatakse töötajale isiklikud eesmärgid järgnevas perioodiks, võiks iga töötaja otsene juht teha ka ülevaate selle kohta, kuidas töötaja tulemused aitavad kaasa ettevõtte suurema eesmärgi täitmisele ning milline oleks töötaja isiklik kasu, kui boonuste väljamaksmiseks ettenähtud eesmärk saab olema täidetud. Tänu paremale kommunikatsioonile, võivad töötulemused positiivselt muutuda ning boonustasude väljamaksmisega täituks ka paljude töötajate ootus saada täiendavat tasu heade töötulemuste eest;
- luua lisatasude süsteem, mis pakub nii täiendava tasu teenimise võimalust, kui suuremat vastutust ja vaheldusrikkamat tööd – erinevate üksuste ja osakondade juhid võiksid suure töökoormuse korral paluda tööülesannete täitmiseks appi kaastöötajad, kes saaksid aidata kaasa töötulemuste kiiremale ja efektiivsemale täitmisele. Iga üksuse/osakonna juht määraks seejuures tasu suuruse vastavalt töö keerukusele ja vastutuse määrale. Ettevõtte sisesed lisatöö pakkumised võiksid olla avalikud kõikidele AS Äripäev töötajatele ning

sisaldada ka praktikapakkumisi. Lihtsamate tööülesannete täitmisel, oleks võimalus vastutasuks pakkuda ka erinevaid mitterahalisi hüvesid;

- töötajate õiglase tasustamise tunnetuse suurendamiseks, luua töötasustamise põhimõtteid koondav dokument, kus on põhjalik info selle kohta, millised on erinevate ametikohtade/osakondade põhiselt võimalikud palgavahemikud ning millised on eeldused progresseeruvaks töötasu tõusuks;
- defineerida, mida tähendavad ettevõtte jaoks erakordsed saavutused nende töötajate puhul, kelle töötasu ei sõltu otseselt ettevõtte majandustulemustest ning selle definitsiooni põhjal, välja töötada eesmärgipärane tunnustamise süsteem;
- juhid, kelle alluvusse jäävate osakondade/üksuste töötajate ootused tasusüsteemi täiustamisele on sarnased (vt väite 15 analüüsi), võiksid luua kvantitatiivuuringu tulemuste põhjal eesmärgistatud strateegia tasusüsteemi täiustamiseks nende tasuosade osas, millest töötajad enim puudust tunnevad.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli teha ettepanekud AS Äripäev juhtkonnale organisatsiooni tasusüsteemi täiustamiseks. Magistritöö eesmärk tuleneb ettevõtte juhtkonna seisukohast, et kehtivas tasusüsteemis on puudusi ning kogutasu komponendid vajavad uuendamist. Paljude olemasolevate ja uute töötajate ootused tasustamisele on suurenenud, mida kinnitavad asjaolud, et kvalifitseeritud tööjõu värbamine on muutunud keerulisemaks ning konkurentsitihedast Eesti tööturust tingituna, on töötajate tasustamine muutunud väljakutset pakkuvamaks. Empiirilise uurimuse läbiviimiseks kasutati nii kvantitatiivset- kui kvalitatiivset uurimismeetodit.

Töötasustamise teoreetilistest käsitlustest selgus, et edukas tasusüsteem peab olema tihedalt seotud ettevõtte äristrateegiatega ning piisavalt paindlik, et seda saaks kohandada ettevõtet väliselt mõjutavate muutustega. Kogutasu koosneb nii rahalistest-, kui mitterahalistest tasuosadest ning selleks, et tasusüsteem oleks efektiivne, peab selle väljatöötamisel ja täiustamisel arvestama kindlate protsessi reeglitega. Lisaks peab tasustamine toetama nii ettevõtte eesmarke, kui vastama töötajate ootustele, mis on seotud karjääri edendamise, tasustamise õigluse ja -mõistetavuse ning -progresseerumisega. Tasusüsteemi väljatöötamisel või täiustamisel, tasub ka tutvuda eelnevalt läbiviidud personaliuringu tulemustega, et saada ülevaade palgaturul toimuvast, kuid seejuures on oluline silmas pidada, et iga tasusüsteem on isepärane ning ühes ettevõttes efektiivselt toimiv süsteem, ei pruugi sama tõhus olla teises organisatsioonis.

Ettevõttes AS Äripäev läbiviidud tasustamise uuringu läbi saadi vastused uurimisküsimustele, millest selgus, et organisatsiooni tasusüsteemis vajaksid täiustamist nii rahalised-, kui mitterahalised kogutasu osad. Kõige enam oodatakse tasusüsteemi täiustamist põhitasu tõusu näol ning ka juhid on sellest ootusest teadlikud. Samuti ei olda nii töötajate, kui juhtide seas rahul sellega, et boonussüsteemi ei ole kaua aega rakendatud, kuna boonuste väljamaksmiseks ettenähtud eesmärki ei ole suudetud mitmeid aastaid täita. Üheltpoolt peetakse selle põhjuseks kehvi tulemusi, teiselt poolt liiga kõrgeid eesmarke ning liiga pikka arvestusperioodi ja nõrka sisekommunikatsiooni. Töötajaskonna seas on probleeme ka tasustamise õigluse tunnetusega, mille põhjus võib peituda vähese informatsiooni, mis puudutab tasustamise põhimõtteid ja



organisatsiooni poolt pakutavaid võimalusi, olemasolus. Lisaks oodatakse tasusüsteemi täiustamist lisatasude süsteemi ja eesmärgipärase tunnustamise süsteemi loomise näol.

AS Äripäev töötajad on rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustuste ja hüvedega ning ka juhid usuvad, et sellised kogutasu osad nagu spordisoodustused, firmaüritused jms, on töötajate jaoks motiveerivad. Enamus töötajaid väitsid, et nende häid töötulemusi tunnustatakse ning nad on ka nõus, et otsesel juhil peab olema õigus määrata heade töötulemuste eest täiendav tasu. Juhid peavad enda võimalusi täiendava tasu määramiseks ja tunnustuste jagamiseks, väga heaks. Lisaks andsid positiivse tulemuse töö hindamist puudutavad väited, mille tulemusel selgus, et suuremale osale küsitlusele vastajate seast on selge, kuidas nende tööd hinnatakse ning nad on ka nõus, et töötasustamine eeldab personali hindamist.

Lõputöö autori poolt esitati AS Äripäev tasusüsteemi täiustamiseks mitmeid ettepanekuid. Üheks olulisemaks töötajate ootuseks on põhitasude tõus ning selleks, et hinnata, milliste ametikohtade puhul on põhitasu tõus enim põhjendatud, soovitab autor läbi viia ametikohtade strateegilise segmenteerimise. Lisaks tehti autori poolt ettepanek muuta boonussüsteemi puudutav kommunikatsioon ettevõttes tõhusamaks, et iga töötaja saaks aru, kuidas tema tulemused aitavad kaasa ettevõtte eesmärkide täitmisele ning millist kasu iga töötaja sellest saab. Samuti olid esitatud ettepanekutena lisatasude süsteemi loomine ja tasustamise põhimõtteid koondava dokumendi loomine, ettevõtte erakordsete saavutuste defineerimine ja selle läbi eesmärgipärase tunnustamise süsteemi väljatöötamine ning osakondade/üksuste põhise tasustamise täiustamine vastavalt küsitulusuuringu tulemustele. Autori hinnangul tooksid uurimuse põhjal tehtud ettepanekud endaga kaasa suurema tööefektiivsuse ja- tulemuslikkuse ning rahulolu töötasustamisega, kuid nende rakendamiseks on vajalik teha veelgi põhjalikum analüüs ning selgitada nende ettepanekute maksumus ettevõttele AS Äripäev.

## **SUMMARY**

### **IMPROVEMENT OF REWARD SYSTEM IN AS ÄRIPÄEV**

Sigrid Veskioja

Pay structures offer employees a framework for progression and can help to encourage appropriate behaviours and performance. As part of a reward strategy, a successful pay structure will be transparent, fair and flexible, and most effectual when it aligns with the organisation's strategy and its values (Pay ... 2018). In a competitive Estonian labor market, employers increasingly need to focus on how to keep and recruit workers who can contribute to the company's goals and therefore it is important to continuously evaluate, and if necessary, improve the efficiency of the remuneration system.

The remuneration of the employees of the media company AS Äripäev takes into account the salary levels of the various branches in Estonia, and the company's purpose is to pay salaries to all employees, which corresponds to the level of employees' liability and the complexity of work. However, the management of the company believes that the principles for remuneration of employees of the organization need to be improved. Many employees expect higher basic fees, but in many departments there is also a lack of in-kind compensation methods.

The objective of this master's thesis is to find out what is the assessment of the employees and managers of AS Äripäev about the current remuneration system and the possibilities for its improvement, and of the basis of theoretical considerations and research results, to make submissions for improving the remuneration system. The conducted study consisted of a questionnaire distributed among the employees of AS Äripäev and interviews conducted with managers of departments.

According to the results of the study most employees of AS Äripäev are satisfied with the current remuneration system but both financial and non-monetary parts of the total reward need

improvement. The most expected improvement is the increasment of basic fees, the development of the bonus system, the establishment of a premium pay system, the establishment of a recognition system and the increasment of the justice of remuneration system.

Based on the findings of the study this master's thesis is offering the following suggestions to improve the reward system of AS Äripäev:

- to conduct strategic segmentation of different job positions;
- to improve the efficiency of internal communication about the bonus system;
- to establish a remuneration policy document;
- to define the company's extraordinary achievements, and based on the definition, to develop a recognition system;
- to improve departmental remuneration system according to the results of the questionnaire.

The author of this thesis considers the suggestions made on the basis of this study would lead to higher satisfaction with remuneration and greater work efficiency but for their implementation it is necessary to execute a more in-depth analysis and to determine the financial cost to AS Äripäev.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson K.R. (2013). 241-249. *What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money*. Kelley School of Business. Kättesaadav: <http://www.hermanaguinis.com/BHmonetaryrewards.pdf> , 26. märts 2018
- Apirian, G. (2017). *Eight Tips For Building An Effective Total Rewards Communications Strategy*. Forbes Agency Council. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/05/15/eight-tips-for-building-an-effective-total-rewards-communications-strategy/#d9ceaf72be5e> , 25. märts 2018
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page
- Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., Wood, W. (2003). *Job Evaluation. A guide to Achieving Equal Pay*. London: Kogan Page
- Armstrong, M., Murlis Helen (2004). *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. 5th ed. London: Kogan Page
- Aruoja, H. (2013). *Organisatsioonilise õigluse tajumise mõju valitud Eesti teenindussektori ettevõtete näitel*. Tartu: Tartu Ülikool, majandusteaduskond, ettevõtte majanduse instituut.
- AS Äripäev siseveeb. Kättesaadav: <http://intranet.aripaev.ee/firmast/> , 26. jaanuar 2018
- Becker, E.B., Huselid, A.M., Beatty, W.R. (2010). *Talendijuhtimine*. Fontes.
- Bloom, M. (2004). *The Ethics of Compensation Systems*. Notre Dame: University of Notre Dame. Kättesaadav: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/B:BUSI.0000035910.90075.3d.pdf> , 31. märts 2018
- Bonuses and incentives (2017)*. The Chartered Institute of Personnel and Development. Kättesaadav: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/pay/bonuses-factsheet#8272> , 3. märts 2018
- Clark, L.R, Pitts, M.M. (1999). *Faculty Choice of a Pension Plan: Defined Benefit versus Defined Contribution*. Industrial Relations. A Journal of economy and Society. Kättesaadav: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0019-8676.00108/epdf> 20. veebruar 2018

- Eesti Palgauuring 2017 (2017). Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ. Kättesaadav:  
<http://www.fontes.ee/cms-data/upload/files/eesti-palgauuringu-lyhikokkuvote.pdf>
- Employee benefits: an introduction*. The Chartered Institute of Personnel and Development. Kättesaadav:  
<https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/benefits/factsheet#8289>
- Ferguson, S. (2017). *How to Implement Performance Rewards Systems*. Kättesaadav:  
<https://www.thehartford.com/business-playbook/in-depth/implementing-employee-rewards-programs>, 13. märts 2018
- Gross, E.S., Friedman, M.H. (2004). *Creating an Effective Total Reward Strategy: Holistic Approach Better Supports Business Success*. Kättesaadav:  
[http://togetherwepass.co.za/http://togetherwepass.co.za/wp-content/uploads/filebase/HRM3706-RHR3706/Notes/HRM3706\\_Study\\_Unit\\_5\\_Creating\\_an\\_effective\\_total\\_reward\\_strategy.pdf](http://togetherwepass.co.za/http://togetherwepass.co.za/wp-content/uploads/filebase/HRM3706-RHR3706/Notes/HRM3706_Study_Unit_5_Creating_an_effective_total_reward_strategy.pdf) , 24. aprill 2018
- Heneman, L.R. (2007). *Implementing Total Rewards Strategies*. Society for Human Resource Management. Kättesaadav: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Implementing-Total-Rewards-Strategies.pdf> , 20. veebruar 2018
- Hume, A.D. (1995). *Reward Management: Employee Performance, Motivation and Pay*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Hundimägi, A. (2017). *500 Eesti parimat palgamaksjat*. Äripäev. Kättesaadav:  
<https://www.aripaev.ee/palga-top/2017/11/30/palga-top-suur-tabel-500-parimat-palgamaksjat>, 28. aprill 2018
- Innove sihtasutus (2017). *Õpetaja töötasu diferentseerimise infomaterjal koolile*. Kättesaadav:  
[http://haridusinfo.innove.ee/UserFiles/okpat/Tootasu\\_diferentseerimine\\_19\\_12\\_17.pdf](http://haridusinfo.innove.ee/UserFiles/okpat/Tootasu_diferentseerimine_19_12_17.pdf) , 9. märts 2018
- Jiang, Z. (2009). *Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times*. Kättesaadav:  
<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/4235> , 22. veebruar 2018
- Kajamägi, P. (2015). *Tulemustasu süsteemi muutmine N ettevõtte näitel*. Tallinn: Tehnika Ülikool, majandusteaduskond
- Keskmine brutokuupalk oli 2017. aastal 1221 eurot*. Statistikaamet. Kättesaadav:  
<https://www.stat.ee/pressiteade-2018-023?highlight=palk>, 28. aprill 2018
- Kirikal, H. *Töötajate hüvitamise olemus*. Kättesaadav:  
[http://lvrkk.ee/kristiina/Heve\\_Kirikal/hyvitamine/palgauuringud.html](http://lvrkk.ee/kristiina/Heve_Kirikal/hyvitamine/palgauuringud.html) , 28. aprill 2018
- Kraav, E. (2015). *Tasusüsteemide seosed ametikohtade hindamisega ja mõju tasusüsteemi tõhususele Eesti organisatsioonide näitel*. Tallinn: Tehnika Ülikool, sotsiaalteaduskond

- Kühnel, J., Sonnentag, S. (2011). *How long do you benefit from vacation?* Journal of Organizational Behavior. Wiley. Kättesaadav: <http://www.jstor.org/stable/pdf/41415658.pdf> , 22. veebruar 2018
- Küttim, M. (2017). *Lisatasude maksmine*. Äripäev. Kättesaadav: <http://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/05/16/lisatasude-maksmine> ; 1. mai 2018
- Makko, M., Saaron-Juhanson, P., Veskioja, S. (2017). *Personaliuurignuprojekt*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool, majandusteaduskond, õppeaine Personaliuuringud ainetöö
- Milkovich, T.G., Newman M.J., Gerhart B. (2011). *Compensation*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Milkovich, T.G., Broderick R.F. (1989). *Developing a Compensation Strategy*. Cornell University ILR School. Kättesaadav: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1416&context=cahrswp> , 1. aprill 2018
- Oburu, L.N., Atambo, W.N. (2016). *The Effect of Non-Financial Compensation on Employee Performance of Micro-Finance Institutions: A Case of Wakenya Pamoja Sacco, Kisii County, Kenya*. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology. Kättesaadav: <https://www.onlinejournal.in/IJIRV2I6/020.pdf> , 1. aprill 2018
- Palgauuring*. Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ. Kättesaadav: <https://www.fontes.ee/est/organisatsioonile/hoidmine/palgauuring> , 28. aprill 2018
- Personalijuhtimise käsiraamat (2017). *3. väljaanne*. Tallinn: MTÜ Eesti Personalijuhtimise Ühing (PARE)
- Personalijuhtimise teabevara. Tallinn: AS Äripäev. Kättesaadav: <http://teabevara.ee/et/app/personalijuhtimine/tootasu-kujunemine> , 1. aprill 2018.
- Palgainfo Agentuur. *Töötasuga seotud mõisted*. Kättesaadav: <https://www.palgainfo.ee/kasulikku/tootasu-moisted> , 20. veebruar 2018
- Pay Structures*. (2018) The Chartered Institute of Personnel and Development. Kättesaadav: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/pay/structures-factsheet>
- Perun, P. (2010). *FAQs about Employees and Employee Benefits*. Kättesaadav: <http://workplaceflexibility2010.org/images/uploads/ERISA%20FACTS.pdf> , 11. märts 2018
- Planning and Design: What is a compensation philosophy? What should be included in a compensation philosophy?* (2015) Society for Human Resource Management. Kättesaadav: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/compensationphilosophy.aspx>
- Rahandusministeerium. (2014). *Palgasüsteemi arendamine ning palgakorraldus organisatsioon*. Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ. Kättesaadav:

[https://www.rahendusministeerium.ee/sites/default/files/document\\_files/personalipoliitika/juhendmaterjal\\_palgasustemide\\_arendamine\\_ning\\_palgakorraldus\\_organisatsioonis.pdf](https://www.rahendusministeerium.ee/sites/default/files/document_files/personalipoliitika/juhendmaterjal_palgasustemide_arendamine_ning_palgakorraldus_organisatsioonis.pdf) , 20. veebruar 2018.

*Reward Management: Focus on pay.* (2017) The Chartered Institute of Personnel and Development. Kättesaadav: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/reward/surveys>, 20. veebruar 2018

Rossinskaja, I. (2012). *Palgasüsteemi täiustamine Maksu- ja Tolliametis*. Tallinn: Tehnika Ülikool, majandusteaduskond

Seeder, K. (2017). *Töötajate netotootasu ootused*. Kättesaadav: <http://www.raamatupidaja.ee/uudised/2017/09/29/tootajate-netotootasu-ootused>, 28. aprill 2018

Silverman, M. (2004). *Non-Financial Recognition. The Most Effective of Rewards?* Brighton: Institute for Employment Studies. Kättesaadav: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp4.pdf> , 20. veebruar 2018.

*Töötasupoliitika*. Äripäeva teabekeskus. Personalijuhtimise teabevara. Kättesaadav: <http://teabevara.ee/et/app/personalijuhtimine/tootasupoliitika> , 1. aprill 2018.

Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikool. Juhtimise ja turunduse instituut.

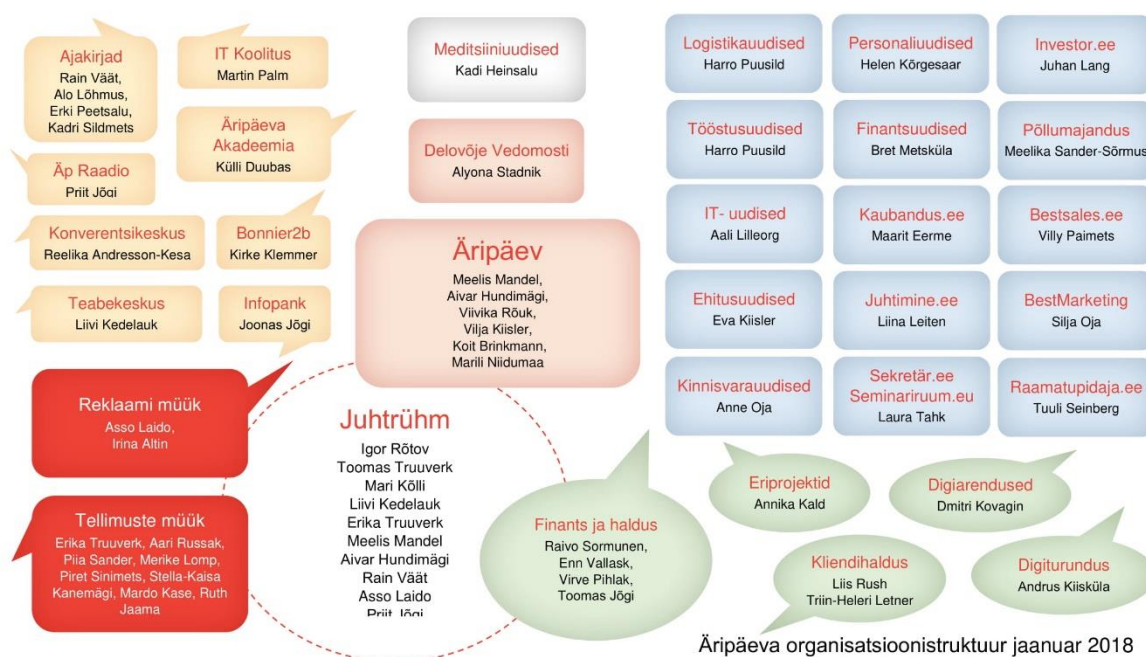
Woodruff, P. (2011). *The Ajax Dilemma: Justice, Fairness, and Rewards*. Oxford University Press.

Õunapuu, L. (2014). *Kvantitatiivne ja kvalitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

Yousaf, S. Latif, M., Aslam S., Saddiqui A. (2014). *Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation. 1776-1786*. Pakistan: The Islamia University of Bahawalpur. Kättesaadav: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp4.pdf> , 20. veebruar 2018.

# LISAD

## Lisa 1. AS Äripäev organisatsiooni struktuur



Äripäeva organisatsioonistruktuur jaanuar 2018

Allikas: AS Äripäev siseveeb (2018)



## **Lisa 2. Intervjuud ettevõtte AS Äripäev juhtidega**

### **1. Kuidas hindad AS Äripäev tasusüsteemi konkurentsivõimelisust võrreldes üldise palgaturuga Eestis?**

V1: „Äripäeva palgad on tasemel. Turuanomaalia on Eesti Meedia tehtavad üleostud.“

V2: „Tasusüsteemis on vajalikud elemendid olemas ja pole viga. Müügitiimides saame maksta tulemusest lähtuvat tulemustasu.“

V3: „Äripäeva tasusüsteemi laiemalt ei oska hinnata. Küll aga hindan müügi- ja teenindusüksuste töötasusid küllaltki konkurentsivõimeliseks.“

V4: „Valdkonna tippude osas on meie positsioon muutunud kehvemaks.“

### **2. Kuidas hindad töötajate rahulolu kehtiva tasustamisega?**

V1: „Töötajad ootavad palgatõusu.“

V2: „Aastaboonuse mitte rakendumise üle on olnud nurinat. Muu osas on küsimus pigem tasu suuruses, kui süsteemis.“

V3: „Töötajad, kelle tulemused on eesmärgipärased või paremad, on üldjoontes tasustamisega rahul.“

V4: „Heaks.“

### **3. Millised on Sinu hinnangul parimad tasustamise meetodid, mis motiveerivad töötajaid rohkem pingutama?**

V1: „Hea põhitasu on kõige olulisem. Mitterahalised motivaatorid on olulised. Müügiinimesi motiveerib ka tulemustasu.“

V2: „Võiks eeldada, et personaalne tulemustasu. Kuid tegelikkuses pingutavad ka põhitasuga töötajad. Ja teinekord tulemustasuga töötajad ei pinguta. Parim meetod on maksta õigel ajal ja nii palju, et töötaja tunneb, et tasu on õiglane.“

V3: „Nii nagu Äripäevas, kasutatakse paljudes teistes suurtes ja keskmise suurusega ettevõtetes meeskondlikke tulemustasusüsteeme. Äripäevas on selleks aastaboonus kasumieesmärgi saavutamise eest. Kui küsida, kui paljud töötajad mõtlevad igapäevatöös sellele, kuidas nende tegevus aitab Äripäeva kasumieesmärki saavutada, siis usun, et neid töötajaid on väga vähe. Näen siin kahte probleemi. Esiteks on tegemist pikaajalise eesmärgiga, milleni jõudmist on igal üksikul töötajal oma igapäevatööga keeruline seostada. Pikemaajaliste eesmärkidega seotud boonused peaksid olema mõeldud eelkõige tippjuhtidele, kes vastutavad firma strateegiliste eesmärkide saavutamise eest. Ning teiseks, meeskondlikud eesmärgid ei tööta suurte kollektiivide puhul, kus igaihe panus ei ole selgelt eesmärgistatav ja mõõdetav. Küll aga saab meeskondlikke eesmärke rakendada selliste väiksemate meeskondade puhul, kus

kõik on ühiselt eesmärgi saavutamise eest väljas, samavõrra motiveeritud ning igäihe panus on lihtsalt ja täpselt mõõdetav. Usun siiski tulemustasudesse. Need töötavad väga hästi, kui: 1) rakendada individuaalselt (tulemuseni jõudmine sõltub iseenda panusest), 2) kasutada tööde puhul, mille puhul töötaja teeb ühte tüüpi ja igavavõitu tegevusi. Raha aitab välise motivaatorina igapäevatoösse põnevust tekitada. Ka on uuringud näidanud, et individuaalsete tulemustasude rakendamine kasvatab tulemust vähemalt 30% võrra. Tulemustasude kasutamine on juhtidele ka mugav kontrollivahend. Juht võib olla üsna kindel, et kui töötaja tegutseb vastavalt kokkulepitud juhistele, et saavutada kokkulepitud eesmärk ja ootuspärane töötasu. Kõige enam aitab siiski tulemusi kasvatada ja eesmäärke saavutada töötajate sisemise motivatsiooni kasvatamine: kiitmine hea töö ja edusammude eest, toetamine ja arendamine. Nende ametikohtade puhul, kus vastutus on mitmekülgne ja erinevate tegevuste mõõtmine keeruline, usun pigem püsitasudesse.“

V4: „Lisaks põhipalgale ka lisatasu, mille maksmine sõltub töötaja isiklikust pingutusest ja panusest. Oluline on ka perspektiiv, et töötasu tulevikus tõuseb ja info selle kohta, millest see tõus sõltub.“

#### **4. Milliseid muudatusi teeksid kehtivas tasusüsteemis?**

V1: „Võimalusel tõstaksin palku.“

V2: „Tulemustasu süsteemidel on kombeks muutuda aja jooksul väga keeruliseks. Ehk oleks aeg need mõnes osas uuesti lihtsamaks muuta ja kaaluda, mis motivatsiooni ideed need kandma peavad.“

V3: „Müügi osakonnas tasustamise baaspõhimõtteid ei muudaks. Ettevõtte boonussüsteemi puhul muudaksin arvestusperioodi lühemaks.“

V4: „Muudaksin tasu personaalsemaks, et sõltuks iga inimese isiklikust panusest rohkem, julgemalt maksaksin hea töö eest lisatasu või boonuseid ka inimestele, kellel on praegu ainult põhipalk.“

#### **5. Kuidas hindad enda võimalusi töötajaid heade töötulemuste eest tunnustada?**

V1: „Heaks. Kui on tulemused, siis saab ka tunnustada. Praegu kipub häda olema selles, et tulemused ei ole head.“

V2: „Ma ei ole erakorraliste preemiate suur fänn. Me tegelikult eeldame kõigilt töötajatelt erakorralist panust. Tunnustamisel proovin kasutada mitte-rahalisi võimalusi.“

V3: „See võimalus on olemas nii igal juhul kui igal töötajal. Hindan väga heaks.“

V4: „Hindan heaks, mul on see võimalus olemas.“

#### **6. Kuidas hindad AS Äripäev tasusüsteemi sisemist õiglust, st töötajate teenitav tasu on vastavuses nende poolt tehtava tööga ja ametikoha väärtusega organisatsioonis?**

V1: „Ma usun, et on õiglane. Aga ehk tasuks teha see tasusüsteem läbipaistvamaks, et inimesed teaksid ja tajusid oma võimalusi. Praegu ei olegi kellelgi võimalik hinnata, kas tasu on õiglane. Aga samas ongi raske saavutada absoluutset rahulolu.“

V2: „Ma usun, et suures pildis on see paigas. Oleme proovinud lähtuda väärtuspõhisest tasustamisest ja ametikoha/töötaja turuväärtusest.“

V3: „Usun, et üldplaanis on süsteem õiglane.“

V4: „Kindlasti on siin võimalik teha muudatusi paremuse poole, aga ma arvan, et Äripäev on selles osas teinud aastate jooksul väga positiivse arengu ning see pole Äripäevas suur probleem ehk tasusüsteem on üldjoontes õiglane.“

**7. Milline oleks Sinu hinnangul tasusüsteemi täiustavate rahaliste (nt lisatasud, tulemustasud, preemiad jms) hüvede mõju töötajate töö efektiivsusele/ paremate tulemuste saavutamisele?**

V1: „Mul oleks hea meel, kui me täidaks oma eesmärged sedavõrd, et saaksime maksta kõigile töötajatele välja aasta tulemustasu kasumilt. See tõstaks motivatsiooni ja paneks pingutama ühise eesmärgi nimel.“

V2: „Väga ei usu, et peaksime tasusüsteemi tulemuspõhisemaks "keerama". Meie organisatsiooni toimimisel on väga oluline ühine tegutsemine ja jõuline personaalne tasustamine ei mõju siin üldjuhul hästi.“

V3: „Rahaliste hüvede mõju on lühiajaline ja vastandlik. Tulemustasud mõjuvad motiveerivalt eesmärkide täitmise korral. Kuid mõju on diametraalselt vastupidine, kui tulemused on kehvad. Madal või saamata jääv tulemustasu mõjub väga demotiveerivalt.“

V4: „Arvan, et mõju on tulemustele positiivne, kui inimesed tunnetavad, et nende tööst sõltub ka väga otseselt nende sissetulek. Teisalt on aga oht selles, et tasusüsteem muutub firmas tervikuna ebaõiglasemaks.“

**8. Milline oleks Sinu hinnangul tasusüsteemi täiustavate mitte-rahaliste (nt paremad töövahendid, rohkem tunnustamisi, rohkem firmaüritusi jms) hüvede mõju töötajate töö efektiivsusele/ paremate tulemuste saavutamisele?**

V1: „Väikesed tunnustamised on olulised ja teevad rõõmu ja head meelt. Seejuures peab hoolega jälgima, et see oleks õiglane ja teeniks ettevõtte eesmärged. Jõulupeol naljaga pooleks välja antud tunnustused võivad teinekord riivata kellegi õiglustunnet, kes tunnustusest ilma jääb! Ja siis on kahju suurem ja demotivatsioon tugev.“

V2: „Ma usun, et me saaksime paremaks läbi eesmärkide süsteemi (igal ühel oma suur eesmärk, mis on seotud üksuse ja firma suure eesmärgiga). Ja siis eesmärgipõhine tunnustamine heade saavutuse eest.“

V3: „Suurendab sisemist motivatsiooni ja omab otsest mõju tulemuste paranemisele.“

V4: „Töövahenditel ja tunnustamisel on väga oluline mõju. Samuti firmaüritustel.“

**9. Kas Sinu hinnangul peaks töötajatele maksuma boonust, st täiendavat tasu ettevõtte heade majandustulemuste korral? Kui jah, millised peaksid olema kriteeriumid boonuse saamiseks?**

V1: „Jah! Praegused on sobivad, kui me ainult suudaks neid täita. Kaaluda võiks muidugi lati allapoole toomist, aga see on juba omanike otsus.“

V2: „Jah, võiks maksta. See on ettevõtte edukusest lähtuv ja nn omanikutunde tekitamise vahend. Ma usun, et meie tänane süsteem on üpris hea. Küsimus on nn minimumlävendi seadmises, mis on hetkel paraku tasemel, milleni ei ole viimase 10 aasta jooksul jõutud.“

V3: „Võib maksta, kuid esiteks juhul, kui iga üksik töötaja teab väga täpselt, mida temalt oodatakse ja kuidas see suhestub ettevõtte eesmärkide täitmisega. Teiseks peavad juhid tegelema rohkem teadlikkuse tõstmisega, tuleb aidata näha isiklikest huvidest kaugemale. Kuid kokkuvõtteks, boonused on ajutise iseloomuga ning aitavad rahuldada esmatasandi vajadusi. Pikemas plaanis toob kasu kõrgema taseme vajadustega tegelemine. Selleks tuleb anda töötajatele anda vabadust end teostada ja arendada ning seejärel neid kindlasti edusammude eest tunnustada.“

V4: „Mina maksaksin lisaks firma üldisele boonusele ka boonust konkreetse üksuse töö tulemuslikkuse alusel.“

### Lisa 3. Küsitlus ettevõtte AS Äripäev töötajatele tasusüsteemi täiustamiseks

Tere!

Antud küsitluse eesmärgiks on selgitada välja AS Äripäev töötajate arvamus kehtiva tasusüsteemi ning selle täiustamise võimaluste kohta.

Alljärgnevalt palutakse Sul märkida üksus/osakond, kus töötad ning ettevõttes AS Äripäev töötatud aeg. Seejärel esitatakse Sulle 15 väidet, millele vastamiseks kulub kuni 10 minutit. Kui oled vastanud kõikidele küsimustele, vajuta palun küsimustiku lõpus "Submit/Saada".

Küsimustik on anonüümne ja uuringu tulemustest saadud teavet avalikustatakse vaid üldistatud kujul.

Palun märkige oma üksus/osakond:

- Tellimuste- ja müügiosakond (müük)
- Tellimuste- ja müügiosakond (tellimiskeskus + andmeanalüüs)
- Reklaamiosakond
- Toimetus (ÄP, DV, raadio)
- Teabekeskus, teemaveebid, ajakirjade toimetus
- Digi- ja veebiarendused
- Konverentsid ja koolitused (va müük)
- Finantsosakond ja administratsioon
- (Lisa oma valik)

Palun märgi ettevõttes AS Äripäev töötatud aeg:

- Vähem kui 1 aasta
- 1-4 aastat
- 5-10 aastat
- 10 ja rohkem aastat

1. Minu ametikoha töötasu motiveerib mind

Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen nõus
1	2	3	4	5

2. Tunnen, et mind tasustatakse õiglaselt vastavalt minu panusele organisatsioonis

Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen nõus
1	2	3	4	5

3. Tunnen, et minu kompetentsus, ametialane karjäär ja töötasu on omavahel kooskõlas

Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen nõus
1	2	3	4	5

4. Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustuste ja hüvedega (sport, ühisüritused jms)

Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen nõus
1	2	3	4	5

5. Kõrgema põhitasu teenimine oleks minu jaoks motiveerivam, kui väiksem põhitasu koos täiendava tasu teenimise võimalusega

Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen nõus
1	2	3	4	5

6. Pean enda ametikoha töötasu konkurentsivõimeliseks võrreldes üldise palgaturuga Eestis

Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen nõus
1	2	3	4	5

7. Minu töö hindamise alused on mulle selged

Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen nõus
1	2	3	4	5

8. Õiglane töötasustamine eeldab personali hindamist (st töötajate töötulemusi hinnatakse, arenguevestlustel püstitatud eesmärgid vaadatakse üle regulaarselt ja sellest lähtuvalt sõltub ka töötaja töötasu suurus)

Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen nõus
1	2	3	4	5

9. Minu otsene juht tunnustab minu häid töötulemusi

Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen nõus
1	2	3	4	5

10. Täiendava tasu maksmise eest oleksin valmis võtma lisakohustusi.

Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen nõus
1	2	3	4	5

11. Täiendava tasu maksmise eest teeksin enda tööd korrektsemalt

Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen nõus
1	2	3	4	5

12. Minu tehtavat lisatööd tasustatakse

Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen nõus
1	2	3	4	5

13. Minu otsesel juhil peab olema õigus määrata mulle täiendav tasu heade töötulemuste eest

Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen nõus
1	2	3	4	5

14. Ettevõtte heade majandustulemuste korral peaks kasuosa jagama kõikide töötajatega

Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen nõus
1	2	3	4	5

15. Minu motivatsiooni ja töötahet mõjutaks veelgi enam (vali 5 olulisemat)

- Kõrgem põhitasu
- Lisatasu (täiendava töö eest)
- Preemia (silmapaistvate tulemuste eest)
- Tulemustasu (plaanide ja eesmärkide täitmise eest)
- Suuremad ettevõtte sisesed soodustused (sport, oma tooted ja teenused)
- Täiendava tasustatud puhkuse võimalus
- Huvitavam ja mitmekesisem töö
- Suurem vasutus
- Rohkem tunnustamist
- Rohkem juhendamist ja tähelepanu otsese juhi poolt
- Parem töökeskkond
- Rohkem firmaüritusi (peod, traditsioonid)
- (lisa enda valik)

*Täna, et leidsite aega küsimustikule vastamiseks!*

## Lisa 4. Pilootrühma ankeetküsitlus parendusettepanekutega

Parandusettepanek koostatud näidisküsimustikule: Kõik küsimused peaks olema isiklikus tegumoes (otsesed küsimused), lisaks oleks Äripäevale kohaselt soovitatav kasutada Sina vormi, et vastajatel oleks lihtsam küsimustega samastuda, mitte Teie ega umbisikulisel vormis. Vastamisskaaladel võiks kõikidel skaala hinnetele olla ka sõnalise vaste (mitte ainult 1 ja 6).

### 1. Millist täiendavat tasuosa võiks Teie hinnangul Teie tasustamisel kasutada?

Küsimus mõõdab, milline tasuosa oleks töötajate jaoks kõige olulisem.

Vastajatele on antud ette kinnine loetelu valikvastustega.

Parandusettepanek: Siin peaks selgitada juurde, mida tähendab täiendav tasuosa, kuna kõik töötajad ei pruugi seda teada. Soovitatav oleks küsimus ümber sõnastada: *Millist täiendavat tasuosa võiks Sinu hinnangul Sinu tasustamisel kasutada?*

### 2. Kas mõtlete töökoha vahetamisest hetkel kehtiva töötasu tõttu?

Selle küsimuse eesmärgiks on saada teada, kas hetkel kehtiv töötasu mõjutab töötajate tööle edasijäämist ettevõttesse, ning kui mõjutab, siis skaala näitab, mil määral mõjutab. See küsimus mõõdab ka kuivõrd kriitiline on täiendava tasusüsteemi loomine ja sisse viimine.

Vastajatele on antud vastamiseks Likert'i kuuepunktiline skaala (ei nõustu üldse - nõustun täielikult).

Parandusettepanek: Soovitatav oleks küsimus ümber sõnastada: *Kas mõtled töökoha vahetamisest oma hetkel kehtiva töötasu tõttu?*

### 3. Palun hinnake enda rahulolu alljärgnevate töötajate töötasustamist ja motivatsiooni mõjutavate teguritega (mis Teid motiveeriks, mida peate oluliseks).

See küsimus uurib esimese küsimusega sarnaselt kogutasu komponentide kohta, paludes osalejatel hinnata, kuivõrd oluliseks neid komponente töötajad peavad. Kuid see konkreetne küsimus mõõdab kuivõrd mõjutavad need tasukomponendid ka tema motivatsiooni .

Vastajatele on antud vastamiseks Likert'i kuuepunktiline skaala (ei ole üldse rahul - täiesti rahul).

Parandusettepanek: Küsimuse võiks sõnastada isiklikus kõneviisis, et see oleks vastajatele lihtsamini arusaadav. Küsimuse peaks ümber sõnastama: *Palun hinda, millised alljärgnevad töötasu komponendid Sind kõige enam motiveeriks.*

Vastamisel peaks muutma Likert'i kuuepunktiline skaala tähendust (ei nõustu üldse - nõustun täiestikult).

### 4. Palun märkige ristiga endale sobivaim vastuse variant

Antud küsimuse juures on esitatud seitse väidet, ja neile vastamisel tuleb valida Likert'i kuuepunktiline skaalalt sobiv hinne (ei ole üldse rahul - täiesti rahul):

Parandusettepanek: Skaalal peaks muutma hinnete sõnalist tähendust: *ei ole üldse nõus - olen täiesti nõus* skaalat, et väited ja vastused oleksid loogilises seoses.



5. *Minu töö hindamise alused on mulle selged*  
Selle väitega soovitakse teada, kas töötajad on teadlikud, mille alusel nende tööd hinnatakse.
6. *Täiendava tasu maksmise eest teeksin oma tööd korrektsemalt*  
Selle küsimusega uuritakse, et kui muuta ainult põhipalka saava töötaja töötasu ümber täiendava tasuga tasusüsteemiks, kas see mõjutaks töötaja töö kvaliteeti?  
Parandusettepanek: Täiendava tasu termin tuleks kas täpsustada või lahti kirjutada, et vastajatel oleks kergem aru saada.
7. *Minu tehtavat lisatööd tasustatakse*  
See küsimus näitab, et kui töötaja teeb lisatööd (mahuliselt või ajaliselt), kas talle makstakse hetkel selle eest lisatasu.  
Parandusettepanek: Küsimuses võiks selgitada juurde, mida lisatöö all mõeldakse.
8. *Minu otsesel juhil peab olema õigus määrata mulle täiendav tasu heade töötulemuste eest*  
Küsimus näitab töötaja hinnangut otsese juhi volituste osas, mis puudutab töötaja tasustamist. Kas töötaja otsesel juhil peaks töötaja hinnangul olema õigus määrata täiendav tasu heade töötulemuste eest.
9. *Ettevõtte heade majandustulemuste korral peaks kasuosa kõikide töötajatega jagama*  
See küsimus näitab töötajate hinnangut, kas töötajatele peaks makstama majandustulemuste pealt lisaks boonust, või pole see neile oluline.  
Parandusettepanek: Küsimuse võiks sõnastada isiklikus kõneviisis: *Minu ettevõtte peaks heade majandustulemuste korral jagama kasumiosa kõikide töötajatega.*
10. *Minu ametikoha töötasu motiveerib mind*  
Kui küsimus number kaks küsis otse, kas praeguse töötasu suurus mõjutaks töötaja lahkumist ettevõttest, siis antud väitega küsitakse, kas töötasu on piisavalt motiveeriv töösse panustamisel.
11. *Ettevõtte tasusüsteem peaks olema avatud*  
Selle küsimusega soovitakse saada teada, kuidas töötajad suhtuvad avatud tasusüsteemi.  
Parandusettepanek: Küsimus peaks olema otsese küsimusena (isiklikus kõneviisis): *Minu ettevõtte tasusüsteem peaks olema avatud.* Lisaks peaks küsimuses selgitama, mida avatud tasusüsteem antud uuringu raames tähendab.
12. *Te teate, mille järgi Teie tööd hinnatakse*  
Küsimuse eesmärgiks on saada teada, kas töötajad on teadlikud, mille alusel nende tööd hinnatakse.  
Vastajatele on antud vastamiseks Likert'i kuuepunktiline skaala (ei ole üldse nõus - olen täiesti nõus).  
Parandusettepanek: Küsimuse peaks sõnastama isiklikus vormis: *Sa tead, mille järgi Sinu tööd hinnatakse.*

13. *Suurema osa minu töötasust peab moodustama põhitasu*

Küsimuse eesmärgiks on saada teada, kas töötajale sobiks, kui tema töötasu moodustaks enamuses põhitöötasu ehk lepinguga kindlaks määratud fikseeritud summa.

Vastajatele on antud vastamiseks Likert'i kuuepunktiline skaala (ei ole üldse nõus - olen täiesti nõus).

14. *Muutuvosa (täiendav tasu) peab olema suurem või võrdne põhitasuga*

Küsimuse eesmärgiks on saada teada, kas töötajale sobiks, kui tema töötasu moodustaks enamuses muutuvtasu ehk täiendav tasu.

Vastajatele on antud vastamiseks Likert'i kuuepunktiline skaala (ei ole üldse nõus - olen täiesti nõus).

Parandusettepanek: Küsimuse peaks formuleerima isiklikus kõneviisis: *Muutuvosa (täiendav tasu) peab olema suurem või võrdne minu põhitasuga.*

15. *Minu ametikoha töötasu on motiveeriv*

Kui küsimus number kaks küsis otse, kas praeguse töötasu suurus mõjutaks töötaja lahkumist ettevõttest, siis antud väitega küsitakse, kas töötasu on piisavalt motiveeriv töösse panustamisel.

Vastajatele on antud vastamiseks Likert'i kuuepunktiline skaala (ei ole üldse nõus - olen täiesti nõus).

Parandusettepanek: Küsimuse sõnatus tuleks muuta: *Minu ametikoha töötasu motiveerib mind.*

16. *Õiglane töötasustamine eeldab personali hindamist (st töötajate töötulemusi hinnatakse, arenguevestlustel püstitatud eesmäärke vaadatakse üle regulaarselt ja sellest lähtuvalt sõltub ka töötaja töötasu suurus)*

Küsimusega soovitakse saada teada, kas töötaja hinnangul peaks ettevõttes toimuma personali hindamine, et selle alusel saaks teostada õiglast töötasustamist.

Vastajatele on antud vastamiseks Likert'i kuuepunktiline skaala (ei ole üldse nõus - olen täiesti nõus).

Parandusettepanek: Küsimuse peaks formuleerima isiklikus kõneviisis: *Kas Sinu arvates eeldab õiglane töötasustamine personali hindamist (st Sinu töötulemusi hinnatakse, Sinu arenguevestlustel püstitatud eesmäärke vaadatakse üle regulaarselt ja sellest lähtuvalt sõltub ka Sinu töötasu suurus).*

17. *Teie ettepanekud ettevõtte tasusüsteemi täiendamiseks:*

Avatud küsimusega on jäetud vastajatele võimalus lisada endapoolne ettepanek tasusüsteemi täiendamiseks.

Parandusettepanek: Küsimuse peaks formuleerima sina vormis: *Sinu ettepanekud ettevõtte tasusüsteemi täiendamiseks.*

Allikas: autorite koostatud (Makko, Saaron-Juhanson, Veskioja 2017)

## Lisa 5. Faktoranalüüsi tulemused küsimustiku struktuuri kontrollimiseks

Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor		
	1	2	3
PR1 Minu ametikoha töötasu motiveerib mind	,807		
PR2 Tunnen, et mind tasustatakse õiglaselt vastavalt minu panusele organisatsioonis.	,784		
PR3 Tunnen, et minu kompetentsus, ametialane karjäär ja töötasu on omavahel kooskõlas.	,775	,317	
PR6 Pean enda ametikoha töötasu konkurentsivõimeliseks võrreldes üldise palgaturuga Eestis.	,688		
PR12 Minu tehtavat lisatööd tasustatakse.	,413		
PR9 Minu otsene juht tunnustab minu häid töötulemusi.		,599	
PR8 Minu töö hindamise alused on mulle selged.		,584	
PR4 Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustuste ja hüvedega (sport, ühisüritused jms).		,563	
TAIUST13 Minu otsesel juhil peab olema õigus määrata mulle täiendav tasu heade töötulemuste eest.			,616
PR5 Kõrgema põhitasu teenimine oleks minu jaoks motiveerivam, kui väiksem põhitasu koos täiendava tasu teenimise võimalusega.			,502
TAIUST14 Ettevõtte heade majandustulemuste korral peaks kasuosa jagama kõikide töötajatega.			,448
TAIUST10 Täiendava tasu maksmise eest oleksin valmis võtma lisakohustusi.			,369
HINDAM Õiglane töötasustamine eeldab personali hindamist (st töötajate töötulemusi hinnatakse, arenguveestlustel püstitatud eesmärged vaadatakse üle regulaarselt ja sellest lähtuvalt sõltub ka töötaja töötasu suurus).			,336

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Allikas: autori koostatud

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,835	29,502	29,502	3,399	26,146	26,146	2,723	20,944	20,944
2	1,903	14,640	44,141	1,204	9,259	35,406	1,430	10,996	31,940
3	1,307	10,056	54,198	,702	5,397	40,803	1,152	8,863	40,803
4	1,164	8,956	63,154						
5	,896	6,890	70,044						
6	,745	5,728	75,772						
7	,657	5,052	80,824						
8	,603	4,642	85,467						
9	,569	4,373	89,840						
10	,437	3,364	93,204						
11	,344	2,644	95,848						
12	,309	2,374	98,223						
13	,231	1,777	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Allikas: autori koostatud

## Lisa 6. Faktorite omavaheline seos

Correlations

		faktor1	faktor2	faktor3	TAIUST11 Täiendava tasu maksmise eest teeksin enda tööd korrektsemalt.
faktor1	Pearson Correlation	1	,480**	,050	,051
	Sig. (2-tailed)		,000	,618	,610
	N	101	101	101	101
faktor2	Pearson Correlation	,480**	1	,124	-,086
	Sig. (2-tailed)	,000		,217	,390
	N	101	101	101	101
faktor3	Pearson Correlation	,050	,124	1	,016
	Sig. (2-tailed)	,618	,217		,871
	N	101	101	101	101
TAIUST11 Täiendava tasu maksmise eest teeksin enda tööd korrektsemalt.	Pearson Correlation	,051	-,086	,016	1
	Sig. (2-tailed)	,610	,390	,871	
	N	101	101	101	101

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

## Lisa 7. Hinnangute erinevused osakondade lõikes

### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Oiglane töötasustamine eeldab personali hindamist (st töötajate töötulemusi hinnatakse, arenguevestlustel püstitatud eesmäärke vaadatakse üle regulaarselt ja sellest lähtuvalt sõltub ka töötaja töötasu suurus).	26	4,19	1,059	0,208	3,76	4,62	1	5
	54	3,85	1,071	0,146	3,56	4,14	1	5
	21	3,71	0,902	0,197	3,30	4,13	2	5
	Total	101	3,91	1,040	0,104	3,71	4,12	1
Minu töö hindamise alused on mulle selged.	26	3,35	1,384	0,271	2,79	3,91	1	5
	54	3,93	0,908	0,124	3,68	4,17	2	5
	21	3,81	0,981	0,214	3,36	4,26	2	5
	Total	101	3,75	1,081	0,108	3,54	3,97	1
Minu otsene juht tunnustab minu häid töötulemusi.	26	3,65	1,294	0,254	3,13	4,18	1	5
	54	3,96	1,081	0,147	3,67	4,26	1	5
	21	3,43	1,287	0,281	2,84	4,01	1	5
	Total	101	3,77	1,191	0,118	3,54	4,01	1
Täiendava tasu maksmise eest oleksin valmis võtma lisakohustusi. - ainult selle küsimuse puhul on vastajagruppide hinnangutes oluline erinevus ( $F = 3,772$ , $p = .026$ ) - tellimused ja reklaamiosakonna töötajad on selle väitega oluliselt rohkem nõus kui toimetuse ja teabekeskuse töötajad	26	<b>3,38</b>	1,329	0,261	2,85	3,92	1	5
	54	<b>4,07</b>	0,929	0,126	3,82	4,33	2	5
	21	4,05	1,161	0,253	3,52	4,58	1	5
	Total	101	3,89	1,122	0,112	3,67	4,11	1
Täiendava tasu maksmise eest teeksin enda tööd korrektsemalt.	26	2,58	1,501	0,294	1,97	3,18	1	5
	54	2,83	1,342	0,183	2,47	3,20	1	5
	21	2,29	1,419	0,310	1,64	2,93	1	5
	Total	101	2,65	1,403	0,140	2,38	2,93	1
Minu otsesel juhil peab olema õigus määrata mulle täiendav tasu heade töötulemuste eest.	26	4,38	0,852	0,167	4,04	4,73	3	6
	54	4,41	0,659	0,090	4,23	4,59	3	5
	21	4,43	0,746	0,163	4,09	4,77	3	5
	Total	101	4,41	0,724	0,072	4,26	4,55	3
Ettevõtte heade majandustulemuste korral peaks kasuosa jagama kõikide töötajatega.	26	4,08	1,017	0,199	3,67	4,49	2	5
	54	4,17	1,112	0,151	3,86	4,47	1	5
	21	3,86	1,424	0,311	3,21	4,51	1	5
	Total	101	4,08	1,155	0,115	3,85	4,31	1

Allikas: autori koostatud