

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Merilin Laas

**KOGUTASU KOMPONENTIDE OLULISUS JA SEDA  
MÕJUTAVAD SOTSIAAL-DEMOGRAAFILISED TEGURID  
BALTIKUMI FMCG HULGIMÜÜGI ETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö 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 12 458 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Merilin Laas .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191833HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: laasmerilin@gmail.com

Juhendaja: Helina Vigla, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILINE RAAMISTIK.....	8
1.1. Töötajate tasustamine .....	8
1.2. Kogutasu ja selle komponendid .....	11
1.3. Rahalised tasud .....	13
1.4. Mitterahalised tasud .....	17
1.5. Sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju kogutasu komponentide olulisusele.....	20
2. EMPIIRILISE UURINGU MEETODI KIRJELDUS .....	23
2.1. Uurimismeetod.....	23
2.2. Valimi kirjeldus .....	27
2.3. Andmete kogumise protseduur .....	30
2.4. Analüüsimeetod .....	30
3. TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....	32
3.1. Kogutasu rahaliste komponentide olulisus .....	32
3.2. Kogutasu mitterahaliste komponentide olulisus .....	35
3.3. Sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju kogutasu komponentide olulisusele.....	37
3.3.1. Sugu .....	38
3.3.2. Vanus .....	40
3.3.3. Riik .....	40
3.3.4. Positsioon ja tööstaaž .....	43
3.4. Järeldused ja ettepanekud .....	45
KOKKUVÕTE .....	51
SUMMARY .....	53
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	56
LISAD .....	59
Lisa 1. Küsimustik inglise keeles .....	59
Lisa 2. Küsimustik eesti keeles .....	62
Lisa 3. Küsimustik läti keeles.....	65
Lisa 4. Küsimustik leedu keeles .....	68
Lisa 5. Rahaliste tasude korrelatsioonianalüüsi tulemused .....	71

Lisa 6. Mitterahaliste tasude korrelatsioonianalüüsi tulemused.....	72
Lisa 7. Kogutasu komponentide olulisuse hinnangute erinevused soolises võrdluses.....	73
Lisa 8. Kogutasu komponentide olulisuse hinnangute erinevused riikide võrdluses.....	74
Lisa 9. Lihtlitsents .....	75

## LÜHIKOKKUVÕTE

Tööandja ja töötajate vahelistes suhetes on olulisel kohal töötasustamise protsess, mis on strateegilise personalijuhtimise üheks võtmetegevuseks. Tööandjate jaoks on oluline mõista, millised on olulised kogutasu komponendid erineva taustaga töötajate jaoks, et kujundada tasusüsteeme vastavalt ootustele ja vajadustele.

Magistritöö eesmärgiks on kaardistada kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisus rahvusvahelise kiiresti liikuvate tarbekaupade (FMCG – *Fast-moving consumer goods*) müügi- ja tootmiskontserni alla kuuluvate Baltikumi ettevõtete töötajate näitel ja soovitakse välja selgitada sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju komponentide olulisusele. Uuring võimaldab Baltikumi FMCG hulgimüügi valdkonnas tegutsevatel ettevõtetel paremini mõista kogutasu komponentide olulisust töötajate jaoks ning tuginedes saadud infole viia ellu muudatusi pakutavas kogutasu pakettis, muutes seda innovaatilisemaks ja personaliseeritumaks.

Magistritöö esimeses peatükis antakse ülevaade töötasustamise põhimõtetest, kogutasust ja selle komponentidest ning kirjeldatakse varasemaid valdkonna uuringuid. Teises peatükis tutvustatakse uurimismeetodit ja kirjeldatakse valimit, andmete kogumise protseduuri ning analüüsimeetodit. Kolmas peatükk sisaldab uuringu tulemusi, järeldusi ja ettepanekuid.

Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit. Tulemuste kohaselt on kõige olulisemateks rahalisteks kogutasu komponentideks töötasu, millele järgnevad tervisega seotud soodustused, nagu tervisekindlustus ja haiguslehe kompenseerimine. Mitterahalistest kogutasu komponentidest on kõige olulisemad suhted otsese juhiga, millele järgnevad huvitav töö ja painedlikud töötingimused. Uuringu käigus leiti, et sotsiaal-demograafilised tegurid nagu sugu, riik, positsioon ja tööstaaž mõjutavad kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisust.

**Võtmesõnad:** töötajate tasustamine, kogutasu, rahalised tasud, mitterahalised tasud, sotsiaal-demograafilised tegurid, tasustamise täiustamine.

## SISSEJUHATUS

Töötajate tasustamine on üheks personalijuhtimise võtmekomponendiks (Duleborhn, Werling 2007, 205). Tööandja ja töötaja vahelises suhtes on kesksel kohal tasude vahetamise tehinguline protsess (*Ibid.*, 191) ning seetõttu on tööandja jaoks oluline mõista, milline oleks sobivaim kogutasu pakett erineva taustaga töötajate jaoks. Tasusüsteeme peaks haldama ja kujundama võttes arvesse nii organisatsiooni kui ka töötajate vajadusi (Armstrong 2012, 364).

Evert Kraav (2020, 249) on Personalijuhtimise käsiraamatus öelnud, et tööandjad peaksid mõtlema lisaks kõrge töötasu maksmisele ka alternatiividele, sest rahalisel tasul üksinda ei ole töötajatele järjepidevat positiivset mõju. Tööturul on erinevate ootustega inimesed, mis omakorda tähendab, et nende jaoks on tasukomponendid erineva tähtsusega. Töötajatele pakutavad tasukomponendid peaksid olema nende enda jaoks olulised ja vastama vajadustele (Snelgar *et al.* 2013, 1).

Magistritöö fookuses on Baltikumi FMCG (*fast-moving consumer goods*) ehk kiiresti liikuvate tarbekaupade valdkonnas tegutsevate hulgimüügi ettevõtete töötajate kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisus ja erinevate sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju olulisusele. Uuringu käigus analüüsitakse töötajate soo, vanuse, riigi, tööstaaži ja juhi positsiooni võimalikku mõju kogutasu komponentide olulisusele.

Uurimisprobleem keskendub Baltikumi turul tegutsevate FMCG hulgimüügi ettevõtete töötajate kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisuse määratlemisele, arvestades ka erinevate sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju komponentide olulisusele. Autorile teadaolevalt ei ole varasemalt selle valdkonna uuringut Baltikumi FMCG hulgimüügi ettevõtete hulgas läbi viidud, mistõttu on probleemiks vähene olemasolev info. Uuringud näitavad, et tasuliikide olulisust töötajate jaoks mõjutavad nende enda demograafilised tegurid (Snelgar *et al.* 2013, 3). Seetõttu on ettevõtete jaoks oluline mõista, kuidas nad saaksid töötajate olulisuse hinnanguid ja sotsiaal-demograafilisi tegureid arvesse võtta kogutasul põhineva tasusüsteemi loomisel või haldamisel.

Töötajatele pakutav kogutasu pakett võib olla üheks organisatsiooni suurimaks kuluks ning selle koostamisel lähtutakse sagedasti sisetundele ning ei arvestata töötajate eelistuste ja ootustega (Deloitte 2018). Siiski näitab Merceri (2018) kogutasu praktikate uuring, milles osales üle 700 organisatsiooni erinevatest valdkondadest ja riikidest, et ligi 53% osalenud organisatsioonidest jälgib personaliseerimise trende tasustamises. Lõputöö raames läbi viidav empiiriline uurimus annab Baltikumi FMCG valdkonnas tegutsevatele hulgimüügi ettevõtetele uut informatsiooni, kuidas luua või muuta enda tasusüsteemi innovaatilisemaks ja personaliseeritumaks.

Magistritöö eesmärgiks on kaardistada töötajate kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisus Baltikumi FMCG hulgimüügi ettevõtete näitel. Lisaks soovitakse mõista töötajate sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju kogutasu komponentide olulisusele. Uurimisprobleemi lahendamiseks ja magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitatakse kolm uurimisküsimust:

- Millised on Baltikumi FMCG hulgimüügi ettevõtete töötajate jaoks kõige olulisemad kogutasu rahalised komponendid?
- Millised on Baltikumi FMCG hulgimüügi ettevõtete töötajate jaoks kõige olulisemad kogutasu mitterahalised komponendid?
- Kuidas mõjutavad sotsiaal-demograafilised tegurid nagu sugu, vanus, riik, tööstaž ja positsioon töötajate hinnanguid kogutasu komponentide olulisuse suhtes?

Magistritöö eesmärgi täitmiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks viiakse läbi empiiriline uurimus. Uuringu raames kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit, milleks on struktureeritud ankeetküsitlus. Valim moodustus 138-st töötajast Baltikumi FMCG hulgimüügi ettevõtetest. Uuringus osalenud ettevõtteid valiti nende rahvusvahelisuse tõttu, mis võimaldab analüüsida lisaks teistele sotsiaal-demograafilistele teguritele kogutasu komponentidele olulisust riigiti.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis annab autor ülevaate töötasustamise põhimõtetest, kogutasu olemusest ja komponentidest ning varasematest uuringutest, kus on käsitletud sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju kogutasu komponentide olulisusele. Teises peatükis kirjeldatakse empiirilise uuringu meetodit, valimit, andmete kogumise protseduuri ja analüüsimeetodeid. Kolmandas peatükis kirjeldab magistritöö autor uuringu tulemusi ning koostab nende põhjal järeldused ja ettepanekud ettevõtetele.

# 1. TEOREETILINE RAAMISTIK

Magistritöö teoreetilises raamistikus antakse ülevaade töötajate tasustamise põhimõtetest, kogutasu olemusest ja selle komponentidest ning tuuakse välja varasemaid uuringuid, kus on käsitletud sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju kogutasu komponentide olulisusele. Magistritöö fookuses on töötajate kogutasu rahalised ja mitterahalised komponendid ja nende olulisus ning seetõttu koostati tuginedes kirjandusele magistritöös kasutatav kogutasu mudel.

## 1.1. Töötajate tasustamine

Töötajate tasustamise haldamine ja juhtimine on seotud strateegiatega, poliitikatega ja protsessidega, mis on organisatsiooni poolt vajalikud töötajate panuse tunnustamiseks (Armstrong 2012, 364). Selle eesmärkideks on (Armstrong 2012, 364):

- toetada ärieesmärkide saavutamist läbi motiveeritud ja andekate töötajate;
- soodustada heade tulemuste saavutamist läbi tasusüsteemi;
- toetada ja arendada organisatsioonikultuuri, sidudes omavahel organisatsiooni väärtustel tuginev käitumine ja pakutavad tasud;
- defineerida sobivad käitumisviisid ja tulemused läbi tulemuslikkuse juhtimise ja tulemustasu;
- tasustada indiviide nende panuse eest püstitatud eesmärkidesse;
- tasustada töötajaid vastavalt nende vajadustele, tehes seda õiglaselt vastavalt panusele;
- toetada heade töötajate hoidmist ja uute töötajate värbamist läbi konkurentsivõimelise tasu.

Tasu puhul on tegu kõigega, mida töötajad tajuvad kui töösuhtega seotud hüvitist (Chen, Hsieh 2006, 66). Tasu mõistes saab eristada kolme peamist komponenti, millisteks on tasu tüüp, süsteem ja kriteerium. Tasu tüüp hõlmab endas tasu olemust ehk tasu võib olla näiteks rahaline või mitterahaline, sisemine või väline, otsene või kaudne. Tasusüsteem on meetod või mehhanism, mille järgi organisatsioonid määravad töötajate tasu suurust. Tasusüsteem võib olla tulemuspõhine või mitte. Tulemuspõhiste tasusüsteemide põhjal tasustatakse töötajaid vastavalt nende töötulemustele ja mitte tulemuspõhiste süsteemide põhjal tasustatakse töötajaid tuginedes



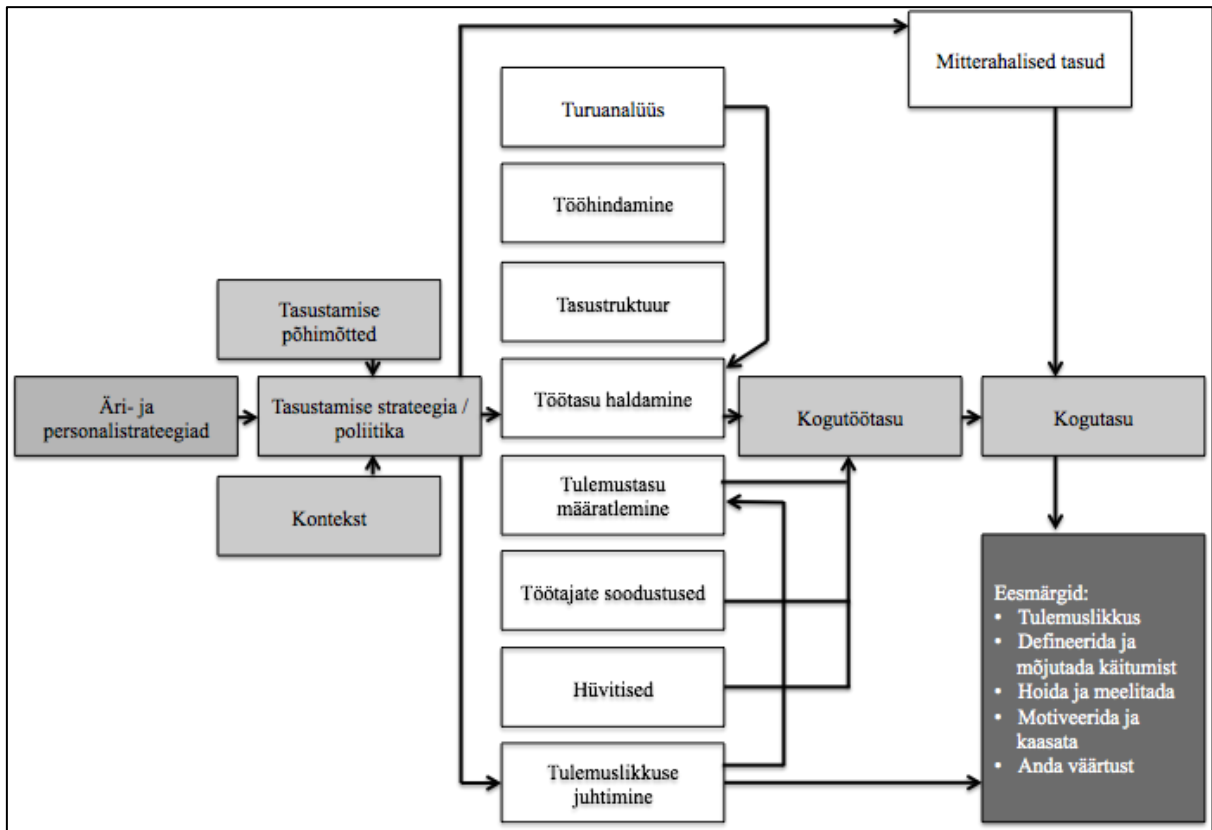
erinevatele teistele kriteeriumitele. Sellisteks kriteeriumiteks võivad olla näiteks tööstaaž või erinevad oskused. Tasu kriteeriumi puhul on tegu tasu määramise alusega ehk mille põhjal määratakse töötajatele konkreetsed tasud. Tasu kriteerium võib olla näiteks individuaalne või grupipõhine. (Chiang, Birtch 2006, 576)

Sisemised tasud keskenduvad töökohale ja tööle endale, samas välised tasud ei ole töö olemuse endaga seotud. Sisemised tasud sisaldavad näiteks vastutust, tunnustust, arenguvõimalusi. Sisemine tasu on töötajatele saadaval läbi nende kogemuste ja emotsioonide, mis tekib tööd tehes või tööga seotult. Sellisel moel suudavad töötajad olla tulemuslikud ja samaaegselt ka rahulolevad, motiveeritud ja uhked enda saavutuste üle. Välised tasud on näiteks konkurentsivõimeline töötasu, soodustused ning erinevad lisatasud ja boonused. Eeldatakse, et pakkudes väliseid tasusid vastavad need töötajate ootustele, sest mitte vastamine valmistab pettumust ja võib mõjuda demotiveerivalt. (Mahaney, Lederer 2006, 43)

Tasusüsteem koosneb meetoditest, läbi mille pakutakse töötajatele tasu või mõnda teist hüvitist (Armstrong 2015, 11). Michael Armstrongi (2015, 12) kohaselt koosneb tasusüsteem kuuest peamisest elemendist, mis on omavahel seotud ja tuginevad ettevõtte tasustamise strateegiatele, et koosmõjul saavutada püstitatud eesmärgid (*Ibid.*, 12):

- töötasu haldamine (*base pay management*);
- tulemustasu (*contingent pay*);
- töötajatele pakutavad soodustused (*employee benefits*);
- mitterahalised tasud;
- tulemuslikkuse juhtimine (*performance management*);
- kogutasu.

Armstrongi (2015) poolt koostatud tasusüsteemi näidis (vt Joonis 1) näitab, kuidas kõik elemendid on omavahel seotud ning kuidas süsteem koosneb mitmetest alamkomponentidest.



Joonis 1. Tasusüsteemi ülesehitus  
Allikas: Armstrong (2015, 13)

Tasusüsteem algab organisatsiooni äri- ja personalistrateegiast, mis sätestab eesmärgid, kuhu alla võivad kuuluda näiteks kasumlikkus ja innovaatus ning muud organisatsiooni poolt määratud eesmärgid. Tasustamise strateegia keskendub küsimusele, kuidas viia töötajate tasustamise abil ellu eesmärgid. Seda protsessi mõjutavad organisatsiooni tasustamise põhimõtted ja kontekst nagu organisatsiooni suurus, struktuur ja ümbritsev keskkond. Tasustamise poliitika seevastu käsitleb palgatasemeid, õiglase palga maksmist, tööturu analüüside kasutamist ja tegeleb tasustamise eetilise poolega. (Armstrong 2015, 12)

Tasustamise strateegiale ja poliitikale järgnevad elemendid nagu töötasu haldamine, tulemustasu määratlemine, töötajatele mõeldud soodustused ning erinevad protsessid, mis neid tasusid mõjutavad ja moodustavad (Armstrong 2015, 13). Erinevad rahalised tasud moodustavad üheskoos kogutöötasu ning lisades mitterahalised tasud tekib kogutasu (Ibid., 13). Tänapäevaseks tugineb valdav osa suurorganisatsioonidest enda tasusüsteemides kogutasu printsiibil (Kraav, 248) ning järgnev peatükk annab ülevaate kogutasu olemusest ja selle peamistest komponentidest.

## 1.2. Kogutasu ja selle komponendid

Armstrong (2012, 365) on defineerinud kogutasu kui “töötajate jaoks saadaval olevate rahaliste ja mitterahaliste tasude kombinatsiooni”. Varasem Ameerika Tasustamise Ühendus (*American Compensation Association*) ehk lühendatult ACA, praeguse nimega WorldatWork on defineerinud kogutasu kui “töötajatele pakutavat rahalist ja mitterahalist tasu nende aja, talendi, panuse ja tulemuste eest” (WorldatWork 2012).

Töö autor leiab, et mõlemad definitsioonid on asjakohased ja sobivad, sest kogutasu põhimõtte eelduseks on see, et töötajate tasustamine koosneb rohkemast, kui lihtsalt neile töötasu maksmisest (Armstrong 2015, 118). See tähendab, et tööandja peaks kogutasu põhimõttel tugineva tasusüsteemi loomisel mõtlema kõikidele töötajate jaoks olulistele tööga seotud kogemustele ja võtma neid arvesse. Tasusüsteemid peaksid olema läbimõeldud ja sisaldama parimat rahaliste ja mitterahaliste komponentide kooslust vastavalt organisatsiooni ja selle liikmete vajadustele. (*Ibid.*, 110).

Kogutasu põhimõtte kohaselt on vajalik tagada töötajatele sobivad rahalised tasud nagu näiteks töötasu ja erinevad soodustused. Lisaks on oluline töötajatele pakkuda tasusid, mis oleks seotud nende kogemustega. Sinna alla kuuluvad näiteks tööga, töökeskkonnaga, juhtimismeetoditega ja individuaalse arenguga seotud tasud. (Armstrong 2015, 118)

Läbi aastate on arendatud mitmeid kogutasu mudeleid ja raamistikke, mis pakuvad erinevaid kogutasu komponentide struktuure. Ettevõtte Towers Perrin, praeguse nimega Towers Watson, jagab enda mudelis kogutasu nelja erinevasse kategooriasse, milleks on töötasu (*pay*), soodustused (*benefits*), õppimine ja areng ning töökeskkond (Towers Perrin 2007 viidatud Armstrong 2015, 119). Selle mudeli kohaselt on töötasu ja soodustused tehingulised tasud ehk rahalised tasud ning õppimine ja areng üheskoos töökeskkonnaga kuuluvad suhteliste ehk mitterahaliste tasude alla (*Ibid.*).

Towers Perrin'i mudeli omapäraks on tasude jaotus veel omakorda individuaal- ja grupitasudeks. Individuaalsete tasude alla kuuluvad töötasu ning õppimise ja arenguga seotud tasud. Grupitasude alla vastupidi erinevad soodustused ja töökeskkonnaga seotud tasud. Individuaalsed tasud hõlmavad endas komponente, mis on töötaja jaoks personaalsed ehk tugevalt seotud tema enda tegevuste ja võimetega. Grupitasude all on komponendid, mida mõjutavad lisaks töötajale ka

ümbritsev ühiskond, seadused ja teised inivid. (Towers Perrin 2007 viidatud Armstrong 2015, 119)

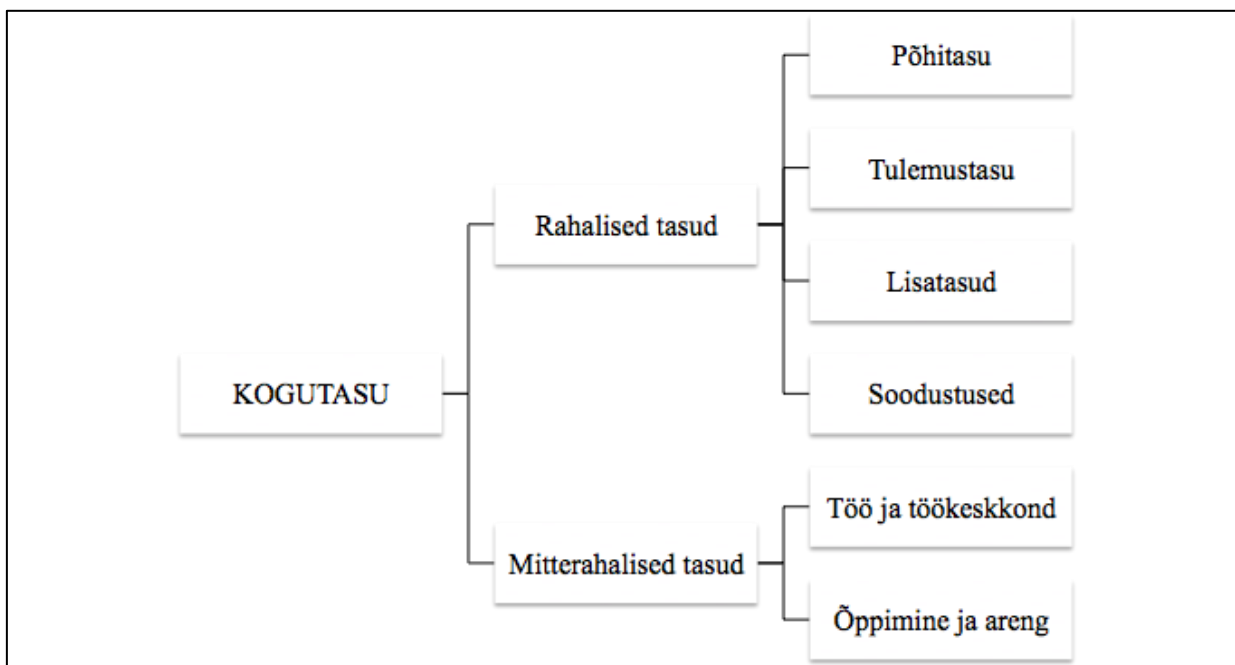
Sarnase kogutasu mudeli ja komponentide jaotuse on loonud Michael Armstrong (2012, 367), kes jaotas tasud samuti tehingulisteks ja suhtelisteks. Tehinguliste tasude alla kuulusid tema mudelis töötasu (*base pay*), tulemustasu (*contingent pay*) ja töötajate soodustused (*employee benefits*) ning suhteliste tasude alla töö ise ehk töödisain, töökogemus, mitterahaline tunnustus, saavutustunne ning areng. Selle mudeli kohaselt moodustavad tehingulised tasud üheskoos kogutöötasu (*total remuneration*) ehk teisisõnu rahalise tasu ning suhtelised tasud mitterahalise tasu ehk sisemise tasu. (Armstrong 2012, 367)

Ronel Nienaber'i koostatud kogutasu komponentide mudel (2010, 148) tugines varasematel olemasolevatel mudelitel ning jagunes rahalisteks ja mitterahalisteks tasudeks. Kogutasu mudelis rahalisi tasusid kutsuti ka kogupaketiks ning mitterahalisi tasusid lisatasudeks. Rahaliste tasude alla kuulusid töötasu (*base pay*), tulemustasu (*contingency pay*) ja soodustused (*benefits*). Mitterahaliste tasude alla kuulusid tulemuslikkuse hindamine ja karjääri juhtimine (*performance and career management*), kvaliteetne töökeskkond ning töö- ja eraelu ühildamine. (Nienaber 2010, 148)

2020. aastal Evert Kraavi poolt koostatud kogutasu komponentide jaotuses jagunes kogutasu samuti rahalisteks ja mitterahalisteks tasudeks. Rahalised tasud jaotusid otsesteks ja kaudseteks tasudeks ning mitterahalised tasud töö ja keskkonnaga seotud tasudeks. Otseste rahaliste tasude alla kuulusid komponendid nagu põhipalk, mida magistr töö kontekstis kutsutakse töötasuks, tulemustasud, lisatasud ja preemiad. Kaudsete tasude alla kuulusid erinevad soodustused. Mitterahaliste tööga seotud tasude alla kuulusid näiteks huvitav töö, vastutus ja tunnustus ning keskkonnaga seotud tasude alla näiteks suhted kolleegidega ja töökeskkond. (Kraav 2020, 248)

Kogutasul tuginev tasusüsteem ja lähenemine tagab organisatsioonidele paindlikkuse nende pakutavates kogutasu komponentides ja võimaldab võtta kasutusele just need komponendid, mis käivad kokku nende endi äri- ja personalistrateegiatega. Seetõttu ei eksisteeri ka ühtegi konkreetset kogutasu mudelit, mis oleks enim kasutatud või eelistatud, sest need on tugevalt mõjutatavad organisatsiooni kultuurist ja mõtteviisist. (Nicholls 2012, 50)

Tuginedes eelnevalt mainitud kogutasu mudelitele ja raamistikele (Towers Perrin 2007 viidatud Armstrong 2015; Armstrong 2012; Nienaber 2010; Kraav 2020) ning võttes arvesse uuringu eesmärki, moodustati magistritöö jaoks kogutasu mudel (vt Joonis 2).



Joonis 2. Magistritöö kogutasu mudel

Allikas: Towers Perrin (2007) viidatud Armstrong (2015); Armstrong (2012); Nienaber (2010); Kraav (2020) põhjal autori koostatud

Järgnevad alapeatükid annavad ülevaate kogutasu rahalistest ja mitterahalistest komponentidest ning varasematest uuringutest, kus on käsitletud sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju kogutasu komponentide olulisusele.

### 1.3. Rahalised tasud

Armstrong (2015, 90) kohaselt sisaldavad rahalised tasud kõiki tasusid, millel on rahaline väärtus ja mis loovad üheskoos kogutöötasu (*total remuneration*). Rahaliste tasude puhul on tegu väliste tasudega ehk tasudega, mille puhul tööandja teeb või annab miskit töötajatele, et neid motiveerida. Tegemine on väliste motivaatoritega, millel on algselt töötajatele kiire ja võimas efekt, kuid aja jooksul see võib vaibuda. (Armstrong 2015, 61) Rahalised tasud rahuldavad töötajate põhivajadusi (Auginis *et al.* 2013). Rahalised kogutasu komponente on erinevaid ning need varieeruvad vastavalt organisatsiooni eesmärkidele ja võimalustele.

Põhipalka (*base pay*) nimetatakse magistritöö raames vastavalt Eesti Vabariigi Töölepingu seadusele kui töötasu (TLS §5 lg5). Töötasu on tuntud ka kui fikseeritud tasu, milles on töötaja ja tööandja vahel kokku lepitud ja mis sisaldub töölepingus. Tegu on tasuga, mida makstakse tavapäraselt igakuiselt (Kaur, Sharma 2019, 32) ning mis määratakse läbi ametikoha hindamise, turuanalüüsi ja ka tuginedes töötaja enda individuaalsetele oskustele ja pädevusele (Kraav 2020, 251). Varasemad uuringud on leidnud, et töötasu on töötajate jaoks kõige olulisem kogutasu komponent (Snelgar *et al.* 2013; Nienaber 2010; Lepik 2020). See toetab enim töötajate püsivust ja uute töötajate värbamist organisatsiooni (Snelgar *et al.* 2013; 7). Töötasu on kriitilise tähtsusega töötajate heaolu ja rahulolu säilitamisel.

Tulemustasu (*contingent pay/variable pay*) on kogutasu rahaline komponent, mis on seotud erinevate mõõdikute või hinnangutega (Kaur, Sharma 2019, 32-33). Tulemustasu puhul eksisteerib positiivne suhe tasu ja tulemuste vahel (*Ibid.*, 33). Tulemustasu põhineb panusel, tulemusel, kompetentsil või oskusel. See võib olla individuaalne, meeskonnapõhine kui ka organisatsioonipõhine. (Armstrong 2012, 365)

Lühiajaline tulemustasu on seotud töötaja enda, tiimi või organisatsiooni tulemustega (Nienaber 2010, 121). Kvaliteetne lühiajaline tulemustasu süsteem peaks tasustama töötajaid nende lisapanuse eest, milleks võib olla nii füüsiline kui ka vaimne panus (*Ibid.*, 122). Lühiajaline tulemustasu võib olla igakuine, kvartaalne kui ka poole aastane ja aastane. Kuu ja kvartali tasud on levinud müügi- ja tootmisvaldkonnaga seotud ametikohtade seas ja see on seotud konkreetsete mõõdikutega ja tulemustega. Poolaasta ja aasta tulemustasu pakutakse enamasti spetsialistidele ja juhtidele ning tasu on sageli seotud ka iga-aastase tulemuslikkuse hindamisega. (Kraav 2020, 251)

Pikaajaliste tulemustasude alla võivad kuuluda osalusvõimalus, aktsiate pakkumine kui ka pikaajalised ehk pikemalt kui aasta kestvad tulemustasuskeemid. Erinevaid pikaajalisi tulemustasusi pakutakse, et hoida ja motiveerida võtmetöötajaid ning siduda neid organisatsiooniga pikemaks ajaks. Pikaajalsed tulemustasuskeemid on enamasti seotud määratletud ajaperioodi tulemustega. (Kraav 2020, 251-253) Neid peaks kujundama ettevaatlikult vastavalt organisatsiooni tasustamise põhimõtetele ja kindlustama, et need toetaksid organisatsiooni strateegiat (Nienaber 2010, 125).

Lisatasude alla võivad kuuluda näiteks asendamise tasu, tööstaažiga seotud tasu, projektitasu ja muud tasud, mis võivad lisanduda töötasule. Enamasti on tegu tasudega, mis on seotud kindla töötajaga, mitte tema positsiooniga (Kraav 2020, 253). Lisatasude alla kuuluvad ka seadusega ettenähtud lisatasud nagu näiteks ületunnitöö tasu, öösel töötamise lisatasu ja riiklikel pühadel töötamise lisatasu.

Soodustuste näol on tegu tööandja poolsete hüvedega, mis parendavad töötajate heaolu. Tegemine on tasuliigiga, mida võimaldatakse töötajale lisaks lepingulisele töötasule ja see moodustab olulise osa kogutasust. Tegemine võib olla hüvedega, mida töötaja võib kogeda hilisemalt nagu näiteks pensionitoetus, kindlustuskaitse või haiguslehe kompensatsioon kui ka koheste soodustustega, mida töötaja saab kasutada igapäevaselt nagu näiteks ametiauto. Soodustuste kulu võib tööandja jaoks ulatuda ligi kolmandikuni rahaliste tasude kuludest ning seetõttu on tööandja jaoks oluline neid planeerida ja hoolikalt juhtida. (Armstrong 2015, 313-314)

Soodustused sisaldavad endas töötajate jaoks oluliste aspektidega seotud teenuseid ja võimalusi. Enamasti on töötajatele pakutavad soodustused seotud organisatsiooni jaoks oluliste väärtustega, et neid esile tõsta (Kraav 2020, 255). Tegemine on tööandjate poolt pakutavate rahaliste tasudega, mida võetakse tihti töötajate poolt enesest mõistetavana (Nienaber 2010, 120). Armstrong (2015, 320) on toonud välja, et tööandjad peaksid arvestama soodustuste määramisel nii töötajate endi soove, teiste tööandjate pakutavaid soodustusi ja turustandardeid ning ka olemasolevaid rahalisi võimalusi. Soodustused võimaldavad tööandjatel eristuda teistest ja pakkuda konkurentsieelist.

Fontese palgauringute kohaselt (Rahandusministeerium 2014, 7) on Eestis enim levinud soodustusteks erinevad tööandja poolt korraldatavad üritused ja koolitused, kingitused ning rahalised teotused, täiendavad lisapuhkusepäevad ja sporditegevused, mobiiltelefoni ostmise ja sellega seotud kulude katmine ning ka kindlustuse pakkumine.

Palgainfo Agentuuri palgablogis tuuakse välja, et töötajatele pakutavad soodustused on kõige efektiivsemad siis, kui need on lisaks töötajate ootustele vastavale töötasule ja sobituvad töötaja enda eelistustega (Seeder 2014). Soodustus ei peaks proovima kompenseerida töötasu, vaid andma lisaväärtust kogutasupaketile. Agentuuri uuringutest on selgunud, et kõige olulisemaks peavad töötajad soodustusi, mis ei ole konkreetselt tarbimise suunamisega seotud. Selliste soodustuste alla kuuluvad näiteks tasustatud lisapuhkusepäevad, erinevad rahalised toetused ja ka haiguspäevade

kompenseerimine. (*Ibid.*) Tegu on soodustustega, mis omavad reaalselt rahalist väärtust ja seetõttu võib ka nende tähtsus olla kõrgem töötajate jaoks.

Rahalises väärtuses võib olla üheks suurimaks soodustusteks mobiiltelefoni ja ametiauto võimaldamine. Eksisteerib kahte tüüpi ametiauto võimaldamist. Teatud ametikohtadel võib olla auto olemasolu vajalik tööülesannete täitmiseks. Teistel juhtudel pakutakse ametiautot kui lisasoodustust vastavalt positsioonile. (Kraav 2020, 255-257)

Töötaja turvatunde toetamiseks ja tervisesse panustamiseks võimaldatakse erinevaid soodustusi. Selliste soodustuste alla kuuluvad näiteks tervisekindlustused, haiguslehe esimeste päevade ja sporditegevusega seotud kulude kompenseerimine. Täiendava tervisekindlustuse pakkumine mõjub töötajate motivatsioonile positiivselt, sest läbi aastate on tervisega seotud kulud kasvanud ja tervisekindlustus võimaldab töötajate rahalisi kulusid vähendada ning tõsta pühendumust (Yousaf *et al.* 2014, 1779). Tööandja poolt pakutav täiendav tervisekindlustus võib katta nii haiglas viibimist, arstivisiite kui ka teisi erinevaid meditsiini valdkonna kulusid, mis võib olla töötajale suur rahaline kokkuvõtte ja toetus. Ettevõtete seas on levinud ka esimeste haiguspäevade kompenseerimine, mis on töötajate silmis muutunud läbi aastate olulisemaks (Seeder 2014).

Soodustused võivad olla samuti seotud töö ja eraelu tasakaalu säilitamisega ja toetamisega (Kraav 2020, 258). Selliste soodustuste alla võivad kuuluda lisapuhkusepäevad, pereüritused, paindlikud töötingimused ja ka toetused peresündmuste raames (*Ibid.*) nagu näiteks lapse sünd või abiellumine. Lisapuhkusepäevad võivad olla seotud töötaja tööstaažiga, tervisedendusega ja perekonnaga, sõltuvalt ettevõtete enda valikust. Seoses tööandja poolt korraldatavate ühisüritustega on oluline välja tuua, et ühisürituste korraldamine võrreldes varasemate perioodidega on märkimisväärselt vähenenud ja selle põhjuseks võib pidada Covid-19 levikut (Seeder 2021). Vähenenud võimalused ürituste korraldamisel võivad samuti mõjutada antud tasukomponendi olulisust.

Pensioni näol on tegu riiklikult reguleeritud süsteemiga, millesse on tööandjal samuti võimalik omapoolne panus anda. Pension kui tööajatele pakutav soodustus näitab, et organisatsiooni näol on tegu hooliva tööandjaga, kes huvitub ka töötaja pikaajalisest heaolust (Armstrong 2015, 315). Üheks levinud pensionisoodustuse viisiks on pakkuda töötajale pensionile jäädes pensionimakset, mis võib olla seotud lõpparvega, töötaja keskmise tasuga või tööstaažiga. Teise variandina on tööandjal võimalik panustada töötaja pensionisse fikseeritud protsendiga igakuisest töötasust ja



protsent võib kasvada seoses töötaja tööstaaziga. (*Ibid.*, 315) Eestis peetakse soodustuseks näiteks seda, kui tööandja toetab oma töötajaid sissেমaksetega kolmandasse pensionisambasse ja lisab maksesse ka omapoolse panuse (Kraav 2020, 258).

Mitmed varasemad uuringud on leidnud, et just rahalised kogutasu komponendid on töötajate hinnangul kõige olulisemad (Lepik 2020; Nienaber 2010; Pregnolato *et al.* 2017; Snelgar *et al.* 2013). Kõige olulisemaks kogutasu komponentideks on hinnatud töötasu ennast, mis mängib olulist rolli ka töötajate hoidmisel (Pregnolato *et al.* 2017).

Töötasule järgnevate kogutasu komponentide olulisus erineb uuringuti. Nienaber'i (2010) uuringu kohaselt järgnesid töötasule tähtsusetult tulemustasu ja soodustused ning kõik rahalised tasud ületasid mitterahaliste tasude olulisuse (*Ibid.*). Seevastu teiste autorite uuringu (Snelgar *et al.* 2013) tulemused näitasid, et töötasule järgnes olulisuselt küll tulemustasu, kuid mitmeid mitterahalisi tasusid hinnati olulisemaks soodustustest. See näitab, et tulemused varieeruvad uuringuti ning rahalised ja mitterahalised tasud mõlemad võivad olla töötajate silmis olulised. Järgnevas alapeatükis antakse ülevaade mitterahalistest kogutasu komponentidest ja nende olemusest.

#### **1.4. Mitterahalised tasud**

Mitterahalised tasud keskenduvad töötajate individuaalsetele vajadustele. Vajadused võivad olla seotud tunnustusega, saavutamise, vastutusega, autonoomsusega, mõjuvõimuga ja personaalse arenguga. Tegemist on tunnetuslike tasudega, mis võivad olla nii välised, näiteks tunnustus ja kiitus, kui ka sisemised ehk tööga seotud, näiteks huvitava töö olemasolu töötaja jaoks. (Armstrong 2015, 109-110)

Efekt töötajate tasustamisel ja motiveerimisel mitterahaliste tasudega võib olla tugevam ja pikaajsem võrreldes rahaliste tasudega. Rahalised tasud motiveerivad samuti töötajaid, kuid tööandjatel ei tasu ainult neile tugineda. Tööandjad peaksid pidama kriitiliseks just sisemise motivatsiooniga seotud tasusid, sest need tekitavad töötajates tunde, et nende tehtav töö on vajalik ja väärtuslik. (Armstrong 2015, 110)

Towers Perrin'i kogutasu mudeli (2007) kohaselt jaotuvad suhtelised ehk mitterahalised tasud kahte kategooriasse: õppimine ja areng ning töökeskkond. Need omakorda koosnevad järgmistest komponentidest (Towers Perrin 2007 viidatud Armstrong 2015, 119):

- õppimine ja areng - töökohal õppimine ja koolitamine, tulemuslikkuse hindamine, karjääriareng, järelkasvu planeerimine (*succession planning*);
- töökeskkond - organisatsioonikultuur, juhtimine, kommunikatsioon, kaasatus, töö- ja eraelu tasakaal ning mitterahaline tunnustus.

Evert Kraav on Personalijuhtimise käsiraamatus (2020) jaotanud mitterahalised tasud samuti kahte kategooriasse: töö ja keskkond. Eelnevalt Towers Perrin'i poolt välja toodud tasukomponentidele lisandusid veel töö endaga seotud tasud, kuhu alla kuulusid huvitav töö, edutamismõimalused, vastutus ja tunnustus. Keskkonnaga seotud tasude alla jaotusid lisaks juhendamine ja töökeskkond ise, mille all võib silmas pidada mugavaid ja kaasaegseid tööruume ning töövahendeid. (Kraav 2020, 248)

Ronel Nienaber jaotas enda uuringus (2010) mitterahalised tasud kolme kategooriasse: tulemuslikkuse ja karjääri juhtimine, kvaliteetne töökeskkond ja töö- ja eraelu ühildamine. Tulemuslikkuse ja karjääri juhtimisega olid seotud tasukomponendid nagu tagasiside, arengu- ja õppimisvõimalused, coaching ja mentorlus ja tunnustus. Kvaliteetse töökeskkonna kategooriasse kuulusid head suhted kolleegidega, mugav töökeskkond ja turvatunne töökohal. Töö- ja eraelu ühildamise alla kuulusid paindlikud töötingimused, mis võib tähendada paindlike töötunde ja kodukontori võimalusi. (Nienaber 2010, 148-151)

Tuginedes Towers Perrin'i, Evert Kraavi ja Ronel Nienaber'i mitterahaliste tasude jaotusele ja komponentidele, keskendutakse magistritöö raames järgmistele mitterahalistele kogutasu komponentidele:

- töö ja töökeskkonnaga seotud mitterahalised tasud - huvitav töö, organisatsioonikultuur, turvatunne töökohal, head suhted kolleegidega ja juhiga, mugav ja kaasaegne töökeskkond, paindlikud töötingimused, vastutus, iseseisvus, tunnustus;
- õppimise ja arenguga seotud mitterahalised tasud - tagasiside, arengu- ja õppimisvõimalused, *coaching* ja mentorlus, tulemuslikkuse hindamine.

Tööelu kvaliteet on seotud töötajate rahuloluga olemasolevate töötingimuste ja -suhetega (Armstrong 2015, 113). Varasem uuring on leidnud, et positiivne tööõhkkond ning head suhted

kolleegide ja otsese juhiga kuuluvad töötajate olulisemate mitterahaliste tasude hulka (Lepik 2020). Suhted otsese juhiga mõjutavad ka rahulolu teiste pakutavate tasudega. Head suhted suurendavad näiteks tunnustuse ja ka teiste juhtide poolt pakutavate tasude väärtust töötajate jaoks (Sonawane 2008, 265).

Tunnustamine on üheks võimsamaks töötajate tasustamise meetodiks, sest töötajatele on oluline teadmine, et nad tulevad enda tööülesannete täitmisega toime ning, et nende panust väärtustatakse. Maslow'i vajaduste hierarhia kohaselt kuulub tunnustus peamiste inimvajaduste hulka ehk inimesed soovivad, et nad oleksid edukad enda tegevustes ning, et nende saavutusi tunnustataks ka teiste poolt. (Maslow 1954 viidatud Armstrong 2015, 111) Tagasiside mängib olulist rolli tunnustuse saamisel, sest õigesti antud tagasiside tõstab töötajate eneseusku ja soodustab enesearengut ja õppimist. Ka vastutus töökohal ja iseseisvus tööülesannete täitmisel tekitab töötajates saavutustunnet ja tõstab enesehinnangut. (Armstrong 2015, 111) Täenduslik ja mitmekülgne töö on töötajate jaoks oluline motivaator, sest inimesed annavad tehtavale tööle personaalse tähenduse (Aguinis *et al.* 2013, 243).

Õppimiseks ja arenguks pakutakse töötajatele erinevaid võimalusi ja meetodeid, kuhu alla kuuluvad näiteks oskuste ja kompetentside arendamine (Sanicola 2016). Arenguvõimalused võivad olla määravaks otsustamisel, kas soovitakse ettevõttega liituda või sealt lahkuda (*Ibid.*). Enamus töötajate arengutegevusest leiab aset igapäevase töö käigus ja ettevõtte saavad seda omalt poolt toetada erinevate meetoditega nagu *coaching* ja mentorlus ning individuaalsed arenguplaanid, mis on seotud tulemuslikkuse juhtimise protsessiga (Armstrong 2015, 112).

Mitterahalised kogutasu komponendid on tihedalt omavahel seotud. Töötajate jaoks on oluline tunda end väärtustatuna ja vajalikuna ning mitterahalised tasud seda ka võimaldavad. Töö- ja töökeskkonnaga ning õppimise ja arenguga seotud tasud koosmõjul hoiavad ja parendavad tööelu kvaliteeti ja rahulolu.

## 1.5. Sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju kogutasu komponentide olulisusele

Tänapäevasel konkurentsirohkel tööturul on organisatsioonide jaoks aina olulisem, et tasusüsteemid vastaks nii organisatsiooni vajadustele kui ka töötajate endi vajadustele. Iga organisatsioon ja töötaja on erinev, mis tähendab, et sama lähenemine ei sobi kõigile. Tasusüsteem, mis ei ühildu organisatsiooni eesmärkidega ja on aegunud või mis ei ole läbimõeldult kujundatud, võib endaga kaasa tuua negatiivseid tagajärgi. Tasustamise trendide jälgimine ja nende rakendamine on kriitilise tähtsusega töötajate hoidmisel ja organisatsiooni strateegia elluviimisel. (Chen *et al.* 2006, 65-68)

Tasustamise strateegiad ja poliitikad üheskoos tasusüsteemiga on sõltuvad organisatsiooni sisemisest ja välisest keskkonnast. Organisatsiooni siseselt mõjutavad neid erinevad väärtused, organisatsiooni tüüp ja tegevusvaldkond, töökeskkond ja töötajad ise, poliitiline ja sotsiaalne kliima ning äristrateegia. Välistest teguritest mõjutavad tasustamisega seonduvat globaliseerumine, turustandardid, majanduskeskkond ning erinevad ühiskondlikud tegurid, kuhu alla kuuluvad näiteks seadused ja ametiühingute tegevus. Tasustamise strateegiad ja poliitikad peaksid võtma arvesse töötajate erinevaid vajadusi ja see võib tähendada vastavat tasude muutmist ja jaotamist. (Armstrong 2015, 45-49)

Eelnevast loetelust on näha, et tasustamisega seotud strateegiaid, poliitikaid ja süsteeme mõjutavad mitmed erinevad tegurid, kuid magistritöö raames keskendutakse organisatsiooni sisemisele tegurile, milleks on töötajad ise. Uuringud on tõestanud, et kogutasu komponentide olulisus ja eelistused on mõjutatud töötajate personaalsetest sotsiaal-demograafilistest teguritest (Chiang, Birtch 2006, 2007; Lawton, Chernyshenko 2008; Nienaber 2010; Nienaber *et al.* 2011; Pregnolato *et al.* 2017; Snelgar *et al.* 2013; von Bonsdorff 2011), mistõttu on tööandjate jaoks oluline mõista, kuidas arvestada sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju kogutasu komponentide olulisusele kogutasu paketti kujundamisel. Selle abil on võimalik muuta ja kujundada individuaalseid kogutasul põhinevaid süsteeme, mis pakuvad töötajatele väärtust ja loovad konkurentsieelise tööturul (Lawton, Chernyshenko 2008, 221).

Sooliseid erinevusi kogutasu komponentide olulisuse hinnangutes on leidnud varasemalt mitmed erinevad uuringud (Chiang, Birtch 2006; Nienaber 2010; Nienaber *et al.* 2011; Snelgar *et al.* 2013; von Bonsdorff 2011). 2006. aasta uuringus leiti, et meeste jaoks on rahalised tasud olulisemad

võrreldes naistega ning naised hindasid tähtsamaks mitterahalisi tasusid, kuhu alla kuulusid näiteks õppimine ja areng ning töökeskkond (Chiang, Birtch 2006). Sama tulemuse sai ka 2011. aasta uuring, mille käigus selgus, et mehed pidasid naistega võrreldes mitterahalisi tasusid vähem oluliseks (von Bonsdorff 2011).

Vastupidiselt eelnevale on teistes uuringutes leitud, et naised hindavad nii töötasu, soodustusi kui ka erinevaid mitterahalisi tasusid nagu toetavat (*conducive working environment*) ja kvaliteetset töökeskkonda ning töö- ja eraelu tasakaalu olulisemaks võrreldes meestega ehk naised üleüldiselt hindavad kõiki kogutasu komponente kõrgemalt oluliseks (Nienaber 2010; Snelgar *et al.* 2013). Toetava töökeskkonna olulisust on põhjendatud naiste rollidega ehk tihti peavad naised täitma samaaegselt erinevaid rolle ja seda toetavad just mitmed mitterahalised tasud (Nienaber 2010, 276).

Vanusega seotult on leitud, et kogutasu komponentide olulisus muutub üheskoos töötaja vananemisega (Snelgar *et al.* 2011, 3). Nienaber'i uuringu kohaselt nooremad töötajad vanusegrupis 18-38 aastat peavad olulisemaks töötasu ja soodustusi võrreldes vanemate töötajatega (Nienaber 2010, 272). Teistest uuringutest on seevastu leitud, et nooremate töötajate jaoks on töötasu ja tulemustasu vähem olulised võrreldes vanemate töötajatega (Snelgar *et al.* 2013; von Bonsdorff 2011). Sellist tulemust on seostatud töötajate töötasu suurusega ehk vanemad töötajad võivad saada kõrgemat töötasu ja teisi rahalisi tasusid, mille tõttu nad ka hindavad neid kõrgema olulisusega (Snelgar *et al.* 2013, 11.).

Nooremate töötajate puhul on leitud ka mitterahaliste tasude kõrgemat olulisust võrreldes vanemate töötajatega (Snelgar *et al.* 2013; Nienaber 2010). Nimelt hindavad nooremad töötajad oluliseks töö- ja eraelu tasakaalu soodustamist ja toetavat töökeskkonda, kuhu alla kuuluvad ka õppimise ja arenguga seotud tasud (*Ibid.*). Nooremad töötajad võivad olla vähem kogenud, mis võib soodustada arengu- ja õppimisvajaduste olulisust. Eelnevalt mainitu näitab, et varasematest uuringutest on leitud vastandlikke tulemusi, kuid kogutasu komponentide olulisuse hinnangud on erinenud soo ja vanuse põhiselt.

Riikidevahelistes erinevustes võib olulist rolli mängida kultuur (Chiang, Birtch 2006, 2007). Varasemates uuringutes on riikide võrdlemiseks kasutatud Hofstede (1982) kultuuri tüpoloogiat, mille kohaselt riigi kultuur on muudetud mõõdetavaks (Chiang, Birtch 2006, 577). Selle kohaselt on kultuuril neli mõõdetavat dimensiooni, milleks on maskuliinsus ja feminiinsus, individualism

ja kollektivism, ebakindluse vältimine ning võimsuskaugus (*Ibid.*). Magistritöö käigus käsitletavad kolm riiki (Eesti, Läti ja Leedu) on feministlikud ja individualistlikud. Ebakindluse vältimise skaala tulemus on samuti kõigil kolmel kõrge, kuid võimsuskauguses erineb Eesti Lätist ja Leedust enda kõrge tulemusega. (Hofstede Insights 2021)

Feministlikud kultuurid väärtustavad inimsuhteid, üksteisest hoolimist ja toetamist ning elukvaliteeti (Chiang, Birtch 2006, 579). See tähendab, et suhted juhtide ja kolleegidega ning töö- ja eraelu tasakaal võivad olla olulisemad võrreldes erinevate rahaliste tasudega. Chiang ja Birtch (2006) on uuritud näiteks Hiina ja Soome töötajate kogutasu komponentide eelistuste hinnanguid. Tulemustest selgus, et Soome töötajad eelistavad erinevaid sisemisi mitterahalisi tasusid nagu näiteks töö ise, vastutus ja autonoomsus. Lisaks eelistatakse töökoha turvalisust ning toetamisega seotud tasusid, kuhu alla kuulusid õppimine ja areng, tunnustus ja töökeskkond. (*Ibid.*) Siinkohal võib eeldada, et Eesti, Läti ja Leedu töötajad võivad pidada olulisemaks erinevaid mitterahalisi tasusid, sest sarnaselt Soomele kuuluvad nad feministlike ja individualistlike kultuuride hulka.

Kogutasu komponentide tähtsus võib erineda ka juhtivatel ja mitte juhtivatel positsioonidel olevate töötajate vahel. 2006. aastal läbi viidud uuringu tulemused näitasid, et juhi positsioonil olevad töötajad hindavad olulisemaks võimuga seotud tasusid nagu näiteks karjääritõus (Chiang, Birtch 2006, 585). Samas mitte juhtivatel positsioonidel olevad töötajad pidasid olulisemaks soodustuste pakkumist ning toetamisega seotud mitterahalisi tasusid nagu näiteks õppimine ja areng ning töökeskkond (*Ibid.*, 585). Soodustuste olulisust mitte juhtivatel positsioonidel kinnitasid ka teised uuringud (Nienaber 2010; Snelgar *et al.* 2013) ning 2011. aasta uuring leidis lisaks, et mida madalamal positsioonil on töötaja, seda kõrgem on üldine kogutasu komponentide olulisuse hinnang (Nienaber 2010).

Tööstaaži mõju kogutasu komponentide olulisusele leiti 2010. aasta uuringus. Tulemustest selgus, et mida kauem olid töötajad organisatsioonis tööl olnud, seda madalam oli nende toetava töökeskkonna (*conducive working environment*) kogutasu komponendi olulisus. Autor seostas saadud tulemust põhjendusega, et uute töötajate jaoks on olulisem töökeskkonda sobituda ja integreeruda ning oma uute kolleegide ja juhi poolt aktsepteeritud olla. (Nienaber 2010, 274)

Uuringutes on leitud sotsiaal-demograafiliste tegurite statistiliselt oluline mõju kogutasu komponentide olulisusele, kuid kuna puuduvad uuringud Baltikumi FMCG valdkonnas, annab käesolev uuring ettevõtetele ülevaate kohalikul tasandil.

## 2. EMPIIRILISE UURINGU MEETODI KIRJELDUS

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Baltikumi FMCG hulgimüügi organisatsiooni töötajate kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisus ning kuidas erinevad sotsiaal-demograafilised omadused seda mõjutavad. Eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi empiiriline uurimus. Teemat ei ole autorile teadaolevalt varasemalt Baltikumi FMCG hulgimüügi ettevõtetes uuritud, seetõttu annavad uuringu tulemused valdkonna tööandjatele lisaväärtust kogutasu paketti väljatöötamisel või muutmisel.

Empiirilise uuringu käigus otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

- Millised on Baltikumi FMCG hulgimüügi ettevõtete töötajate jaoks kõige olulisemad kogutasu rahalised komponendid?
- Millised on Baltikumi FMCG hulgimüügi ettevõtete töötajate jaoks kõige olulisemad kogutasu mitterahalised komponendid?
- Kuidas mõjutavad sotsiaal-demograafilised tegurid nagu sugu, vanus, riik, tööstaaž ja positsioon töötajate hinnanguid kogutasu komponentide olulisuse suhtes?

### 2.1. Uurimismeetod

Empiirilise uuringu raames kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit, milleks on struktureeritud ankeetküsitlus. Kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit, sest uuringu käigus otsitakse kahe uurimisküsimuse puhul vastust küsimusele “Millised?” ja sellele vastamisel toetavad arvandmed (Õunapuu 2014, 63). Kvantitatiivne uurimismeetod võimaldab kaasata võimalikult palju töötajaid kolmest FMCG hulgimüügi ettevõttest, et paremini mõista kogutasu komponentide olulisust.

Ankeetküsimustik koostati veebiplatvormil Microsoft Forms, mis võimaldas küsimused hiljem eksportida Exceli tabelisse. See toetas analüüsi teostamist Excelis ja SPSS andmetöötlus tarkvaras. Küsimustik koostati esmalt inglise keeles (vt Lisa 1) ja tõlgiti eesti (vt Lisa 2), läti (vt Lisa 3) ja leedu keelde (vt Lisa 4), et tagada võimalikult kõrge vastamise määr. Küsimustik tõlgiti kohaliku keelde vastavate riikide personaliosakonna töötajate poolt, kelle näol on tegu oma valdkonna

spetsialistiga ning kes seetõttu on uuringus kasutatavate mõistetega kursis. Küsimustiku tõlkimisel kasutati edasi-tagasi meetodit, mis abistas keelenüansside mõistmisel ja mõistete tähenduste säilitamisel.

Ankeetküsimustik koosneb kolmest osast ning esitatud küsimused on valikvastusetega. Küsimustiku esimeseks osaks on sissejuhatus, mille käigus tutvustatakse uuringus osalejatele magistritöö valdkonda, uurija tausta ning kinnitatakse uuringu tulemuste konfidentsiaalsust.

Küsimustiku teine osa keskendub küsimustele, mis on seotud sotsiaal-demograafiliste näitajatega. Küsimuste üks kuni kuus abil kogutakse infot vastajate sotsiaal-demograafiliste tegurite kohta, mis võimaldab vastata uuringu kolmandale uurimisküsimusele. Autor on otsustanud keskenduda näitajatest soole, vanusele, riigile, haridusele, tööstaažile ja positsioonile. Uuringu tulemuste põhjal on haridus analüüsitava sotsiaal-demograafiliste näitajate hulgast eemaldatud, sest puudusid sobivad andmed analüüsiks.

Soo määramiseks palutakse vastajatel märkida sugu binaarsel skaalal. Binaarne tunnus on tunnus, millel on kaks võimalikku väärtust (Õunapuu 2014, 136) ehk sinna kuuluvad käesolevas uuringus sugu ja positsioon. Töötajate vanuse mõistmiseks on koostatud viis vanusegruppi, milleks on 18-29 aastased, 30-39 aastased, 40-49 aastased, 50-59 aastased ja 60+ aastased. Vanusegruppide puhul on tegu nominaaltunnusega ehk nende tunnuste puhul on tegu loendiga (Õunapuu 2014, 136). Nominaaltunnuste alla kuuluvad uuringus lisaks vanusele veel riik, haridus ja tööstaaž. Vanusegruppide jaotus tugineb varasemal uuringul, kus käsitleti samuti erinevate sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju kogutasu komponentide olulisusele (Snelgar *et al.* 2013, 6). Jaotus valiti, sest magistritöö näol on tegu sama valdkonna uuringuga. Uuringu üldkogumisse ei kuulu ühtegi alaealist töötajat, mille tõttu määratletakse esimese vanusegrupi algus 18-aastastega.

Töötajate elukoha ehk riigi määramiseks palutakse vastajatel märkida nominaalskaalal enda elukohaks olev riik ehk Eesti, Läti või Leedu. Kuna uuringus osalevad kolme erineva riigi töötajad, kasutatakse haridustaseme määramisel üldlevinud haridustasemeid, milleks on põhiharidus, keskharidus ja kõrgharidus. Haridustaseme määramisel jäetakse vastajatele ka avatud vastuse võimalus, et oleks võimalus vajadusel valida mõni teine sobiv haridustase.

Positsioonide puhul palutakse töötajatel binaarsel skaalal märkida, kas töötab juhina või mitte. Tööstaaži puhul sarnaselt vanusele koostati neli gruppi vastavalt tööstaaži pikkusele, milleks olid



0-1 aastat, 2-4 aastat, 5-9 aastat ja 10+ aastat. Tööstaaži gruppide jaotus tugineb samuti varasema uuringu sotsiaal-demograafiliste tegurite jaotusel (Snelgar *et al.* 2013, 6).

Küsimustiku kolmas osa käsitleb kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisust. Seitsmenda ja kaheksanda küsimuse abil leitakse vastused esimesele ja teisele uurimisküsimusele. Küsimused koostati tuginedes teoreetilise raamistiku 1.2. peatükile, kus anti ülevaade rahalistest ja mitterahalistest kogutasu komponentidest ning koostati magistritöö raames kasutatav kogutasu mudel (vt Joonis 2). Ankeetküsimustikus on komponentidele lisatud ka selgitusi või näiteid, et need oleksid võimalikult arusaadavalt ja ühtselt mõistetavalt esitatud. Kogutasu komponentide olulisust palutakse vastajatel hinnata viie-pallilisel Likerti tüüpi skaalal, kus 1 = Pole üldse oluline; 2 = Pigem pole oluline; 3 = Ei oska öelda; 4 = Pigem on oluline; 5 = Väga oluline. Keskpunkt hinnanguga „Ei oska öelda“ jättis vastajatele võimaluse valida neutraalse hoiaku ja valiku, kui ei oska hinnata kogutasu komponendi olulisust.

Varasematest uuringutest on selgunud, et ei eksisteeri konkreetset enim kasutatavat kogutasu komponentide jaotust (Nienaber 2010; Nicholls 2012). Magistritöö raames koosneb kogutasu järgmistest rahalistest komponentidest, mis tugineb teoreetilisest raamistikust välja toodud uuringutel ja mudelitel (vt 1.2. peatükk):

- töötasu – töölepingus fikseeritud tasu;
- tulemustasu – jaguneb kuu ja kvartali tulemustasuks, poolaasta ja aasta tulemustasuks ning pikaajalisteks tulemustasu skeemideks (pikem periood kui aasta);
- lisatasud - koosneb lisatasudest, mis ei ole määratletud töölepingus ning ei ole seotud tulemustega (ületunnitöö tasu, öötöö- ja riiklikel pühadel tehtava töö tasu, projektidega seotud tasu, asendamise tasu jne);
- soodustused - koosneb erinevatest töötajatele pakutavatest soodustustest nagu mobiiltelefoni ja ametiauto pakkumine, erialased täiendkoolitused, lisapuhkusepäevad, tööandja poolt korraldatavad üritused, elusündmuste toetused, spordikulude kompenseerimine, tervisekindlustus, haiguslehe kompenseerimine, pensioni lisatoetus ja muud rahalised kingitused (kinkekaardid, tööstaažiga seotud kingitused jne);

Magistritöö raames koosneb kogutasu järgmistest mitterahalistest komponentidest, mis tuginevad varasematel uuringutel ja mudelitel (vt 1.2. peatükk):

- töö ja töökeskkond - huvitav töö, organisatsioonikultuur, turvatunne töökohal, head suhted kolleegidega ja juhiga, mugav ja kaasaegne töökeskkond ning -vahendid, paindlikud töötingimused, vastutus, iseseisvus, tunnustus;
- õppimine ja areng - tagasiside, arengu- ja õppimisvõimalused, coaching ja mentorlus, tulemuslikkuse hindamine.

Küsimustiku valiidsuse parendamiseks viidi enne ankeetküsimustiku välja saatmist läbi pilootuuring. Pilootuuringus osales FMCG müügi- ja tootmisorganisatsiooni 5 personaliosakonna töötajat ning 3 töötajat teistest osakondadest. Pilootuuringu abil saadi infot, kas küsimustik ning tõlge on vastajatele arusaadavad ning magistritöö autor palus vastajatel lisaks jagada omapoolseid soovitusi küsimustiku parendamiseks. Pilootuuringu käigus selgus, et küsimustiku täitmiseks kulub vastajatel 6-10 minutit ning esitatud küsimused ja mõisted olid arusaadavad. Pilootuuringus osalenud personaliosakonna töötajate poolt toodi välja paar võimalust uuringu täiendamiseks, mida töö autor ka tegi:

- lisada sotsiaal-demograafilisele küsimusele „Sugu“ vastusevariant „Muu“;
- lisada sotsiaal-demograafilistele küsimustele „Positsioon“ ja „Tööstaaž“ selgitused, et vastaja mõistaks täpsemalt valikuid;
- lisada rahaline kogutasu komponent „Muud rahalised kingitused“;
- lisada mitterahaline kogutasu komponent „Mugavad ja kaasaegsed töövahendid“.

Autor toob välja uuringu piiranguna erinevad teised tegurid, mis lisaks sotsiaal-demograafilistele teguritele võivad mõjutada kogutasu komponentide olulisust töötajate jaoks. Selleks võivad olla nende endi väärtused ja iseloomu omadused (Lawton, Chernyshenko 2008, 223). Lisaks tuleb arvestada riskiga, et uuringus osalenud töötajad võivad hinnata kogutasu rahalisi ja mitterahalisi komponente oluliselt vastavalt sellele, mida nende tööandja neile pakub. Riski vähendamiseks oli vastajatel ankeetküsimustikus võimalus hinnata erinevate kogutasu komponentide olulisust vastusega “Ei oska öelda”.

## 2.2. Valimi kirjeldus

Magistritöö üldkogumi moodustavad rahvusvahelise FMCG müügi- ja tootmisvaldkonna organisatsiooni aktiivsed Eesti (n=68), Läti (n=91) ja Leedu (n=132) ettevõtete töötajad ehk töötajad, kes uuringu läbiviimise ajal töötavad ettevõtetes. See teeb kokku üldkogumiks 291 töötajat. Magistritöö raames ei ole välja toodud uuringus osalenud organisatsiooni nime, et säilitada anonüümsus.

Autoril puuduvad andmed Baltikumi FMCG hulгимüügi valdkonnas tegutsevate ettevõtete töötajate arvu suhtes, mille tõttu ei ole võimalik magistritöö üldkogumiks määrata kogu FMCG hulгимüügi valdkonna ettevõtete populatsiooni. Siiski leiab autor, et uuringu tulemusi on võimalik kasutada ka teistel samas valdkonnas tegutsevatel ettevõtetel Baltikumis. Parema võrdlusmomendi tagamiseks antakse järgnevalt lühiülevaade uuringus osalenud ettevõtete poolt pakutavast kogutasu paketist.

Uuringus osalenud organisatsiooni kuuluvates Eesti, Läti ja Leedu ettevõtetes erineb tasustamine positsioonipõhiselt. Kõikidele töötajatele on määratud fikseeritud igakuine töötasu ning teatud positsioonidel on ka igakuine või kvartaalne tulemustasu, mis tugineb kokkulepitud eesmärkidel ja mõõdikutel. Tulemustasude hulka kuuluvad ka aastane tulemustasu ning pikaajalised tulemustasuskeemid. Lisatasude alla kuuluvad erinevad seadustega ettenähtud tasud (ületunni tasu, öötöö tasu jne) ning lisaks ka projektide ja asendamisega seotud tasud.

Rahalistest tasudest pakutakse töötajatele ka erinevaid soodustusi. Soodustused kehtivad enamasti kõigile kolme riigi töötajatele. Siinkohal on erandiks ametiauto pakkumine. Magistritöö raames nimetatud soodustustest on ettevõtetes esindatud mobiiltelefoni ja ametiauto pakkumine, erialased täiendkoolitused, lisapuhkusepäevad, tööandja poolt korraldatavad üritused, elusündmuste toetused, spordikulude kompenseerimine, täiendav tervisekindlustus, esimeste haiguslehe päevade kompenseerimine ja erinevad rahalised kingitused. Lisaks pakutakse teisi soodustusi, mida uuringus ei käsitleta nende organisatsiooni spetsiifilisuse tõttu.

Uuringus osalenud ettevõtete poolt pakutav kogutasu pakett koosneb rahalistest ja mitterahalistest tasudest, kuid mitterahaliste tasude puhul on keerulisem hinnata, mida ja millisel määral pakutakse. Organisatsioonis on fikseeritud protsessid ja süsteemid, mis toetavad nii töö ja töökeskkonnaga seotud kui ka õppimise ja arenguga seotud mitterahaliste tasude pakkumist.

Uuringu valimi näol on tegu ettekatsetud valimiga. Tegude on ettekatsetud valimiga, sest uuritavate valik toimub konkreetsete kriteeriumite alusel ja ettekatsetult (Õunapuu 2014, 143). Valiku kriteeriumiks on antud juhul, et tegu oleks Baltikumi FMCG ettevõtete töötajatega. Uuringu valim moodustus 138st vastajast, mis on 47% üldkogumist. Küsimustikule vastajate jaotus sotsiaal-demograafiliste näitajate järgi on esitatud arvuliselt ja protsentuaalselt Tabelis 1, kuhu on lisaks lisatud võrdluseks üldkogumi näitajad.

Valimimahu piisavuse hindamiseks kasutas magistritöö autor Raosofti valimi suuruse kalkulaatorit. Raosofti valimi suuruse kalkulaator näitas, kas uuringu valimi põhjal saab teha järeldusi üldkogumile. Kalkulaatoris määrati valimi vea piiriks 5% ning usaldusnivooks 95%. Kalkulaator näitas, et üldkogumit arvestades oleks usaldusväärsete andmete saamiseks vaja olnud vähemalt 166 vastajat. Uuringu ankeetküsimustikule vastas 138 FMCG hulгимүүgi ettevõtete töötajat, mis iseloomustab uuringu üldkogumit 95% usaldusnivool 6% vea piiriga. Valimi põhjal saab seega 95% usaldusnivool ja 6% vea piiriga tulemusi üldkogumile üldistada, kuid tulemused esindavad pigem uuringus osalenud konkreetseid töötajaid.

Vastajatest 51% olid mehed (n=71) ja 49% olid naised (n=67) (vt Tabel 1). Üldkogumi soolist jaotust vaadates võib näha, et meeste osakaal kolme ettevõtte peale on suurem võrreldes naiste osakaaluga. See tähendab, et uuringus osalesid aktiivsemalt ettevõtetest naised, sest valimi sooline osakaal on peaaegu võrdne. Siiski autor leiab, et võrdne valimi jaotus võimaldab analüüsida soo mõju kogutasu komponentide olulisusele. Vastanud töötajatest elavad Eestis 30% (n=42), Lätis 34% (n=47) ja Leedus 36% (n=49). Riikide vastajate jaotus sarnaneb üldkogumi jaotusega, sest enim aktiivseid töötajaid on samuti Leedu ettevõttes, millele järgnevad Läti ja Eesti enda töötajate arvuga.

Küsimustikus olid vanusegrupid jaotatud viieks ehk oli kaks gruppi: 50-59 aastased ja 60+. Uuringu analüüsi teostamiseks tõsteti autori poolt 50+ ühte gruppi. Valimi jaotus vanusegruppide põhised oli järgnev: 18-29 aastaseid vastajaid oli 20% (n=28), 30-39 aastaseid vastajaid 54% (n=74), 40-49 aastaseid vastajaid 19% (n=26) ja 50+ vanuses vastajaid 7% (n=10). Vastanute osakaal erinevates vanusegruppides sarnaneb üldkogumi jaotusele, sest ka üldkogumis oli enim esindajaid vanusegrupis 30-39 aastat, millele järgnesid vanusegrupid 40-49 aastased, 18-29 aastased ning 50+ aastased. Seetõttu autor leiab, et ka vanuselisi erinevusi on võimalik valimi põhjal hinnata.

Tabel 1. Uuringu valim ja üldkogum

Sotsiaal-demograafiline näitaja	Kategooria	Valim		Üldkogum	
		sagedus (n)	osakaal (%)	sagedus (n)	osakaal (%)
<b>Sugu</b>	mees	71	51%	184	63%
	naine	67	49%	107	37%
<b>Vanus</b>	18-29 aastat	28	20%	59	20%
	30-39 aastat	74	54%	140	48%
	40-49 aastat	26	19%	66	23%
	50+ aastat	10	7%	26	9%
<b>Riik</b>	Eesti	42	30%	68	23%
	Läti	47	34%	91	31%
	Leedu	49	36%	132	45%
<b>Haridus</b>	keskharidus	17	12%		
	kõrgharidus	118	86%		
	muu	3	2%		
<b>Positsioon</b>	juht	50	36%	73	25%
	ei ole juht	88	64%	218	75%
<b>Tööstaaž</b>	0-1 aastat	21	15%	39	13%
	2-4 aastat	37	27%	97	33%
	5-9 aastat	30	22%	67	23%
	10+ aastat	50	36%	88	30%

Allikas: autori koostatud

Haridustaseme puhul selgus, et ligi 86% vastajatest on kõrgharidusega (n=118) ja kõigest 12% (n=17) vastanutest oli keskharidusega. Põhiharidusega vastajad tõsteti kokku kutseharidusega vastajatega muu kategooriasse, sest üheskoos moodustasid need kõigest 2% vastanutest (n=3). Magistritöö autor leidis, et kõrghariduse kõrge ülekaalu tõttu ei ole haridustasemed omavahel võrreldavad ning seetõttu eemaldati magistritöö sotsiaal-demograafiliste näitajate hulgast haridustase. Ebavõrdse jaotuse tõttu ei ole välja toodud ka üldkogumi sagedust ning osakaalu.

Üle poole vastanutest, protsentuaalselt 64%, ei olnud juhtival positsioonil (n=88) ehk neil ei olnud vähemalt ühte otsest alluvat. Juhi positsioonil oli 36% vastanutest (n=50). Valimi jaotus sarnaneb ka üldkogumi osakaaludele, sest kolme ettevõtte peale on juhi positsioonidel 25% töötajatest ning mitte juhi positsioonil 75% töötajatest. Valim jaotus tööstaaži järgi järgnevalt: üle 10 aasta praeguse tööandja juures oli 36% vastanutest (n=50), 5-9 aastat praeguse tööandja juures oli 22% vastanutest (n=30), 2-4 aastat praeguse tööandja juures oli 27% vastanutest (n=37) ja 0-1 aastat praeguse tööandja juures oli 15% vastanutest (n=21). Ka tööstaaži gruppide puhul sarnanevad valimi osakaalud üldkogumiga.

### **2.3. Andmete kogumise protseduur**

Ankeetküsimustik saadeti välja 3. märts 2021. aastal ning küsimustik oli aktiivne ajavahemikus 3.märts kuni 19. märts 2021. Küsimustik saadeti laiali kolme ettevõtte kõigile töötajatele, kellel oli olemas ettevõtte e-mail. See tähendab, et töötajad, kellel puudus ligipääs ettevõtte e-mailidele, ei saanud kutset osaleda uuringus.

Töötajatele saadeti e-kiri, milles magistritöö autor tutvustas ennast, uuringu sisu ning jagati täpsemaid juhiseid küsimustiku täitmiseks. Lisaks rõhutati e-kirjas ka küsimustiku konfidentsiaalsust ehk uuringu tulemustest saadud infot kasutatakse ainult üldistatud kujul magistritöö raames. Töö autor pidas oluliseks selle esiletõstmist, et saada võimalikult ausaid vastuseid. Eesti, Läti ja Leedu töötajatele saadetud e-kirjad olid kohalikus keeles, mis kindlustas uuringus osalemise kutse arusaadavuse ja soodustas töötajate osalust. Rahvusvaheliste organisatsioonide peamiseks töökeeleks on inglise keel, mille tõttu otsustati jagada e-kirja teel linki nii kohaliku keele kui ka inglise keelsele veebiküsitlusele Microsoft Forms platvormil. Ankeetküsimustiku vastamise perioodi jooksul saadeti töötajatele kaks meeldetuletust nädalaste vahedega, milles tänati juba vastanud osalejaid ning kutsuti teisi uuringus osalema.

### **2.4. Analüüsimeetod**

Küsimustikuga kogutud andmed laeti Microsoft Forms keskkonnast alla Microsoft Exceli tabelitena ning seejärel tõsteti erinevates keeltes olevad vastused ühte koondfaili. Andmete kodeerimiseks kasutati Microsoft Excel tarkvara ning andmete analüüsimiseks IBM SPSS Statistics andmetöötlusprogrammi.

Sotsiaal-demograafiliste küsimuste vastused kodeeriti järgnevalt:

- sugu (1=mees; 2=naine);
- vanus (1=18-29 aastat; 2=30-39 aastat; 3=40-49 aastat; 4=50+ aastat);
- riik (1=Eesti, 2=Läti; 3=Leedu);
- positsioon (1=juht; 2=ei ole juht);
- tööstaaž (1=0-1 aastat; 2=2-4 aastat; 3=5-9 aastat; 4=10+ aastat).

Peale sotsiaal-demograafiliste näitajate kodeerimist kodeeriti ka Likerti tüüpi skaala vastused ning tõsteti „Ei oska öelda“ vastus puuduvate vastuste alla, et tagada võimalikult usaldusväärsete vastuste olemasolu ja võrreldavatus. Kodeeritud Likerti tüüpi skaala puhul 1=Pole üldse oluline, 2=Pigem pole oluline; 3=Pigem on oluline ja 4=Väga oluline.

Andmete analüüsimiseks kasutas autor kirjeldavat statistikat, et mõista kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisust ning üldiseid sotsiaal-demograafiliste tegurite põhiseid erinevusi. Kirjeldavast statistikast kasutati sagedustabeleid, aritmeetilist keskmist ning standardhälvet. Sisereliaabluse ehk usaldusväarsuse testimiseks kasutati reliaablusanalüüsi Cronbachi  $\alpha$ . Levinud on teadmine, et kui Cronbachi kordaja on lähedal arvule 1, on tunnusrühma vastuste reliaablus kõrge (Tooding 2020). Magistritöö raames peeti piisavaks Cronbachi  $\alpha$  suuruseks vähemalt 0,7.

Rahaliste ja mitterahaliste kogutasu komponentide omavaheliste seoste analüüsimiseks kasutas töö autor Pearson'i korrelatsioonikordajat ( $r$ ). Korrelatsioonikordaja puhul asuvad väärtused vahemikus -1 ja 1 ning positiivse väärtuse puhul on tegu kasvava seosega tunnuste vahel ja negatiivse puhul kahaneva seosega tunnuste vahel (Rootalu 2014). Korrelatsioonikordaja puhul kehtisid seoste määrad, mille puhul tegu on nõrga seosega, kui  $r < 0.3$ , keskmise seosega kui  $0.3 < r < 0.7$  ja tugeva seosega kui  $r > 0.7$  (Sauga 2017, 398).

Sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju analüüsimiseks kogutasu komponentide olulisuse hinnangute suhtes kasutati sõltumatute valimite T-testi (soo ja positsiooni võrdlemiseks) ning mitme valimi grupi keskmiste võrdlemiseks dispersioonanalüüsi ehk ANOVA-t (vanuse, riikide ja tööstaži võrdlemiseks). Lisaks kasutati post-hoc Tukey HSD testi, et mõista paremini dispersioonanalüüsi tulemusi.

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

Käesolevas peatükis annab magistritöö autor ülevaate uuringu tulemustest ning koostab nendele tuginedes järeldused üheskoos ettepanekutega FMCG hulгимүүgi ettevõtetele. Esimeses ja teises alapeatükis antakse ülevaade kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisusest FMCG hulгимүүgi ettevõtete töötajate jaoks. Kolmandas alapeatükis kirjeldatakse, kuidas mõjutavad sotsiaal-demograafilised tegurid töötajate kogutasu komponentide olulisuse hinnanguid. Neljandas alapeatükis tehakse varasemale kirjandusele ja uuringu tulemustele tuginedes järeldused ja ettepanekud.

#### **3.1. Kogutasu rahaliste komponentide olulisus**

Magistritöö esimese uurimisküsimuse abil soovitakse mõista, millised on kõige olulisemad kogutasu rahalised komponendid Baltikumi FMCG hulгимүүgi ettevõtete töötajate jaoks. Uurimisküsimusele vastatakse ankeetküsimustikus seitsmenda küsimus abil. Töö autor esmalt mõõtis kogutasu rahaliste komponentide olulisuse tunnusrühma sisest reliaablust.

Reliaabluse mõõtmiseks kasutatakse Cronbachi alfat ( $\alpha$ ). Cronbachi kordaja  $\alpha$  annab ülevaate küsimustiku sisemisest kooskõlast ning kui kordaja läheneb arvule 1, siis on tunnusrühma vastuste sisemise kooskõla reliaablus kõrge (Tooding 2020). Kogutasu rahaliste komponentide olulisuse küsimustiku sisemise kooskõla reliaabluse koefitsiendiks on 0,88, mis tähendab, et küsimustik on 88% usaldusväärne. Praktikas peetakse piisava reliaabluse alampiiriks  $\alpha > 0,7$  ning küsimustiku koefitsient ületab seda.

Kirjeldavast statistikast aritmeetiliste keskmiste abil analüüsiti kogutasu rahaliste komponentide olulisust. Vastajate arv keskmiste puhul varieerub, sest vastusevariant "Ei oska öelda" tõsteti puuduvate vastuste alla, et tagada korrektsem keskmine. Vastusevariandi eemaldamine mõjutas rahalistest kogutasu kategooriatest lisatasusid, kus 8 vastajat valisid vastuseks „Ei oska öelda“.



Rahaliste tasude kategooriate aritmeetilisi keskmiseid võrreldes selgus, et töötajate jaoks on kõige olulisemal kohal töölepingus fikseeritud töötasu, mille keskmiseks on 3,88 (SD=0,33) (vt Tabel 2). Töötasu puhul on ka standardhälve kõige madalam, mis tähendab, et selle puhul erinesid töötajate hinnangud kõige vähem. Töötasu hindasid kõik 138 vastajat hinnanguga „Oluline“ või „Väga oluline“. Keskmiste võrdluses järgnesid töötasule olulisuselt lisatasud keskmisega 3,61 (SD=0,60), tulemustasud keskmisega 3,39 (SD=0,57) ja soodustused keskmisega 3,34 (SD=0,45). Standardhälve on suurim lisatasude kategooria puhul, mis tähendab, et selle kategooria puhul erinesid vastajate vastused enim.

Kategooriate keskmiste võrdluse põhjal selgub, et kõige olulisemad on konkreetse rahalise väärtusega kategooriad, sest soodustused on keskmise põhjal järjestuses viimased. Siinkohal peab siiski meeles pidama, et tulemustasude ja lisatasude kategooriasse kuuluvad mitmed erinevad komponendid, mille keskmised varieeruvad.

Tabel 2. Kogutasu rahaliste komponentide kategooriate olulisus

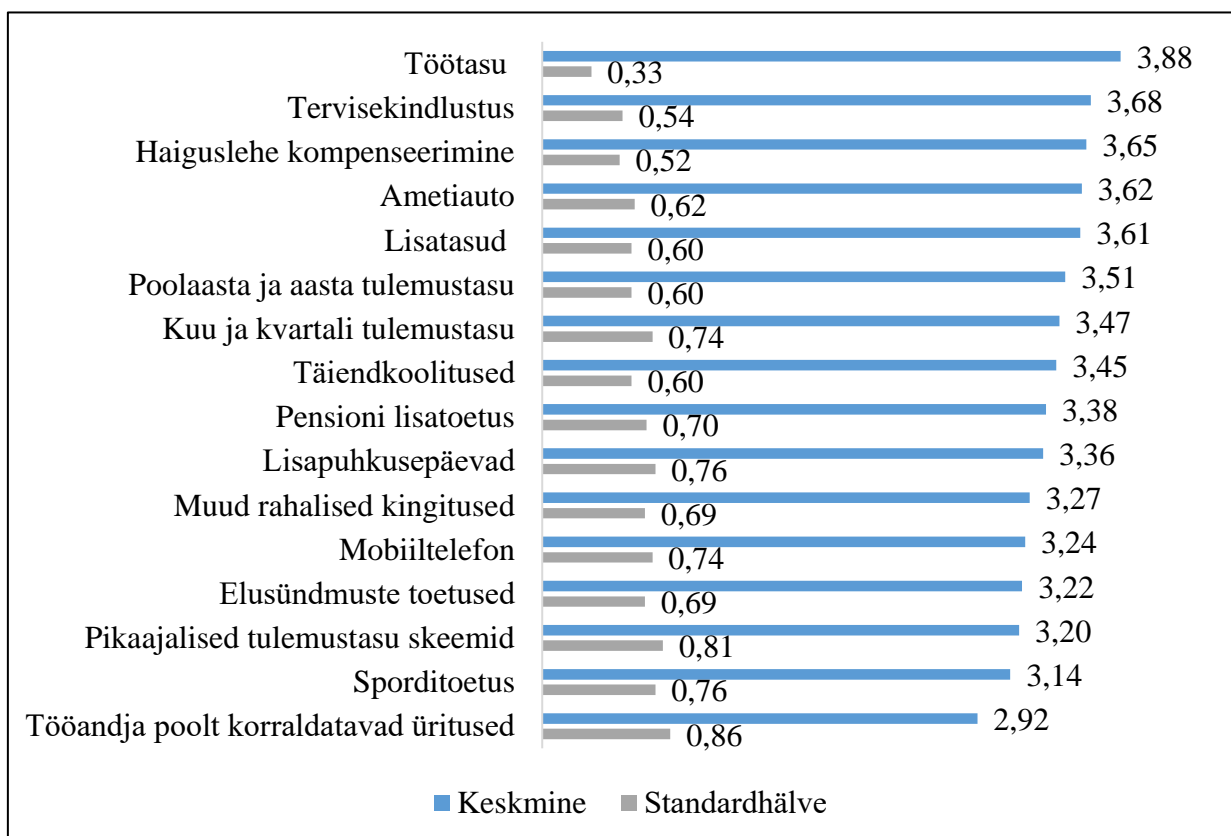
<b>Rahalise tasu kategooria</b>	<b>Vastanute arv (N)</b>	<b>Keskmine (M)</b>	<b>Standardhälve (SD)</b>
Töötasu (1 komponent)	138	3,88	0,33
Lisatasud (1 komponent)	130	3,61	0,60
Tulemustasud (3 komponenti)	138	3,39	0,57
Soodustused (11 komponenti)	138	3,34	0,45

Allikas: autori koostatud

Märkus: keskmise vahemik on 1-4, mida kõrgem keskmine, seda kõrgem on olulisuse hinnang

Kogutasu rahaliste komponentide keskmiseid analüüsid selgus, et kuigi soodustuste kategooria olulisuselt on kõige madalama hinnanguga, siis teatud soodustuste komponentide keskmised on kõrgemad lisatasudest ja tulemustasudest (vt Joonis 3). Kõige olulisemaks rahaliseks kogutasu komponendiks on endiselt töötasu, kuid sellele järgnesid terviseiga seotud soodustused nagu tervisekindlustus, mille keskmiseks on 3,68 (SD=0,54) ja haiguslehe kompenseerimine, mille keskmiseks on 3,65 (SD=0,52). Ametiauto pakkumine ja kulude kompenseerimine (M=3,62; SD=0,62) on olulisuse järjestuses keskmistest neljandal kohal soodustustest olulisuselt kolmandal kohal. Nende kolme soodustuse olulisuse hinnang oli kõrgem nii lisatasude kui ka tulemustasude keskmistest.

Rahaliste kogutasu komponentide olulisuse keskmine on kõige madalam komponentidel nagu tööandja poolt korraldatavad üritused ( $M=2,92$ ;  $SD=0,86$ ), sporditoetus ( $M=3,14$ ;  $SD=0,76$ ) ja pikaajalised tulemustasuskeemid ( $M=3,2$ ;  $SD=0,81$ ). Tööandja poolt korraldatavate ürituste olulisus on kõige kõrgema standardhälvega, mis tähendab, et selle vastuse puhul teistega võrreldes pigem ei hinnatud üksmeelsetest olulisust. Järgeval joonisel (vt Joonis 3) on ülevaate rahaliste kogutasu komponentide olulisuse järjestusest aritmeetiliste keskmiste võrdluses.



Joonis 3. Kogutasu rahaliste komponentide olulisus

Allikas: autori koostatud

Märkus: keskmise vahemik on 1-4, mida kõrgem keskmine, seda kõrgem on olulisuse hinnang

Rahaliste kogutasu komponentide omavaheliste seoste analüüsimiseks kasutati Pearson'i korrelatsioonikordajat ( $r$ ). Korrelatsioonikordaja puhul kehtisid seoste määrad, et kui  $r < 0,3$ , siis on tegu nõrga seosega,  $r < 0,7$  keskmise seosega ja  $r > 0,7$  tugeva seosega. Korrelatsioonimaatriksis (vt Lisa 5) selgus, et eksisteerib mitmeid nõrga ja keskmise tugevusega seoseid. Seoste paremaks kirjeldamiseks keskendus autor korrelatsioonidele, mille puhul  $r > 0,6$ .

Korrelatsioonianalüüsi tulemustest selgub, et eksisteerivad statistiliselt olulised keskmise tugevusega seosed komponentide „Poolaasta ja aasta tulemustasu“ ja „Pikaajalised tulemustasuskeemid vahel ( $r=0,64$ ;  $p<0,01$ ) ning komponentide „Lisapuhkusepäevad“ ja „Elusündmuste toetused“ vahel ( $r=0,61$ ;  $p<0,01$ ). Nende tunnuste puhul kehtib väide, et mida olulisemaks peetakse ühte komponenti, seda olulisemaks peetakse ka teist. Tegu on positiivsete seostega, mida autor hindab teatud määral ka ootuspäraseks, sest esimeste komponentide puhul on tegu tulemustasudega ehk hinnati sarnaseid kogutasu komponente.

### 3.2. Kogutasu mitterahaliste komponentide olulisus

Magistritöö teiseks uurimisküsimuseks on leida kõige olulisemad mitterahalised kogutasu komponendid FMCG hulgimüügi ettevõtete töötajate jaoks. Ankeetküsimustiku kaheksanda küsimuse tulemuste analüüs võimaldab leida vastuse sellele uurimisküsimusele. Mitterahaliste kogutasu komponentide olulisuse küsimustiku sisemise kooskõla reliaabluse koefitsiendiks ehk Cronbachi kordaja  $\alpha$  on 0,91. See tähendab, et küsimustik on 91% usaldusväärne ja küsimustiku osa koefitsient ületab piisava reliaabluse alampiiri.

Kogutasu mitterahaliste tasukategooriate aritmeetilisi keskmiseid võrreldes selgus, et töötajate jaoks on kõige olulisemal kohal töö ja töökeskkonnaga seotud kategooria, mille keskmiseks on 3,60 ( $SD=0,31$ ) (vt Tabel 3). Õppimise ja arenguga seotud kategooria keskmiseks on 3,43 ( $SD=0,47$ ). Mõlema kategooria standardhälve on madal, mis tähendab, et vastajate hinnangud sarnanesid mõlema kategooria puhul. Mitterahaliste kogutasu kategooriate keskmised ei ületa rahalistest tasudest töötasu keskmist, mis tähendab, et kõikidest kogutasu rahalistest ja mitterahalistest komponentidest hinnatakse töötajate poolt kõige olulisemaks töötasu.

Tabel 3. Kogutasu mitterahaliste kategooriate olulisus

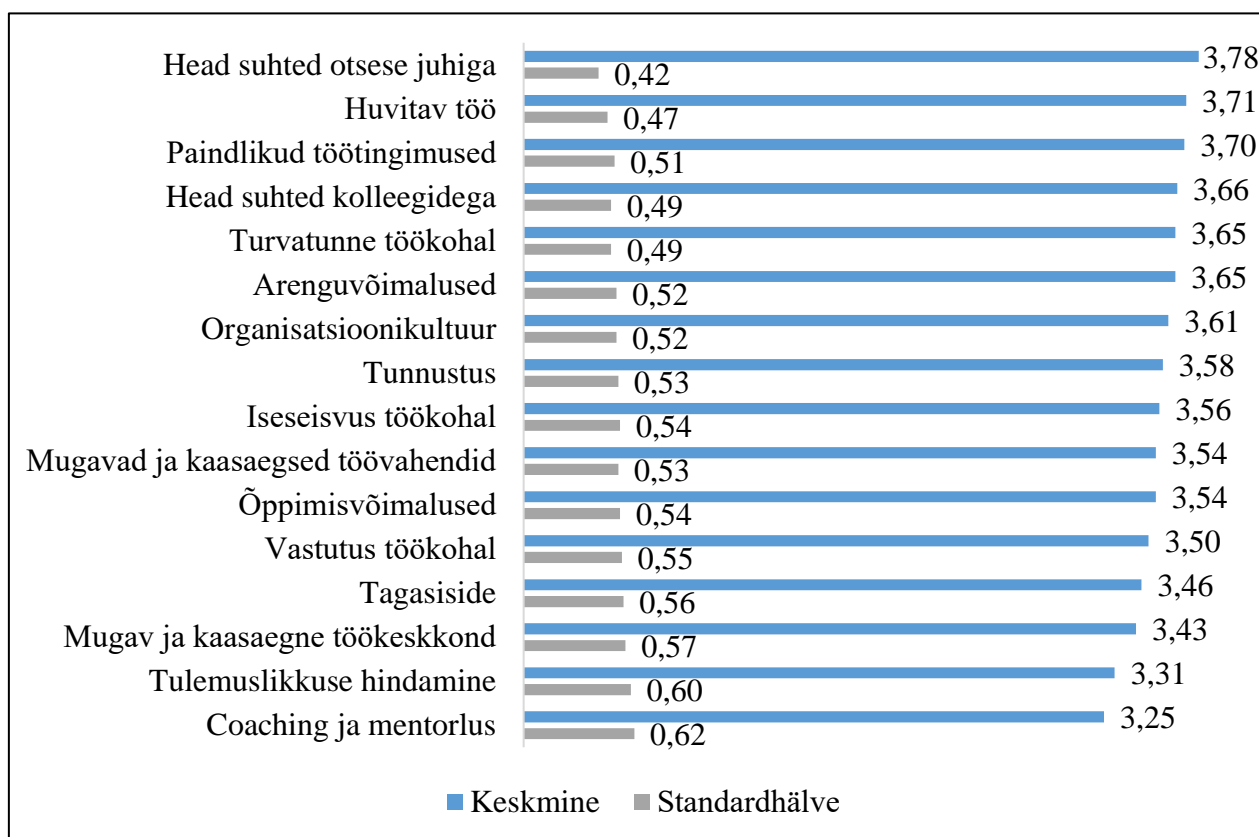
Mitterahalise tasu kategooria	Vastanute arv (N)	Keskmine (M)	Standardhälve (SD)
Töö ja töökeskkond (11 komponenti)	138	3,60	0,31
Õppimine ja areng (5 komponenti)	138	3,43	0,47

Allikas: autori koostatud

Märkus: keskmise vahemik on 1-4, mida kõrgem keskmine, seda kõrgem on olulisuse hinnang

Analüüsid kogutasu mitterahaliste komponentide keskmiseid, on samuti nähtav töö ja töökeskkonnaga seotud tasude kõrgem olulisuse hinnang võrreldes õppimise ja arenguga seotud tasudega. Mitterahalistest tasudest on kõige kõrgemate keskmistega head suhted otsese juhiga (M=3,78; SD=0,42), huvitav töö (M=3,71; SD=0,47), paindlikud töötingimused (M=3,70; SD=0,51) ning head suhted kolleegidega (M=3,66; SD=0,49) (vt Joonis 4). Suhted otsese juhiga, huvitav töö ja paindlikud töötingimused järgnevad kogutasu komponentide olulisuse hinnangutes töötasule, mis näitab, et mitterahalised tasud on olulisel kohal töötajate jaoks ning võivad olla ka tähtsamad kui teatud lisatasud, tulemustasud ja soodustused.

Mitterahaliste kogutasu komponentide keskmiste võrdluses on kõige madalama keskmisega *coaching* ja mentorlus (M=3,25; SD=0,62), tulemuslikkuse hindamine arenguveestluste käigus (M=3,31; SD=0,60) ning mugav ja kaasaegne töökeskkond (M=3,43; SD=0,57). *Coaching* ja mentorluse olulisus on kõige kõrgema standardhälbega, mis tähendab, et selle vastuse puhul teistega võrreldes pigem ei hinnatud üksmeelselt olulisust. Järgnev joonis annab ülevaate kogutasu mitterahaliste komponentide olulisusest aritmeetiliste keskmiste järjestuses (vt Joonis 4).



Joonis 4. Kogutasu mitterahaliste komponentide olulisus

Allikas: autori koostatud

Märkus: keskmise vahemik on 1-4, mida kõrgem keskmine, seda kõrgem on olulisuse hinnang

Mitterahaliste kogutasu komponentide omavaheliste seoste analüüsimiseks kasutas töö autor samuti Pearsoni korrelatsioonikordajat ( $r$ ). Korrelatsioonianalüüsi käigus leiti mitmeid nõrku, keskmiseid ja tugevaid positiivseid korrelatsioone. Sarnaselt rahaliste tasude korrelatsioonidele keskendus mitterahaliste tasude puhul töö autor korrelatsioonidele, mille puhul  $r > 0.6$ .

Korrelatsioonimaatriksi (vt Lisa 6) kohaselt on komponentide omavaheline seos kõrge “Mugav ja kaasaegne töökeskkond” ning “Mugavad ja kaasaegsed töövahendid” vahel ( $r=0,72$ ;  $p < 0,01$ ) ja “Tagasiside” ning “Tunnustus” vahel ( $r=0,72$ ;  $p < 0,01$ ). Lisaks eksisteerib keskmise tugevusega seos komponentide “Õppimisvõimalused” ja “Arenguvõimalused” ( $r=0,67$ ;  $p < 0,01$ ), „Õppimisvõimalused“ ja “Tulemuslikkuse hindamine” ( $r=0,64$ ;  $p < 0,01$ ) ning „Tulemuslikkuse hindamine“ ja „Coaching ja mentorlus“ ( $r=0,61$ ;  $p < 0,01$ ) vahel. Nende komponentide puhul kehtib, et mida olulisemaks pidas vastaja ühte komponenti, seda olulisemaks pidas ta ka teist. Korrelatsioonid on autori jaoks ootuspärased, sest tugeva seose puhul on tegu komponentidega, mis mõlemad käsitlevad töökeskkonda ja sealseid vahendeid ning teoreetilises raamistikus selgus, et tagasiside mängib olulist rolli tunnustuse puhul (Armstrong 2015, 111).

### **3.3. Sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju kogutasu komponentide olulisusele**

Sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisusele analüüsiti kasutades kirjeldavat statistikat, sõltumatute valimite T-testi ja dispersioonanalüüsi ehk ANOVA-t. T-testi kasutati, sest eksisteeris konkreetne mõõtmistingimus ja uuriti kahe valimi grupi keskväärtuse statistilist olulisust ning dispersioonanalüüsi kasutati, et võrrelda mitme valimi grupi keskmiseid. Lisaks rakendas autor post-hoc Tukey HSD testi, et mõista dispersioonanalüüsi käigus leitud gruppide vahelisi statistiliselt olulisi erinevusi.

Kogutasu rahaliste ja mitterahaliste kategooriate olulisuse ja sotsiaal-demograafiliste tegurite seoste analüüs on nähtav järgnevast tabelist (vt Tabel 4). Statistiliselt olulised on tulemused, mille  $p < 0,05$ . Tulemustest on näha, et meeste ja naiste vahel eksisteerivad statistiliselt olulised erinevused mitterahaliste tasude hulgas ning riikide vahel tulemustasude hulgas. Sotsiaal-demograafilistest teguritest vanuse, positsiooni ja tööstaaži mõju kogutasu kategooriate olulisusele ei leitud. Järgnevates alapeatükkides annab autor detailsema ülevaate sotsiaal-demograafiliste tegurite mõjust kogutasu komponentide olulisusele.

Tabel 4. Kogutasu kategooriate ja sotsiaal-demograafiliste tegurite statistiliste erinevuste ülevaade

Kogutasu kategooria	N	Sugu	Riik	Vanus	Positsioon	Tööstaaž
		Sig. (p)	Sig. (p)	Sig. (p)	Sig. (p)	Sig. (p)
Töötasu	138	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
Lisatasud	130	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
Tulemustasud	138	>0,05	<0,01**	>0,05	>0,05	>0,05
Soodustused	138	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
Töö- ja töökeskkond	138	<0,01**	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
Õppimine ja areng	138	<0,05*	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05

Allikas: autori koostatud

Märkus: \*\*Statistiliselt oluline  $p < 0,01$  määral; \*Statistiliselt oluline  $p < 0,05$  määral

### 3.3.1. Sugu

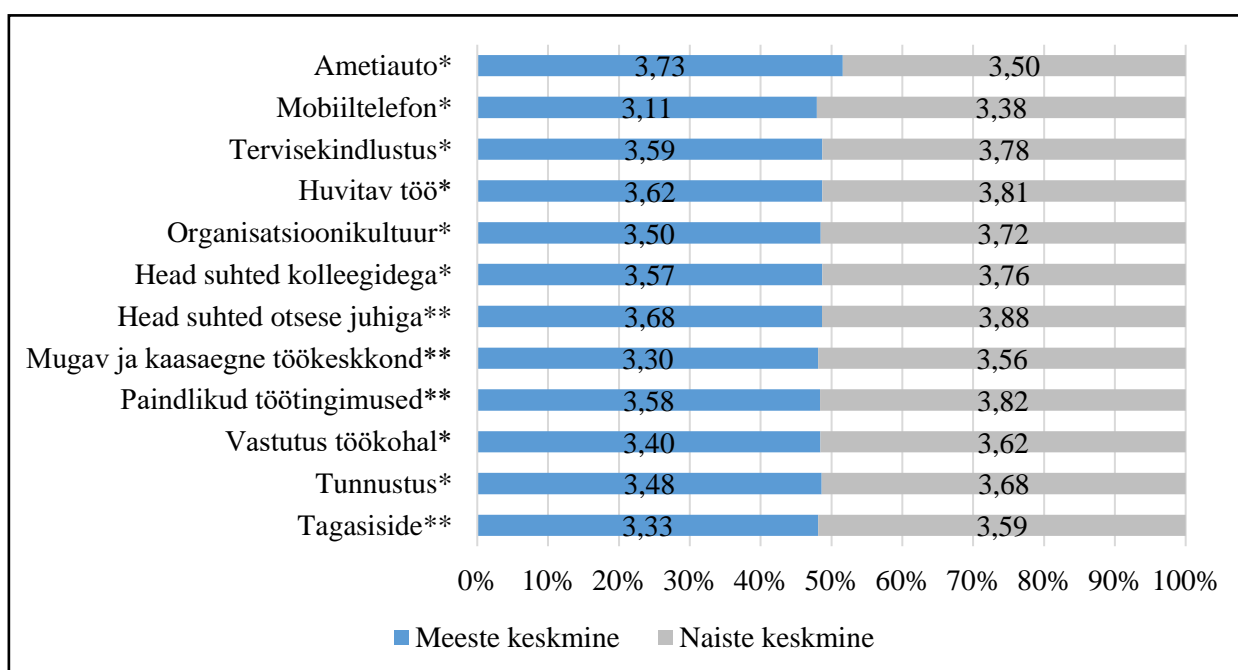
Meeste ja naiste vaheliste kogutasu komponentide olulisuse võrdlemiseks kasutati sõltumatute valimite T-testi, sest eksisteerisid kaks valimi gruppi. Statistiliselt oluliseks peeti tulemusi, mille  $p < 0,05$  ning selline tulemus tähendab, et tunnuse keskväärtused erinevad statistiliselt oluliselt meeste ja naiste vahel.

Meeste ja naiste kogutasu komponentide keskmiste võrdluses märgati, et naised hindavad enamusi komponente kõrgemalt oluliseks võrreldes meestega (vt Lisa 7). Kõige kõrgema olulisusega rahalistest tasudest on meeste ( $M=3,85$ ;  $SD=0,36$ ) ja naiste ( $M=3,91$ ;  $SD=0,29$ ) jaoks lepinguline töötasu. Kõige madalama olulisusega on meeste ( $M=2,86$ ;  $SD=0,86$ ) ja naiste ( $M=2,97$ ;  $SD=0,86$ ) jaoks tööandja poolt korraldatavad üritused. Nende komponentide puhul ei leitud ka statistiliselt olulisi erinevusi meeste ja naiste vahel T-testi käigus, mis tähendab, et neid on hinnanud sarnaselt.

Mitterahaliste tasukomponentide puhul hindasid nii mehed ( $M=3,68$ ;  $SD=0,47$ ) kui ka naised ( $M=3,88$ ;  $SD=0,33$ ) kõige olulisemaks häid suhteid otsese juhiga. Olulisuselt kõige madalamalt hinnati *coaching* ja mentorlust, mille keskmine meestel on 3,16 ( $SD=0,67$ ) ja naistel 3,34 ( $SD=0,55$ ). Mitterahaliste tasude puhul leiti statistiliselt olulisi erinevusi meeste ja naiste vahel ka head suhted otsese juhi tasukomponendi puhul. *Coaching* ja mentorluse hinnangutes ei leitud erinevusi.

Täiendava T-testi tulemuste põhjal selgus, milliste rahaliste ja mitterahaliste kogutasu komponentide olulisuse hinnangutes eksisteerib statistiliselt olulisi erinevusi meeste ja naiste vahel (vt Joonis 5). Varasem T-test (vt Tabel 4) näitas kahe soo hinnangute erinevusi mitterahaliste kogutasu kategooriate hulgas, kuid detailsema T-testi käigus leiti ka erinevusi rahaliste kogutasu komponentide olulisuses.

T-testi käigus leitakse rahalistest kogutasu komponentidest mobiiltelefoni ja ametiauto pakkumises ning tervisekindlustuses meeste ja naiste vahel statistiliselt olulisi erinevusi (vt Lisa 7). Mobiiltelefoni komponendi puhul selgub, et hajuvused gruppides ei ole erinevad ( $t(126)=-2,12$ ;  $p=0,036$ ). Tuginedes gruppide keskmistele ja T-testi tulemusele võib öelda, et mehed peavad mobiiltelefone võrreldes naistega vähem oluliseks. Meeste antud komponendi olulisuse hinnang skaalal (1=Ei ole üldse oluline...4=Väga oluline) oli 3,11 (SD=0,81) ning naistel 3,38 (SD=0,64). Ametiauto ja tervisekindlustuse puhul on hajuvused gruppides erinevad, sest Levene Testi  $p<0,05$ . Mehed peavad ametiautot naistega võrreldes olulisemaks ( $t(119)=2,01$ ;  $p=0,047$ ) ning tervisekindlustust vähem oluliseks ( $t(133)=-2,08$ ;  $p=0,04$ ).



Joonis 5. Soolised statistiliselt olulised erinevused kogutasu komponentide olulisuses

Allikas: autori koostatud

Märkus: \*\*statistiliselt oluline  $p<0,01$ määral; \*statistiliselt oluline  $p<0,05$  määral

Varasem T-test (vt Tabel 4) mitterahaliste tasukategooriatega näitas, et eksisteerivad statistiliselt olulised erinevused nii töö ja töökeskkonnaga kui ka õppimise ja arenguga seotud kategooriate hulgas. Täiendava T-testi kaudu selgus, et meeste ja naiste keskväärtused erinevad statistiliselt olulisel määral  $p < 0,01$  määral komponentidel nagu head suhted otsese juhiga ( $t(138) = -2,98$ ), mugav ja kaasaegne töökeskkond ( $t(126) = -2,69$ ), paindlikud töötingimused ( $t(136) = -2,86$ ) ja tagasiside ( $t(133) = -2,76$ ).

Lisaks leiti statistiliselt olulisi erinevusi määral  $p < 0,05$  järgnevate komponentide olulisuses: huvitav töö ( $t(138) = -2,38$ ), organisatsioonikultuur ( $t(133) = -2,54$ ), head suhted kolleegidega ( $t(136) = -2,38$ ), vastutus töökohal ( $t(131) = -2,38$ ) ja tunnustus ( $t(132) = -2,21$ ). Kõiki eelnevalt mainitud tunnuste olulisuse hinnang oli statistiliselt olulisel määral madalam meestel võrreldes naistega (vt Lisa 7).

Tulemused näitavad, et statistiliselt olulised erinevused meeste ja naiste vahel eksisteerivad rahalistest tasudest soodustustes, kus mehed võrreldes naistega peavad vähem oluliseks tervisekindlustus ja mobiiltelefoni pakkumist, kuid olulisemaks ametiauto pakkumist. Mitterahalistest tasudest pidasid mehed mitmeid töö- ja töökeskkonnaga seotud tasusid ning tagasiside naistega võrreldes vähem oluliseks. Üldiselt võis tulemustes näha tendentsi, et naised hindavad erinevaid kogutasu komponente kõrgemalt oluliseks.

### **3.3.2. Vanus**

Vanusegruppide vaheliste keskmiste võrdlemiseks kasutati dispersioonanalüüsi ehk ANOVA-t ja post-hoc Tukey HSD testi. Mõlema puhul hinnati statistiliselt oluliseks tulemusi, mille  $p < 0,05$ . Dispersioonanalüüsi käigus ei leitud vanusegruppide vahelisi statistiliselt olulisi erinevusi nii rahaliste kui ka mitterahaliste tasukomponentide puhul. See tähendab, et vanuse lõikes ei erine vastajate kogutasu komponentide olulisuse hinnangud statistiliselt olulisel määral, mis ühtib ka kategooriate lõikes tehtud analüüsiga (vt Tabel 4).

### **3.3.3. Riik**

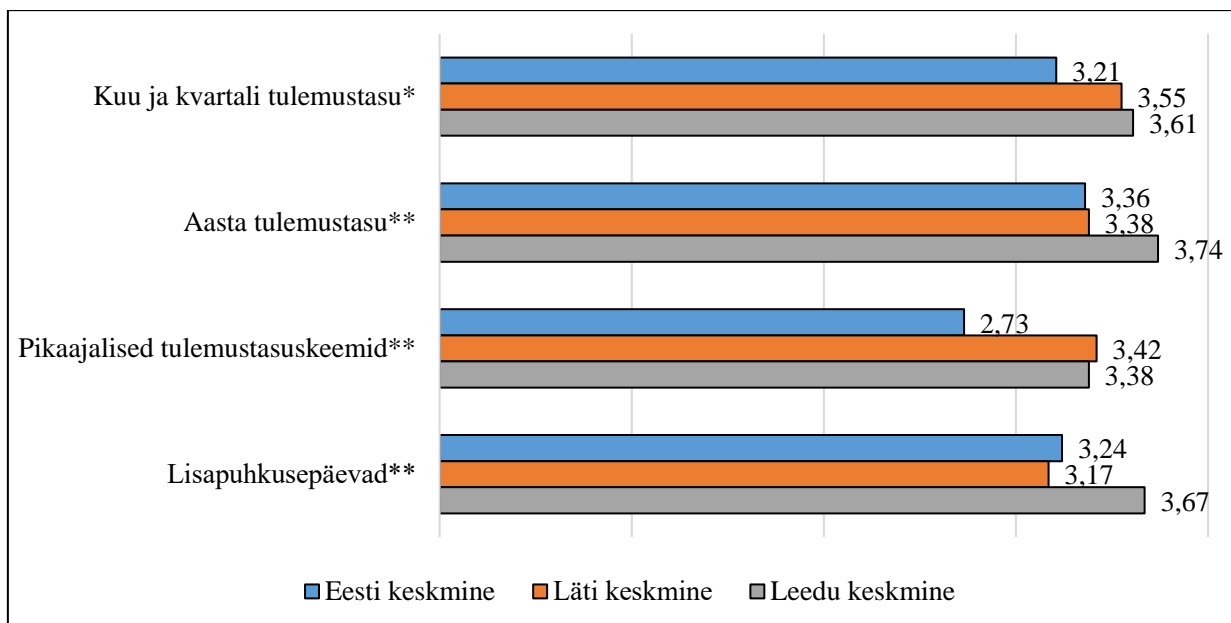
Riikidevahelisi statistiliselt olulisi erinevusi kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisuse hinnangutes analüüsiti dispersioonanalüüsiga ehk ANOVA-ga. Lisaks viidi läbi post-hoc Tukey HSD test. ANOVA puhul hinnati statistiliselt oluliseks tulemusi, kus  $p < 0,05$  ehk tunnuse keskväärtused erinevad statistiliselt oluliselt riigiti.



Aritmeetiliste keskmiste võrdluses on näha, et kõige olulisemaks rahaliseks kogutasu komponendiks on nii Eestis ( $M=3,93$ ;  $SD=0,26$ ), Lätis ( $M=3,87$ ;  $SD=0,34$ ) ning Leedus ( $M=3,84$ ;  $SD=0,37$ ) töötasu. Kõige olulisema kogutasu komponendi olulisuse puhul ei eksisteeri gruppide vahel ka statistiliselt olulisi erinevusi. Kõige madalama olulisuse hinnangud varieeruvad. Eestis on kõige madalama olulisuse hinnanguga rahalistest tasudest pikaajalised tulemustasuskeemid ( $M=2,73$ ;  $SD=0,94$ ), Lätis tööandja poolt korraldatavad üritused ( $M=2,76$ ;  $SD=0,88$ ) ning Leedus sporditoetus ( $M=3,07$ ;  $SD=0,85$ ). Dispersioonanalüüsi käigus leiti pikaajaliste tulemustasuskeemide puhul olulisi gruppidevahelisi erinevusi, kuid ürituste ning sporditoetuse puhul mitte.

ANOVA abil leiti statistiliselt olulised riikidevahelised erinevused rahalistest tasudest kuu ja kvartali tulemustasu ( $F=3,43$ ;  $p=0,032$ ), aasta tulemustasu ( $F=6,24$ ;  $p=0,003$ ), pikaajaliste tulemustasuskeemide ( $F=8,22$ ;  $p<0,01$ ) ja lisapuhkusepäevade puhul (vt Joonis 6). Saame siinkohal väita, et vähemalt kahel riigil võrreldavast kolmest erineb nende komponentide olulisus statistiliselt olulisel määral. Erinevuste paremaks mõistmiseks viis töö autor läbi post hoc võrdluse Tukey HSD testi abil, mille kaudu selgus:

- Leedu töötajad hindavad kuu ja kvartali tulemustasu olulisemaks võrreldes Eesti töötajatega;
- Leedu töötajad hindavad aasta tulemustasu olulisemaks võrreldes Eesti ja Läti töötajatega;
- Eesti töötajad hindavad pikaajalisi tulemustasuskeeme vähem oluliseks võrreldes Läti ja Leedu töötajatega;
- Leedu töötajad hindavad lisapuhkusepäevasid olulisemaks võrreldes Eesti ja Läti töötajatega.



Joonis 6. Statistiliselt olulised riikide vahelised kogutasu komponentide keskmiste erinevused  
Allikas: autori koostatud

Märkus: \*\*Statistiliselt oluline  $p < 0,01$  määral; \*Statistiliselt oluline  $p < 0,05$  määral

Mitterahaliste tasude keskmiseid vaadeldes selgub, et Eesti ( $M=3,83$ ;  $SD=0,38$ ) ja Läti ( $M=3,72$ ;  $SD=0,45$ ) töötajad peavad kõige olulisemaks komponendiks häid suhteid otsese juhiga ning Leedu töötajad paindlikke töötingimusi ( $M=3,81$ ;  $SD=0,40$ ). Kõige olulisemate mitterahaliste tasukomponentide puhul statistiliselt olulisi erinevusi ei leitud. Kõige madalama keskmisega mitterahalistest tasudest on Eesti ( $M=3,16$ ;  $SD=0,73$ ) ja Leedu ( $M=3,27$ ;  $SD=0,50$ ) töötajate jaoks *coaching* ja mentorlus ning Läti töötajate jaoks tulemuslikkuse hindamine ( $M=3,19$ ;  $SD=0,71$ ). Tulemuslikkuse hindamise komponendi olulisuses leiti dispersioonanalüüsi käigus ka statistiliselt olulisi riikidevahelisi erinevusi ( $p=0,049$ ), kuid post-hoc Tukey HSD testiga erinevusi ei tuvastatud ( $p > 0,05$ ).

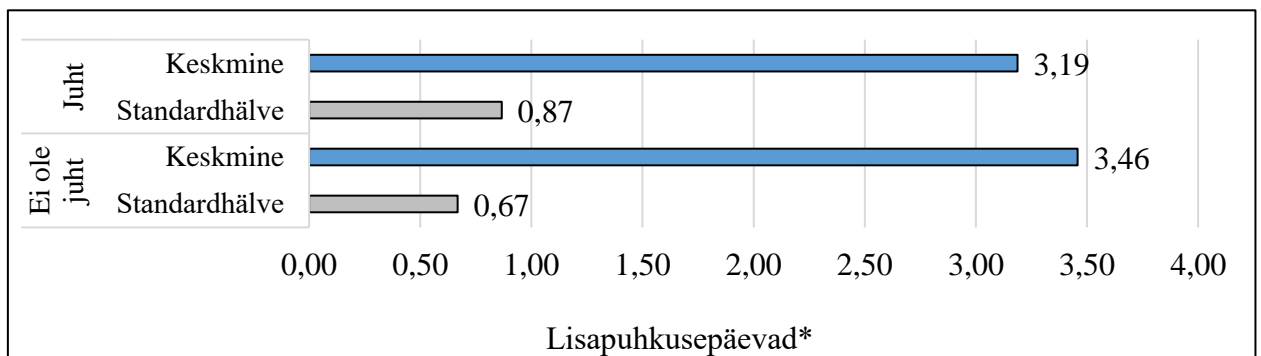
Analüüs näitas, et eksisteerivad erinevused Eesti, Läti ja Leedu töötajate kogutasu komponentide olulisuse hinnangutes. Enim erinevusi oli tulemustasu olulisuses, kus Leedu töötajate jaoks on olulisemad lühiajalised tulemustasud ning Eesti töötajate jaoks vähem olulised pikaajalised tulemustasuskeemid. Lisaks hindasid Leedu töötajad olulisemaks võrreldes Eesti ja Läti töötajatega soodustustest lisapuhkusepäevi. Mitterahaliste tasude olulisuses ei leitud riikidevahelisi erinevusi.

### 3.3.4. Positsioon ja tööstaž

Kogutasu kategooriate ja sotsiaal-demograafiliste tegurite varasem analüüs (vt Tabel 4) ei leidnud statistiliselt olulisi erinevusi positsiooni ega tööstaži grupi põhisealt, kuid detailsema T-testi ja dispersioonanalüüsi käigus leiti statistiliselt olulisi erinevusi nii positsiooniti kui ka tööstaži põhisealt. Positsioonide vaheliste kogutasu komponentide olulisuse võrdlemiseks kasutati sõltumatute valimite T-testi ning tööstaži gruppide vahelise olulisuse võrdlemiseks dispersioonanalüüsi ja post-hoc Tukey HSD testi. Statistiliselt oluliseks peeti tulemusi, mille  $p < 0,05$ .

Positsioonide puhul olid nii juhtide ( $M=3,82$ ;  $SD=0,39$ ) kui ka mitte juhi positsioonil olevate töötajate ( $M=3,91$ ;  $SD=0,30$ ) jaoks kõige olulisem rahaline tasu töötasu ning kõige madalama olulisusega tööandja poolt korraldatavad üritused, mille puhul juhtide keskmine on 2,89 ( $SD=0,65$ ) ja mitte juhtidel 2,93 ( $SD=0,96$ ). Mitterahalistest tasudest peeti samuti nii juhtide ( $M=3,76$ ;  $SD=0,43$ ) ja mitte juhtide ( $M=3,78$ ;  $SD=0,41$ ) poolt kõige olulisemaks häid suhteid otsese juhiga ning kõige madalamalt oluliseks *coachingut* ja mentorlust. T-testi käigus ei leitud statistiliselt olulisi erinevusi gruppide vahel nende nelja komponendi suhtes.

T-testi käigus leiti ainult ühe kogutasu komponendi suhtes statistiliselt olulised gruppide vahelised erinevused, milleks oli lisapuhkusepäevad ( $t(131)=-1,99$ ;  $p=0,048$ ). Keskmiseid võrreldes selgus, et juhi positsioonil olevad töötajad peavad lisapuhkusepäevi vähem oluliseks võrreldes töötajatega, kes ei ole juhi positsioonil (vt Joonis 7).

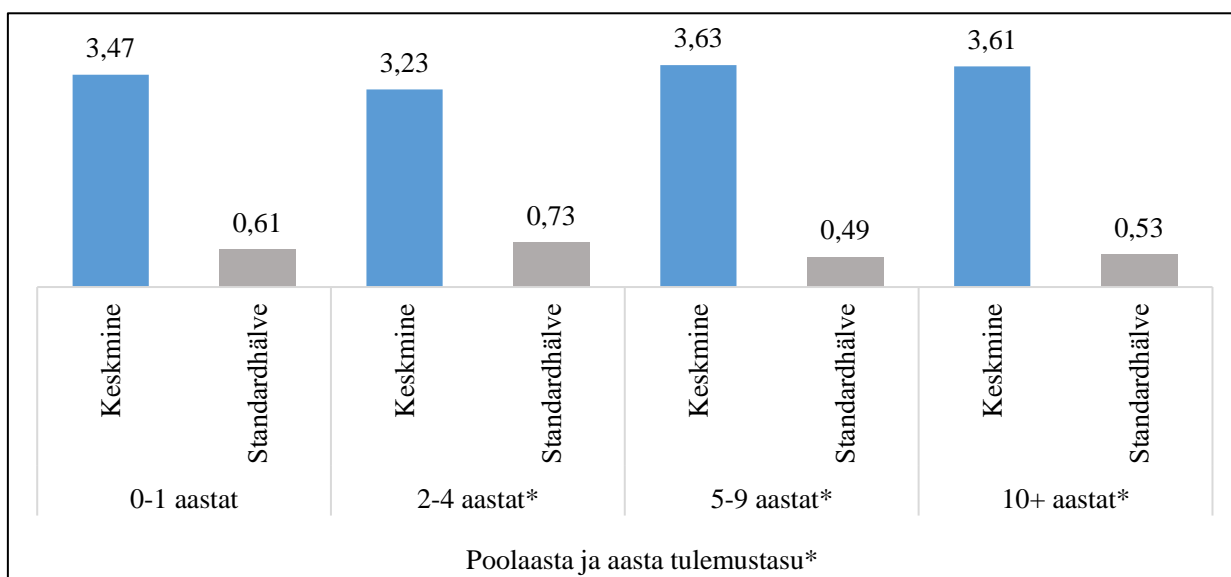


Joonis 7. Lisapuhkusepäevade olulisus positsioonide keskmiste ja standardhälvete võrdluses  
Allikas: autori koostatud

Märkus: \*Statistiliselt oluline  $p < 0,05$  määral

Tööstaaži gruppide keskmiseid analüüsid hindavad samuti kõik grupid kõige olulisemaks rahaliseks kogutasu komponendiks töötasu ning kõige madalamalt oluliseks tööandja poolt korraldatavaid üritusi. Mitterahaliste tasude puhul on märgata teatud erinevusi. Tööstaažigruppi 0-1 aastat kuuluvad töötajad peavad kõige olulisemaks häid suhteid otsese juhiga ( $M=3,95$ ;  $SD=0,22$ ) ning kõige vähem oluliseks tulemuslikkuse hindamist ( $M=3,35$ ;  $SD=0,59$ ). Ettevõttes 2-4 aastat olnud töötajad peavad kõige olulisemaks huvitavat tööd ( $M=3,76$ ;  $SD=0,44$ ) ja paindlike töötingimusi ( $M=3,76$ ;  $SD=0,44$ ). 5-9 aastat olnud töötajad peavad sarnaselt äsja ettevõttega liitunud töötajatega kõige olulisemaks häid suhteid otsese juhiga ( $M=3,87$ ;  $SD=0,35$ ) ning 10+ aastat ettevõttes olnud turvatunnet töökohal ( $M=3,74$ ;  $SD=0,49$ ). Töötajad tööstaažigruppides alates 2-4 aastat, 5-9 aastat ja 10+ aastat peavad kõige vähem oluliseks *coachingut* ja mentorlust ( $M=3,20$ ;  $SD=0,66$ ). Magistritöö autor ei leidnud staažigruppide vahelisi statistiliselt olulisi erinevusi eelnevalt mainitud tasukomponentide suhtes.

Dispersionanalüüsi käigus leiti statistiliselt olulised erinevused ( $p<0,05$ ) tööstaažigruppide vahel poolaasta ja aasta tulemustasu olulisuses. Post-hoc Tukey HSD test kinnitas, et töötajad, kes on 2-4 aastat praeguse tööandja juures töötanud ( $M=3,23$ ;  $SD=0,73$ ), hindavad statistiliselt vähem oluliseks poolaasta ja aasta tulemustasu kui töötajad, kes on pikema tööstaažiga ehk praeguse tööandja juures olnud 5-9 aastat ( $M=3,63$ ;  $SD=0,49$ ) või 10+ aastat ( $M=3,61$ ;  $SD=0,53$ ) (vt Joonis 8). 1-2 aastase tööstaaži grupiga statistiliselt olulisi erinevusi ei leitud.



Joonis 8. Poolaasta ja aasta tulemustasu olulisus tööstaaži keskmiste ja standardhälvete võrdluses  
Allikas: autori koostatud

Märkus: \*Statistiliselt oluline  $p<0,05$  määral

Analüüsidest tööstaaži gruppide erinevusi mitterahaliste kogutasu komponentide olulisuses selgus, et leidub statistiliselt oluline erinevus ( $p < 0,05$ ) komponendi head suhted otsese juhiga hinnangutes. Siiski post-hoc Tukey HSD testiga ei tuvastatud riikide lõikes selle tasukomponendi suhtes statistiliselt olulisi erinevusi ( $p > 0,05$ ).

Positsiooniti leiti erinevused kogutasu rahaliste komponentide olulisuse hinnangutes, kus mitte juhi positsioonil olevad töötajad hindasid statistiliselt olulisemaks tööandja poolt pakutavaid lisapuhkusepäevade võimalusi. Tööstaaži gruppide vahel leiti erinevusi poolaasta ja aasta tulemustasu olulisuse hinnangutes. Pikema tööstaažiga töötajad hindasid seda olulisemaks võrreldes lühema tööstaažiga töötajatega. Mitterahaliste tasude puhul ei leitud statistiliselt olulisi erinevusi positsiooni ega tööstaaži põhisedelt.

### 3.4. Järeldused ja ettepanekud

Tuginedes uuringu tulemustele ja eesmärgi saavutamiseks püstitatud uurimisküsimustele koostab magistr töö autor järeldused ning seostab tulemusi varasemate uuringutega. Lisaks esitatakse ettepanekud Baltikumi FMCG hulгимүүги ettevõtetele kogutasu paketti väljatöötamiseks või muutmiseks.

**Esimeseks uurimisküsimuseks püstitati:** millised on Baltikumi FMCG hulгимүүги ettevõtete töötajate jaoks kõige olulisemad kogutasu rahalised komponendid?

Empiirilise uuringu tulemustest selgus, et töötajate jaoks on kõige olulisemaks kogutasu komponendiks töötasu. See tulemus ühtib ka varasematest uuringutest leituga (Lepik 2020; Nienaber 2010; Pregnolato *et al.* 2017; Snelgar *et al.* 2013). Töötasu on äärmiselt oluline olemasolevate töötajate säilitamisel ja uute töötajate värbamisel, mistõttu tööandjad peaksid selle kujundamisel olema hoolikad ning kindlustama, et see vastaks töötajate finantsvajadustele ja tööturule (Snelgar *et al.* 2011, 12).

Töötasule järgnesid oluliselt terviseiga seotud soodustused nagu täiendava tervisekindlustuse pakkumine ja haiguslehe esimeste päevade kompenseerimine. Tegu on soodustustega, mis võivad anda töötajatele märkimisväärset rahalist toetust. Varasemalt on esile tõstetud, et esimeste haiguspäevade kompenseerimine on töötajate silmis läbi aastate olulisemaks muutunud (Seeder

2014) ning käesoleva uuringu tulemused kinnitavad seda. Praegusel ajal võib põhjendada saadud tulemust ka Covid-19 kriisiperioodiga, mis võib mõjutada erinevate tervisega seotud tasude olulisuse tõusu.

Huvitavaks tulemuseks oli ametiauto kui soodustuse olulisus, mis asus keskmiste põhjal järjestuses kuueteistkümnest uuritud rahalisest kogutasu komponendist neljandal kohal. Ametiauto puhul on tegu rahalises väärtuses ühe suurima soodustusega (Kraav 2020) ning tulenevalt sellest võivad töötajad hinnata seda oluliselt. Lisaks võis siinkohal olulisust mõjutada uuringus osalenud ettevõtete kogutasu pakett, sest pakutavate soodustuste hulka kuulub ka ametiauto võimaldamine.

Keskmiste võrdluses olid vähem olulisteks rahalisteks kogutasu komponentideks tööandja korraldatavad üritused, sporditoetus ja pikaajalised tulemustasuskeemid. Palgainfo agentuuri ja CV Keskuse 2020. aasta sügise tööturu-uuringu (Seeder 2021) tulemustest selgus, et praegu kehtiva tervisekriisi tõttu on vähenenud tööandjate poolt korraldatavad üritused ligi 11% ja spordikulude hüvitamine 10%, mille tõttu on tulemused ootuspärased. Ligipääs nendele soodustustele võib praegusel ajal olla piiratud ning see võib selgitada nende tasude madalamat olulisust. Pikaajaliste tulemustasuskeemide puhul on tegu tasuga, mida enamasti pakutakse võtmetöötajatele ja mida seotakse pikema perioodi tulemustega (Kraav 2020, 251-253). Juhi positsioon võib siinkohal mängida rolli ning kuna uuringus osalenutest 64% ei olnud juhi positsioonil, võib see põhjendada tasukomponendi madalamat olulisust.

Töötajate kogutasu rahaliste komponentide olulisuse järjekord tuginedes aritmeetilistele keskmistele oli järgnev: töölepingus fikseeritud töötasu, tervisekindlustus, haiguslehe kompenseerimine, ametiauto, lisatasud, poolaasta ja aasta tulemustasu, täiendkoolitused, pensioni lisatoetus, lisapuhkusepäevad, muud rahalised kingitused, mobiiltelefon, elusündmuste toetused, sporditoetus ja tööandja poolt korraldatavad üritused.

**Teiseks uurimisküsimuseks püstitati:** millised on Baltikumi FMCG hulгимүүgi ettevõtete töötajate jaoks kõige olulisemad kogutasu mitterahalised komponendid?

Uuringu tulemustest selgus, et töötajate jaoks on mitterahalistest tasudest kõige olulisemal kohal töö ja töökeskkonnaga seotud tasud. Kõige olulisemaks hinnati häid suhteid otsese juhiga, huvitavat tööd, paindlikke töötingimusi ja häid suhteid kolleegidega. Varasemad uuringud on tõstnud esile juhi rolli olulisust töötajate tööelus ning kuidas head suhted otsese juhiga on seotud

rahuloluga mitmete teiste mitterahaliste tasukomponentide suhtes (Sonawne 2008, 265). Läbisaamine otsese juhiga mõjutab näiteks tunnustuse ja tagasiside olulisust töötajate silmis (*Ibid.*). Töötajate tööelu kvaliteet on seotud rahuloluga olemasolevate suhete ja töötingimustega (Armstrong 2015, 113), mistõttu on oluline, et ka juhid oleksid pädevad ning oskaksid enda töötajaid juhtida ning toetada.

Autori arvates on oluline välja tuua, et rahalistest ja mitterahalistest tasudest hinnati kõige olulisemaks töötasu, kuid keskmistes järgnesid sellele tasukomponendile head suhted otsese juhiga, huvitav töö ja paindlikud töötingimused. See näitab, et mitmed mitterahalised tasud on töötajate jaoks olulisemad kui tulemustasud, lisatasud ja soodustused. Töötasu võib küll töötajaid lühiajaliselt motiveerida, kuid pidevalt motiveeritud töötajate hoidmiseks tuleb tööandjal panustada ka mitterahalistesse tasudesse, millel võib olla võimsam ja pikaajsem efekt (Armstrong 2015, 110). Mitterahaliste kogutasu komponentide olulisuse hinnang oli kõige madalam tasudel *coaching* ja mentorlus, tulemuslikkuse hindamine, mugav ja kaasaegne töökeskkond ning tagasiside.

2020. aasta magistritöös (Lepik 2020), kus uuriti mitterahaliste hüvitiste olulisust ja töötajate ootusi, hinnati vastajate poolt kõige olulisemaks mitterahaliseks tasukomponendiks töö ise, millele järgnesid positiivne tööõhkkond, kindel töösuhe ja head suhted kolleegidega. Hea koostöö vahetu juhiga oli uuringu tulemuste põhiselt olulisusest alles viiendal kohal (*Ibid.*). Siinkohal tekib erinevus käesoleva uuringu tulemustega. Erinevus võib olla tingitud uuringu valimist, sest varasem uuring keskendus Eesti töötajate hinnangutele, kuid antud töö Baltikumi FMCG hulgimüügi ettevõtte töötajate hinnangutele. Võrreldes eelmise aasta uuringuga ilmnis tulemustest ka paindlike töötingimuste olulisuse kõrgem hinnang, mis võib samuti olla seotud Covid-19 kriisi ja kodukontori mahu suurenemistega organisatsioonides.

Töötajate kogutasu mitterahaliste komponentide olulisuse järjekord tuginedes keskmistele oli järgnev: head suhted otsese juhiga, huvitav töö, paindlikud töötingimused, head suhted kolleegidega, turvatunne töökohal, arenguvõimalused, organisatsioonikultuur, tunnustus, iseseisvus töökohal, mugavad ja kaasaegsed töövahendid, õppimisvõimalused, vastutus, tagasiside, mugav ja kaasaegne töökeskkond, tulemuslikkuse hindamine ning *coaching* ja mentorlus.

**Kolmandaks uurimisküsimuseks püstitati:** Kuidas mõjutavad sotsiaal-demograafilised tegurid nagu sugu, vanus, riik, tööstaaž ja positsioon töötajate hinnanguid kogutasu komponentide olulisuse suhtes?

Uuringu tulemused näitasid, et töötajate sotsiaal-demograafilised tegurid mõjutavad kogutasu komponentide olulisuse hinnanguid. Leiti statistiliselt olulisi erinevusi meeste ja naiste, riikide, tööstaaži ja positsiooni põhised. Vanusegruppide vahel statistiliselt olulisi erinevusi ei leitud, mis autori jaoks oli üllatav, sest mitmetest varasematest uuringutest on leitud vanuse mõju kogutasu komponentide olulisusele (Nienaber 2010; Snelgar et al. 2011; von Bonsdorff 2011).

Meeste ja naiste kogutasu komponentide olulisuse keskmisi võrreldes selgus, et naised hindasid peaaegu kõiki komponente võrreldes meestega kõrgemalt oluliseks. Ainsateks erinevusteks olid kuu ja kvartali tulemustasu, pikaajased tulemustasuskeemid, lisatasud ja soodustustest ametiauto. Saadud tulemus ühtib varasemate uuringutega (Nienaber *et al.* 2011; Snelgar *et al.* 2013), kus leiti samuti, et naised üleüldiselt hindasid erinevaid tasukomponente kõrgemalt oluliseks võrreldes meestega.

Statistiliselt olulised soolised erinevused leiti rahalistest tasudest soodustustes: ametiauto, mobiiltelefon ja tervisekindlustus. Mehed hindasid naistest olulisemaks ametiauto pakkumist ja sellega seonduvate kulude kompenseerimist ning vähem oluliseks mobiiltelefoni ja tervisekindlustuse pakkumist. Mitterahalistest tasudest olid erinevused seotud enamasti töö ja töökeskkonnaga seotud tasudega nagu mugav ja kaasaegne töökeskkond, head suhted otsese juhiga ja paindlikud töötingimused. Varasemad uuringud on leidnud, et naised hindavad erinevaid mitterahalisi tasusid, mis on seotud töökeskkonna ja töö- ning eraelu tasakaaluga kõrgemalt oluliseks (Nienaber 2010; Snelgar *et al.* 2013) ning käesoleva uuringu tulemused kinnitasid seda ka Baltikumi kontekstis. Paindlik ja toetav töökeskkond abistab naisi töö- ja eraelu rollide tasakaalu säilitamisel (Nienaber 2010, 275), mistõttu on seda toetavad kogutasu komponendid ka nende jaoks olulised.

Hofstede kultuuri tüpologia (1982) kohaselt kuuluvad Eesti, Läti ja Leedu feministlike kultuuride hulka, kus töötajad peavad oluliseks inimsuhteid, üksteisest hoolimist ja toetamist ning elukvaliteeti (Chiang, Birtch 2006). Magistritöö tulemused näitasid, et suhted ning elukvaliteeti toetavad tasukomponendid nagu paindlikud töötingimused on tõepoolest töötajate jaoks olulised. Siinkohal riikide vahelisi erinevusi ei leitud. Olulisi erinevusi leiti tulemustasude kategoorias, kus



Leedu töötajad pidasid olulisemaks lühiajalisi tulemustasusi ehk kuu ja kvartali ning poolaasta ja aasta tulemustasusid. Lisaks hinnati nende poolt olulisemaks ka lisapuhkusepäevasid.

Positsioonide mõju kogutasu komponentide olulisusele ilmnis ainult rahaliste kogutasu komponentide puhul, kus juhi positsioonil olevad töötajad pidasid vähem oluliseks lisapuhkusepäevasid. Varasemad uuringud on näidanud, et mitte juhtivatel positsioonidel olevad töötajad peavad olulisemaks mitterahalisi tasusid, mis toetavad õppimist ja arengut ning töökeskkonda (Chiang, Birtch 2006, 585), kuid magistritöö käigus seda ei leitud. Soodustuste olulisus mitte juhtivatel positsioonidel on leitud ka teistes uuringutes (Nienaber 2010; Snelgar *et al.* 2013), kuid käesolevas uuringus lisapuhkusepäevadele lisaks rohkem erinevusi soodustustes ei leitud.

Tööstaaži puhul hindasid pikema tööstaažiga töötajad statistiliselt olulisemaks poolaasta ja aasta tulemustasusid võrreldes töötajatega, kes on tööandja juures töötanud 2-4 aastat. Teistes kogutasu komponentides staažigruppide vahel erinevusi ei leitud. Varasemalt on tulemustasude kõrgemat olulisust seostatud vanuse tõusuga (Snelgar *et al.* 2013, 11), kuid autor leiab, et antud põhjendus on asjakohane ka tööstaaži puhul. Kõrgema tööstaažiga töötajate saadav tulemustasu võib olla kõrgem, mille tõttu nad võivad neid hinnata ka kõrgema olulisusega.

Magistritöö autor teeb ettepanekud FMCG hulгимүүги ettevõtetele, tuginedes uuringu tulemustele, mida võiks arvestada kogutasu paketi rahaliste komponentide väljatöötamisel või muutmisel:

- Kindlustada töötajate ootustele vastav töötasu – töötasu on nii käesoleva uuringu kui ka varasemate uuringute põhjal kõige olulisem kogutasu komponent ning see mõjutab nii töötajate püsivust kui ka uute töötajate värbamist;
- Pakkuda töötajate tervisega seonduvaid soodustusi nagu näiteks täiendav tervisekindlustus ja haiguslehe kompenseerimine. Tervisega seonduvate kogutasu komponentide olulisus on tõusutrendis ning tööandjal tasub panustada töötajate tervisesse;
- Kaardistada meeste ja naiste ootused tervisekindlustuse suhtes, sest leiti olulisi erinevusi selle olulisuse hinnangutes. Vajadusel pakkuda alternatiive;
- Jätkata ametiauto pakkumisega või võimaldada ametiauto pakkumist, sest tegu on eriti meeste silmis olulise rahalise kogutasu komponendiga.

Magistritöö autor teeb ettepanekud FMCG hulгимүүги ettevõtetele, tuginedes uuringu tulemustele, mida võiks arvestada kogutasu paketi mitterahaliste komponentide väljatöötamisel või muutmisel:

- Jagada juhtidega informatsiooni komponendi „Head suhted otsese juhiga“ olulisusest ning keskenduda juhtide koolitamisele, et tagada töötajate rahulolu ka erinevate teiste mitterahaliste tasukomponentidega nagu tunnustus;
- Võimaldada töötajatele paindlikke töötingimusi nii paindliku töötaja kui ka kaugtöö näol. Pidada silmas, et paindlikud töötingimused on eriti olulised naissoost töötajatele;
- Sisendada võimalusel töötajatele töökoha turvalisust ehk stabiilsust, mille olulisus oli kõrge staažikamatel töötajatel;
- Rakendada ja kommunikeerida *coachingu* ja mentorluse võimalusi ettevõtetes, et töötajad mõistaksid veelgi enam komponendi olulisust ja väärtust;

Uuringu tulemused iseloomustavad konkreetselt uuringus osalenud töötajaid, kuid magistritöö autor leiab, et töö käigus välja toodud tulemused ja soovitusel on kasulikud ka teistele samas valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele. Töötajate tasustamine on üheks personalijuhtimise võtmetegevusteks (Duleborhn, Werling 2007, 205) ning ettevõtted peaksid selle puhul arvesse võtma töötajate endi hinnanguid ja tasukomponentide olulisust. Tasupakettide personaliseerimise kaudu on ettevõtetel võimalik saavutada konkurentsieelis ning soodustada töötajate püsivust ja rahulolu. Merceri (2018) kogutasu praktikate uuringu kohaselt jälgisid juba 2018. aastal üle poolte uuringus osalenud organisatsioonidest personaliseerimise trende tasustamises. Tasustamise trendide jälgimine ja nende rakendamine on tähtis töötajate hoidmisel ja strateegia elluviimisel (Chen *et al.* 2006, 65-68). Seetõttu on käesolevas uuringus olulist uut informatsiooni FMCG hulгимүүги valdkonnas tegutsevatele organisatsioonidele.

## KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli kaardistada kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisus rahvusvahelise FMCG (*Fast-moving consumer goods*) müügi- ja tootmiskontserni alla kuuluvate Baltikumi ettevõtete töötajate näitel. Lisaks sooviti välja selgitada erinevate erinevate sotsiaaldemograafiliste tegurite mõju komponentide olulisusele.

Uuringu teoreetilisest raamistikust selgus, et töötajate tasustamine peab olema seotud organisatsiooni strateegiatega ja poliitikatega ning täitma püstitatud eesmärgi. Tänapäeval on levinud kogutasul põhineva tasusüsteemi kasutamine ning selle täiendamisel tuleks arvestada erinevate organisatsiooni sisemiste ja väliste teguritega, mille alla kuuluvad ka töötajate sotsiaaldemograafilised tegurid. Käesoleva magistritöö raames koostatud kogutasu mudelis koosneb kogutasu rahalistest tasudest nagu põhitasu, tulemustasu, lisatasud ja soodustused ning mitterahalistest tasudest nagu töö- ja töökeskkonnaga seotud tasud ning õppimise ja arenguga seotud tasud.

Magistritöö raames viibi läbi empiiriline uurimus, milles kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Uuringu autor leiab, et magistritöö tulemused ja analüüs vastavad esitatud uurimisküsimustele ja on täitnud püstitatud eesmärgi. Tulemustest selgus, et kõige olulisem rahaline kogutasu komponent töötajate jaoks on töölepingus fikseeritud töötasu, mis ühtib ka varasematest uuringutest leitud. Töötasule järgnesid olulisuselt terviselega seotud soodustused nagu tervisekindlustus ja haiguslehe kompenseerimine.

Mitterahalistest kogutasu komponentidest olid kõige olulisemad töö ja töökeskkonnaga seotud tasud. Kõige olulisemaks hinnati häid suhteid otsese juhiga, millele järgnesid huvitav töö ja paindlikud töötingimused. Need mitterahalised tasud järgnesid kogutasu komponentide olulisuses töötasule, mis kinnitab mitterahaliste tasude kõrget olulisust. Tööandjatele ei piisa ainult rahalistest kogutasu komponentidest, et pakkuda töötajate ootustele vastavat tasu.

Analüüsidest sotsiaal-demograafiliste tegurite mõju kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisusele selgus, et eksisteerisid olulised erinevused meeste ja naiste vahel, riigiti, tööstaaži pikkuse põhised ja positsiooniti. Uuringu käigus ei leitud statistilisi erinevusi vanusegruppide vahel. Sooti leiti statistiliselt olulised erinevused soodustuste puhul, kus mehed pidasid olulisemaks ametiautot ja vähem oluliseks mobiiltelefoni ja tervisekindlustust. Lisaks leiti mitmeid mitterahalisi tasusid, mida hindasid mehed vähem oluliseks võrreldes naistega. Enamus neist tasudest kuulusid töö ja töökeskkonnaga seotud kogutasu kategooriasse.

Eesti, Läti ja Leedu töötajate tulemusi analüüsidest selgus, et Leedu töötajad hindavad lühiajalisi tulemustasu komponente olulisemaks võrreldes Eesti ja Lätiga ning kõigis kolmes riigis eksisteerivad feministlikule ja individualistlikule kultuurile omased hinnangud ehk suhteid ja töö- ja eraelu tasakaalu soodustavad tasukomponendid on olulised. Positsiooniti eksisteerisid erinevused lisapuhkusepäevade olulisuses, mida hindasid juhid vähem oluliseks. Pikema tööstaažiga töötajad pidasid olulisemaks poolaasta ja aasta tulemustasu.

Uuringu tulemuste põhjal tegi magistritöö autor ettepanekud FMCG hulгимүүги ettevõtetele, mida võiks arvestada kogutasu paketti rahaliste ja mitterahaliste komponentide väljatöötamisel või muutmisel. Magistritöö tulemuste analüüs ja järeldused iseloomustavad konkreetselt uuringus osalenud töötajaid ehk ei ole üldistatavad üldkogumile ja teistele Baltikumi FMCG valdkonnas tegutsevatele organisatsioonidele. Siiski leiab autor, et saadud tulemused ja tehtud järeldused üheskoos ettepanekutega pakuvad kasulikku infot samas valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele, kes soovivad enda kogutasu paketti täiendada ning võtta selleks ka arvesse erinevaid sotsiaal-demograafilisi tegureid.

Edaspidistes kogutasu komponentide olulisuse uuringutes soovib autor kaasata sotsiaal-demograafilistest teguritest töötajate ametikohti ja osakondi. Lisaks tasuks analüüsida töötajate kogutasu komponentide valikuid, mis toetaks nende vajalikkuse mõistmist. See annaks ettevõtetele sisendit, kas töötajad oleksid nõus teatud kogutasu komponentidest loobuma või neid teistega asendama.

## **SUMMARY**

### **THE IMPORTANCE OF TOTAL REWARDS COMPONENTS AND SOCIO-DEMOGRAPHIC FACTORS AFFECTING IT ON THE EXAMPLE OF BALTIC FMCG WHOLESALE COMPANIES**

Merilin Laas

The aim of the master's thesis was to find out the importance of financial and non-financial total rewards components based on the example of three Baltic wholesale companies, which are part of an international FMCG (*Fast-moving consumer goods*) sales and production organization. In addition, it was sought to identify the socio-demographic factors affecting the importance of these components.

The theoretical framework of this study showed that the remuneration of employees must be related to the strategies and policies of the organization and meet the set objectives. Today, many organizations use the total rewards principle in their reward systems, and it should be changed by considering various internal and external factors within and outside of the organization, including the socio-demographic factors of the employees. The total rewards model of this study consists of financial rewards such as base pay, variable pay, additional payments and employee benefits, and non-financial rewards such as work design and work environment and training and development connected rewards.

Within the framework of this master's thesis, an empirical study was carried out, in which quantitative research method was used. The author finds that the results and analysis correspond to the research questions and have fulfilled the set goal. Based on the results, the most important component of the total financial rewards for employees was the base pay fixed in the employment contract. This is also in line with the results of previous studies and shows that competitive and

expected pay is critical for employees in FMCG wholesales field. The importance of base pay was followed by various health-related benefits such as health insurance and sick leave compensation.

Out of the non-financial components of total rewards, the most important were rewards related to work and the work environment. The most important non-financial reward was the good relationship with the direct manager, which was followed by interesting work and flexible working conditions. In the comparison of the components of total rewards, these three non-financial rewards were next in importance after the base pay, which showed the overall high importance of non-financial rewards. For employers, financial rewards alone are not enough to meet the expectations and needs of the employees.

An analysis of the impact of socio-demographic indicators on the importance of the financial and non-financial components revealed that there were significant differences between genders, countries, length of service and position. No statistical differences were found between age groups. There were statistically significant differences between male and female employees in terms of benefits, where men considered a company car more important and mobile phones and health insurance less important. In addition, several non-monetary rewards were considered less important by men than women. Most of these rewards fell into the category of total rewards related to work and the working environment.

Analyzing the results of Estonian, Latvian and Lithuanian employees, it came clear that Lithuanian employee's value short-term variable pay components more. There were also differences in the importance of additional leave days between positions and managers considered the additional leave days to be less important. In the case of seniority, the employees with longer length of service considered half-yearly and annual incentive to be more important.

Based on the results of the study, the author of the master's thesis made recommendations to FMCG wholesale companies, which could be considered when developing or modifying the financial and non-financial components of the total rewards package. The analysis and conclusions of the master's thesis specifically characterize the employees who participated in the study, i.e., they cannot be generalized to the general population and other organizations operating in the field of FMCG in the Baltics. However, the author believes that the results found and the conclusions, recommendations made, provide useful information for companies operating in the same field that

want to improve their total rewards package and personalize it based on different socio-demographic factors.

In the future studies, the author recommend that employee positions and departments could be considered among the socio-demographic factors. In addition, it would be worthwhile to analyze the employee choices of total rewards components. This would provide input if employees would be willing to give up certain components of total rewards and replace them with others.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aguinis, H., Joo, H. Gottfredson, K. R. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56, 241-249.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (12<sup>th</sup> ed.). London: KoganPage.
- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice* (5<sup>th</sup> ed.). London: KoganPage.
- Chen, H. M., Hsieh, Y, H. (2006). Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. *Compensation and Benefits Review*, 64-70.
- Chiang, F. F. T., Birtch, T. A. (2006). An Empirical Examination of Reward Preferences within and across National Settings. *Management International Review*, 46 (5), 573-596.
- Chiang, F. F. T., Birtch, T. A. (2007). Examining the perceived causes of successful employee performance: An East –West comparison. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (2), 232-248.
- Deloitte. (2018). *Surveying Employee Preferences for Rewards: A primer*. Kättesaadav: [ca-audit-abm-scotia-surveying-employee-preferences-for-rewards.pdf \(deloitte.com\)](https://www2.deloitte.com/ee/content/dam/Deloitte/EE/Documents/HRM/2018/01-ca-audit-abm-scotia-surveying-employee-preferences-for-rewards.pdf), 10.aprill 2021.
- Dulebohn, H. J., Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present and future. *Human Resource Management Review*, 17, 191-207.
- Eesti Vabariigi Töölepingu seadus. RT I 2009, 5, 35.
- Hofstede, G. (1982). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede Insights. (2021). *Compare countries*. Kättesaadav: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>, 01. märts 2021.
- Kaur, G., Sharma, R. (2019). Linkages Between Culture (National, Organizational and Professional) and Total Reward Expectation of Employees: A Conceptual Framework. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 8 (4), 25-49.
- Kraav, E. (2020). Tasustamine. K. Sepp (toim), *Personalijuhtimise käsiraamat* (247-283). Tallinn: MTÜ Eesti Personalijuhtimise Ühing (PARE)



- Lawton, K.E., Chernyshenko, O.S. (2008). Examining determinants of employee benefit preference: Joint effects of personality, work values, and demographics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (2), 220–240.
- Lepik, S. (2020). *Mitterahaliste hüvitiste olulisus ja töötajate ootused mitterahalisele hüvitamisele*. (Magistritöö) TalTechi Majandusteaduskond, Tallinn.
- Mahaney, R.C., Lederer, A.L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37 (4), 42–54.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mercer. (2018). *Mercer's Total Rewards Practices Survey: Your Results Briefing in 3,2,1*. Kättesaadav: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/mercers-total-rewards-practices-survey-results-briefing.html>, 12.veebruar 2021.
- Nicholls, M. L. (2012). *The Relationship Between Occupational Culture, Occupational Groups and Reward Preferences*. (Doktoritöö). University of Johannesburg, Johannesburg.
- Nienaber, R. (2010). *The relationship between personality types and reward preferences. Doctor of Commerce dissertation*. (Doktoritöö). Johannesburg: University of Johannesburg.
- Nienaber, R., Bussin, M.H.R., Henn, C. (2011). The relationship between personality types and reward preferences. *Acta Commercii*, 11(2), 56–79.
- Pregolato, M. (2010). Total Rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15 (2), 1-10.
- Rahandusministeerium (2014). *Palgasüsteemi arendamine ning palgakorraldus organisatsioonis. Juhendmaterjal*. Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ. Kättesaadav: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitika>, 23.jaanuar 2021.
- Rootalu, K. (2014). *Korrelatsioonikordajad*. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad>, 24.aprill 2021.
- Sanicola, L. (2016). *The Importance of Talent Development as a Total Rewards Lever*. Kättesaadav: [https://www.huffpost.com/entry/the-importance-of-talent-development-as-a-total-rewards\\_b\\_576c2d4ce4b0685ac3c16002](https://www.huffpost.com/entry/the-importance-of-talent-development-as-a-total-rewards_b_576c2d4ce4b0685ac3c16002), 24.aprill 2021.
- Sauga, A. (2017). *Statistika õpik majanduseriala üliõpilastele*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.
- Seeder, K. (2014). *Palgablogi: Millised soodustused on töötajate jaoks olulised?* Kättesaadav: [https://www.palgainfo.ee/component/jdownloads/send/4-public/162-pia-nr-9-soodustuste-ootused?option=com\\_jdownloads](https://www.palgainfo.ee/component/jdownloads/send/4-public/162-pia-nr-9-soodustuste-ootused?option=com_jdownloads), 08. veebruar 2021.
- Seeder, K. (2021). *Kuidas on tervisekriis mõjutanud soodustuste pakkumist?* Kättesaadav: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2021/01/15/kuidas-on-tervisekriis-mojutanud-soodustuste-pakkumist>, 10.aprill 2021.

- Snelgar, R.J., Renard, M., Venter, D. (2013). An empirical study of the reward preferences of South African employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1 - 14.
- Sonawane, P. (2008). Non-Monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practices. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44 (2), 256-271.
- Towers Perrin (2007). *Adapting Total Rewards to Support a Changing Business Strategy*. New York: Towers Perrin.
- Tooding, L-M. (2020). *Cronbachi kordaja*. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/cronbachi-kordaja>, 20.märts 2021.
- von Bonsdorff, M. E. (2011). Age-related differences in reward preferences. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1262-1276.
- WorldatWork. (2012). *The WorldatWork handbook of compensation, benefits and total rewards*. New Jersey: Wiley
- Õunapuu, L. (2014). *Kvantitatiivne ja kvalitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S. (2014). Impact of Financial and non-Financial Rewards on Employee Motivation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21 (10), 1776-1786.

# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik inglise keeles

### THE IMPORTANCE OF TOTAL REWARDS FINANCIAL AND NON-FINANCIAL COMPONENTS

I'm currently finalizing my master studies in HR management at Tallinn University of Technology and I'm asking for your support with completing my thesis. The aim of the study is to find out the importance of the financial and non-financial components of the total rewards for employees.

I kindly ask you to share your answers latest by 19th March. It takes up to 10 minutes to complete the questionnaire.

Please read the explanations of the key concepts that will support you in completing and understanding the questionnaire. The questionnaire is confidential. All the information obtained from the results of the survey is used only in a generalized form in the framework of my master's thesis.

Thank you for your time and participation!

1. Please mark your country

- Estonia
- Latvia
- Lithuania

2. Please mark your gender

- Male
- Female
- Other

3. Please mark your age group

- 18-29 years
- 30-39 years
- 40-49 years
- 50-59 years
- 60+ years

4. Please mark your education

- Primary education
- Secondary education
- Higher education
- Other (specify)

5. Please mark, if you're working as a manager

*Manager has 1 or more direct subordinates.*

- Manager
- Not a manager

6. Please mark your length of service with your current employer

*Example: In case you have worked in the current company for 1 year and 7 months, please mark your length of service as 0-1 years.*

- 0-1 years
- 2-4 years
- 5-9 years
- 10+ years

### **Explanation of total rewards**

The total rewards offered to employees consists of both financial and non-financial components. This includes the various rewards that the employees receive for the work they do and rewards that are offered to the employees in the course of the employment relationship.

Financial rewards include all rewards, which have monetary value. This includes direct payments such as salaries, variable pay, bonuses and benefits.

Non-financial rewards are cognitive and connected to the employees work and the work environment itself, as well as to learning and development.

7. Please rate how you consider the importance of the following financial rewards. When choosing, please consider their overall importance to you, not taking account only the rewards, you're currently receiving.

1 - Not important at all	2 - Not important	3- Uncertain	4 - Important	5 - Very important
--------------------------	-------------------	--------------	---------------	--------------------

<b>Financial reward</b>	<b>Importance on the Likert scale</b>				
Base salary (fixed in employment contract)	1	2	3	4	5
Monthly and quarterly variable pay	1	2	3	4	5
Half year or annual incentive (variable pay)	1	2	3	4	5
Long-term incentive plans (for longer period than a year)	1	2	3	4	5
Additional payments (overtime work, substitution payments, project support etc)	1	2	3	4	5
Mobile phone offer and cost compensation	1	2	3	4	5
Company car offer and cost compensation	1	2	3	4	5
Professional trainings	1	2	3	4	5
Additional free days	1	2	3	4	5
Company events	1	2	3	4	5
Life events financial recognition	1	2	3	4	5
Sports activities compensation	1	2	3	4	5
Health insurance	1	2	3	4	5
Sick leave compensation	1	2	3	4	5
Additional pension support	1	2	3	4	5
Other financial gifts (gift cards, service length related gifts etc)	1	2	3	4	5

8. Please rate how you consider the importance of the following non-financial rewards. When choosing, please consider their overall importance to you, not taking account only the rewards, you're currently receiving.

1 - Not important at all	2 - Not important	3- Uncertain	4 - Important	5- Very important
--------------------------	-------------------	--------------	---------------	-------------------

<b>Non-financial reward</b>	<b>Importance on the Likert scale</b>				
Interesting job	1	2	3	4	5
Organizational culture	1	2	3	4	5
Security at workplace	1	2	3	4	5
Good relationships with colleagues	1	2	3	4	5
Good relationship with direct manager	1	2	3	4	5
Comfortable and modern working environment	1	2	3	4	5
Comfortable and modern working tools & equipment (including technologies)	1	2	3	4	5
Flexible working conditions	1	2	3	4	5
Job responsibility	1	2	3	4	5
Independence in the work	1	2	3	4	5
Recognition	1	2	3	4	5
Feedback	1	2	3	4	5
Development possibilities	1	2	3	4	5
Learning possibilities	1	2	3	4	5
Coaching and mentoring	1	2	3	4	5
Performance review activities	1	2	3	4	5

## Lisa 2. Küsimustik eesti keeles

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala üliõpilane ja palun Sinu abi oma magistr töö valmimisel. Minu magistr töö eesmärgiks on välja selgitada, milline on kogutasu rahaliste ja mitterahaliste komponentide olulisus.

Küsimustikule vastamine võtab aega kuni 10 minutit. Vastuseid ootan hiljemalt 19. märtsiks.

Palun tutvu ka põhimõistete seletustega, mis toetavad Sind küsimustiku täitmisel ja paremal mõistmisel. Küsimustik on konfidentsiaalne ning uuringu tulemustest saadud infot kasutatakse vaid üldistatud kujul magistr töö raames.

Täna panustatud aja ja osaluse eest!

1. Palun märgi elukoht

- Eesti
- Läti
- Leedu

2. Palun märgi sugu

- Mees
- Naine
- Muu

3. Palun märgi vanus aastates

- 18-29 aastat
- 30-39 aastat
- 40-49 aastat
- 50-59 aastat
- 60+ aastat

4. Palun märgi enda haridustase

- Alg- ja põhiharidus
- Keskkharidus
- Kõrgharidus
- Muu (täpsusta)

5. Palun märgi, kas töötad juhina

*Juht on isik, kellel on vähemalt 1 otsene alluv*

- Juht
- Ei ole juht

6. Palun märgi enda tööstaaž praeguse tööandja juures

Näide: Juhul, kui oled olnud praeguse tööandja juures 1 aasta ja 7 kuud, märgi vastuseks 0-1 aastat

- 0-1 aastat
- 2-4 aastat
- 5-9 aastat
- 10+ aastat

**Põhimõistete seletused**

Töötajatele pakutav kogutasu koosneb nii rahalistest kui ka mitterahalistest tasudest. Sinna kuuluvad erinevad tasud, mida töötaja oma tehtud töö eest saab ja mida töötajale töösuhte käigus pakutakse.

Rahalised tasud sisaldavad kõiki tasusid, millel on rahaline väärtus. Siia alla kuuluvad otsesed tasud nagu töötasu, tulemustasu, lisatasud ja soodustused.

Mitterahaliste tasude puhul on tegu tunnetuslike tasudega, mis on seotud töö ja töökeskkonna endaga ning õppimise ja arenguga.

7. Palun hinda, kui oluliseks pead järgmiseid rahalisi kogutasu komponente enda jaoks. Palun mõtle hinnangu andmisel nende üldisele olulisusele sinu jaoks, mitte hetkel saadavatele tasudele.

1 - Pole üldse oluline	2 - Pigem pole oluline	3- Ei oska öelda	4 - Pigem on oluline	5 - Väga oluline
------------------------	------------------------	------------------	----------------------	------------------

Rahaline tasu	Olulisus Likerti skaalal				
	1	2	3	4	5
Töötasu (fikseeritud töölepingus)	1	2	3	4	5
Kuu ja kvartali tulemustasu	1	2	3	4	5
Poolaasta ja aasta tulemustasu	1	2	3	4	5
Pikaajalised tulemustasuskeemid (pikema perioodi eest kui aasta)	1	2	3	4	5
Lisatasud (ületunnitöö, asendamise tasud, projektidega seotud tasud)	1	2	3	4	5
Mobiiltelefoni pakkumine ja kulude kompensatsioon	1	2	3	4	5
Ametiauto pakkumine ja kulude kompensatsioon	1	2	3	4	5
Erialased täiendkoolitused	1	2	3	4	5
Lisapuhkusepäevad	1	2	3	4	5
Tööandja poolt korraldatavad üritused	1	2	3	4	5
Elusündmuste toetused	1	2	3	4	5
Spordikulude kompenseerimine	1	2	3	4	5
Tervisekindlustus	1	2	3	4	5
Haiguslehe kompenseerimine	1	2	3	4	5
Pensioni lisatoetus	1	2	3	4	5
Muud rahalised kingitused (kinkekaardid, tööstaažiga seotud kingid jms)	1	2	3	4	5

8. Palun hinda, kui oluliseks pead järgmiseid mitterahalisi kogutasu komponente enda jaoks. Palun mõtle hinnangu andmisel nende üldisele olulisusele sinu jaoks, mitte hetkel saadavatele tasudele.

1 - Pole üldse oluline	2 - Pigem pole oluline	3- Ei oska öelda	4 - Pigem on oluline	5 - Väga oluline
------------------------	------------------------	------------------	----------------------	------------------

Mitterahaline tasu	Olulisus Likerti skaalal				
Huvitav töö	1	2	3	4	5
Organisatsioonikultuur	1	2	3	4	5
Turvatus töökojal	1	2	3	4	5
Head suhted kolleegidega	1	2	3	4	5
Head suhted otsese juhiga	1	2	3	4	5
Mugav ja kaasaegne töökeskkond	1	2	3	4	5
Mugavad ja kaasaegsed töövahendid (ka tehnoloogia)	1	2	3	4	5
Paindlikud töötingimused	1	2	3	4	5
Vastutus töökojal	1	2	3	4	5
Iseseisvus töökojal	1	2	3	4	5
Tunnustus	1	2	3	4	5
Tagasiside	1	2	3	4	5
Arenguvõimalused	1	2	3	4	5
Õppimisvõimalused	1	2	3	4	5
Coaching ja mentorlus	1	2	3	4	5
Tulemuslikkuse hindamine (arenguestluste käigus)	1	2	3	4	5



### Lisa 3. Kūsimustik lāti keeles

#### FINANSIĀLO UN NEFINANSIĀLO KOMPONENŠU NOZĪME DARBINIEKU KOPEJĀ ATLĪDZĪBĀ

Šobrīd strādāju pie maģistra studiju pabeigšanas personālvadības jomā Tallinas Tehnoloģiju Universitātē un lūdzu Jūsu atbalstu, lai pabeigtu maģistra darbu. Pētījuma mērķis ir noskaidrot finansiālo un nefinansiālo komponentu nozīmi darbinieku kopējā atlīdzībā.

Lūdzu, iesniedziet savas atbildes kā vēlākais līdz 19. martam. Anketas aizpildīšana aizņems līdz 10 minūtēm.

Lūdzu, izlasiet galveno jēdzienu skaidrojumu, kas Jums palīdzēs aizpildīt un izprast anketu. Anketa ir konfidenciāla. Visa no aptaujas rezultātiem iegūtā informācija mana maģistra darba ietvaros tiks izmantota tikai vispārinātā formā.

Paldies par Jūsu laiku un dalību!

1. Lūdzu, atzīmējiet savu valsti

- Igaunija
- Latvija
- Lietuva

2. Lūdzu, atzīmējiet savu dzimumu

- Sieviete
- Vīrietis
- Cits

3. Lūdzu, atzīmējiet savu vecuma grupu

- 18-29 gadi
- 30-39 gadi
- 40-49 gadi
- 50-59 gadi
- 60+ gadi

4. Lūdzu, atzīmējiet savu izglītību

- Pamatizglītība
- Vidējā izglītība
- Augstākā izglītība
- Cits

5. Lūdzu, atzīmējiet, ja esat vadītājs

*Vadītājam ir 1 vai vairāki tiešie padotie*

- Esmu vadītājs
- Neesmu vadītājs

6. Lūdzu, atzīmējiet savu darba stāžu uzņēmumā, kurā šobrīd strādājat

*Piemērs: Ja šā brīža uzņēmumā strādājat 1 gadu un 7 mēnešus, lūdzu, atzīmējiet darba stāžu kā 0-1 gadi.*

- 0-1 gadi
- 2-4 gadi
- 5-9 gadi
- 10+ gadi

### Galveno jēdzienu skaidrojumi

Kopējā atlīdzība, kas tiek piedāvāta darbiniekiem, sastāv gan no finansiālām, gan nefinansiālām sastāvdaļām. Tas iekļauj dažādās atlīdzības, ko darbinieki saņem par darbu, ko tie dara un atlīdzības, kas tiek piedāvātas darbiniekiem darba attiecību laikā.

Finansiālās atlīdzības ietver visas atlīdzības, kam ir naudas vērtība. Tas iekļauj tiešos maksājumus, tādas kā alga, mainīgo samaksu, prēmijas un pabalstus.

Nefinansiālās atlīdzības ir kognitīvas un saistītas ar darbinieku darbu un darba vidi, kā arī ar mācīšanos un attīstību.

7. Lūdzu, pēc Jūsu uzskatiem novērtējiet šādu finansiālo atlīdzību svarīgumu. Izvēloties, lūdzu, apsveriet to vispārējo nozīmi priekš Jums, nevērtējot tikai pēc tā, kādas atlīdzības Jūs šobrīd saņemat.

1 - Nemaz nav svarīgi	2 - Nav svarīgi	3- Nav skaidrs	4 - Svarīgi	5 - Ļoti svarīgi
-----------------------	-----------------	----------------	-------------	------------------

Financial reward	Importance on the Likert scale				
	1	2	3	4	5
Pamata alga (noteikta darba līgumā)	1	2	3	4	5
Mēneša un ceturkšņu mainīgā samaksa	1	2	3	4	5
Pusgada un gada veicināšanas plāni (mainīgā samaksa)	1	2	3	4	5
Ilgtermiņa veicināšanas plāni (par periodu, kas ilgāks par gadu)	1	2	3	4	5
Papildus maksājumi (par virsstundu darbu, atlīdzības par aizvietošanas darbu, maksājumi par dalību projektos, utt.)	1	2	3	4	5
Mobilā telefona piedāvājums un izmaksu atlīdzība	1	2	3	4	5
Uzņēmuma automašīnas piedāvājums un izmaksu atlīdzība	1	2	3	4	5
Profesionālas apmācības	1	2	3	4	5
Papildu brīvdienas	1	2	3	4	5
Pasākumi	1	2	3	4	5
Dzīves notikumu finansiāla atzīšana	1	2	3	4	5
Sporta aktivitāšu kompensācija	1	2	3	4	5
Veselības apdrošināšana	1	2	3	4	5
Slimības lapu atlīdzība	1	2	3	4	5
Papildu pensijas atbalsts	1	2	3	4	5
Citas finanšu dāvanas (dāvanu kartes, ar darba stāžu saistītas dāvanas, utt.)	1	2	3	4	5

8. Lūdzu, pēc Jūsu uzskatiem novērtējiet šādu nefinansiālo atlīdzību svarīgumu. Izvēloties, lūdzu, apsveriet to vispārējo nozīmi priekš Jums, nevērtējot tikai pēc tā, kādas atlīdzības Jūs šobrīd saņemat.

1 - Nemaz nav svarīgi	2 - Nav svarīgi	3- Nav skaidrs	4 - Svarīgi	5 - Ļoti svarīgi
-----------------------	-----------------	----------------	-------------	------------------

Non-financial reward	Importance on the Likert scale				
Interesants darbs	1	2	3	4	5
Uzņēmuma kultūra	1	2	3	4	5
Drošība darba vietā	1	2	3	4	5
Labas attiecības ar kolēģiem	1	2	3	4	5
Labas attiecības ar tiešo vadītāju	1	2	3	4	5
Ērta un moderna darba vide	1	2	3	4	5
Ērti un moderni darba un aprīkojums (ieskaitot tehnoloģijas)	1	2	3	4	5
Elastīgi darba apstākļi	1	2	3	4	5
Atbildība darbā	1	2	3	4	5
Neatkarība darbā	1	2	3	4	5
Atzinība	1	2	3	4	5
Atsauksmes	1	2	3	4	5
Attīstības iespējas	1	2	3	4	5
Mācīšanās iespējas	1	2	3	4	5
Koučings un mentorings	1	2	3	4	5
Snieguma pārskats	1	2	3	4	5

## Lisa 4. Kūsimustik leedu keeles

### FINANSINIŲ IR NEFINANSINIŲ KOMPONENTŲ SVARBA DARBUOTOJO NAUDŲ PAKETO KONTEKSTE

Šiuo metu baigiu žmogiškųjų išteklių valdymo magistrantūros studijas Talino Technologijos universitete ir norėčiau paprašyti Jūsų pagalbos užpildant mano baigiamojo magistro darbo klausimyną. Mano tyrimo tikslas yra išsiaiškinti finansinių ir nefinansinių komponentų svarbą darbuotojo naudų paketo kontekste.

Maloniai prašau klausimyną užpildyti iki kovo 19 d. Klausimyno pildymas užtrunka iki 10 minučių.

Susipažinkite su pagrindinių sąvokų paaiškinimais, kurie Jums padės suprasti ir užpildyti klausimyną. Visi duomenys, surinkti tyrimo metu, bus naudojami tik apibendrinta forma, tad Jūsų konfidencialumas yra garantuotas.

Dėkoju už Jūsų laiką, skirtą klausimyno pildymui, ir dalyvavimą tyrime!

1. Pasirinkite savo šalį:

- Estija
- Latvija
- Lietuva

2. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris
- Kita

3. Pasirinkite savo amžiaus grupę:

- 18-29 metai
- 30-39 metai
- 40-49 metai
- 50-59 metai
- 60+ metų

4. Pažymėkite savo išsilavinimo lygį:

- Aukštasis
- Vidurinis
- Pradinis
- Kita

5. Pažymėkite, ar esate vadovas:

*Vadovas turi vieną ar daugiau tiesioginių pavaldinių.*

- Vadovas
- Ne vadovas

6. Pažymėkite savo darbo stažą dabartinėje darbovietėje:

Pavyzdžiui: jei šioje įmonėje dirbate 1 metus ir 7 mėnesius, pažymėkite, kad Jūsų darbo stažas yra 0-1 metai.

- 0-1 metai
- 2-4 metai
- 5-9 metai
- 10+ metų

### Pagrindinių sąvokų paaiškinimai

Darbuotojo naudų paketą sudaro finansiniai ir nefinansiniai komponentai. Tai yra įvairaus pobūdžio naudos, kurias darbuotojai gauna už atliktą darbą, o taip pat ir kitos naudos, darbuotojams siūlomos per visą darbo santykių su darbdaviu laiką.

Finansinis komponentas apima visas naudas, kurios turi piniginę vertę. Pavyzdžiui, darbo užmokestis, kintama darbo užmokesčio dalis, priedai arba kitos finansinės naudos.

Nefinansinį komponentą sudaro tokie kognityviniai aspektai, kurie yra susiję su darbuotojo darbu ir darbo aplinka, taip pat su mokymusi ir tobulėjimu.

7. Pažymėkite, kaip vertinate žemiau pateiktų finansinių naudų svarbą. Rinkdamiesi savo variantą, apmąstykite, kiek kiekvienas iš pateiktų aspektų yra Jums svarbus apskritai, nepaisant to, ar šiuo metu tokią naudą gaunate, ar ne.

1 - Visiškai nesvarbus	2 - Nesvarbus	3- Nesu tikras (-a)	4 - Svarbus	5 - Labai svarbus
------------------------	---------------	---------------------	-------------	-------------------

Financial reward	Importance on the Likert scale				
	1	2	3	4	5
Bazinis darbo užmokestis, nustatytas darbo sutartyje	1	2	3	4	5
Mėnesinis ir ketvirtinis kintamas darbo užmokestis	1	2	3	4	5
Metiniai priedai (kintamas darbo užmokestis)	1	2	3	4	5
Ilgalaikiai piniginiai skatinimo planai (ilgesniam nei metų laikotarpiui)	1	2	3	4	5
Papildomos išmokos (už viršvalandinį darbą, apmokėjimas už kolegų (-ės) pavadavimą, išitraukimą į projektą ar kt.)	1	2	3	4	5
Mobilusis telefonas ir su juo susijusių kaštų padengimas	1	2	3	4	5
Tarnybinis automobilis ir su juo susijusių kaštų padengimas	1	2	3	4	5
Profesionalūs mokymai	1	2	3	4	5
Papildomos poilsio dienos	1	2	3	4	5
Įmonės renginiai	1	2	3	4	5
Finansinė parama svarbių darbuotojo gyvenimo įvykių atveju	1	2	3	4	5
Su sportu susijusios veiklos kompensavimas	1	2	3	4	5
Sveikatos draudimas	1	2	3	4	5
Kompensacija ligos atveju	1	2	3	4	5
Papildoma darbdavio įmoka į darbuotojo pensijos fondą	1	2	3	4	5
Kitos finansinės dovanos (dovanų kortelės, su darbo stažu susijusios dovanos ir kt.)	1	2	3	4	5

8. Pažymėkite, kaip vertinate žemiau pateiktų nefinansinių naudų svarbą. Rinkdamiesi savo variantą, apmąstykite, kiek kiekvienas iš pateiktų aspektų yra Jums svarbus apskritai, nepaisant to, ar šiuo metu tokią naudą gaunate, ar ne.

1 - Visiškai nesvarbus	2 - Nesvarbus	3- Nesu tikras (-a)	4 - Svarbus	5 - Labai svarbus
------------------------	---------------	---------------------	-------------	-------------------

Non-financial reward	Importance on the Likert scale				
Įdomus darbo pobūdis	1	2	3	4	5
Įmonės organizacinė kultūra	1	2	3	4	5
Saugumas darbo vietoje	1	2	3	4	5
Gerai santykiai su kolegomis	1	2	3	4	5
Gerai santykiai su tiesioginiu vadovu	1	2	3	4	5
Patogi ir moderni darbo aplinka	1	2	3	4	5
Patogi ir moderni darbo įranga (įskaitant technologijas)	1	2	3	4	5
Lanksčios darbo sąlygos	1	2	3	4	5
Su darbu susijusios atsakomybės	1	2	3	4	5
Savarankiškumas priimti sprendimus darbo vietoje	1	2	3	4	5
Pripažinimas	1	2	3	4	5
Grįžtamasis ryšys	1	2	3	4	5
Tobulėjimo galimybės	1	2	3	4	5
Mokymosi galimybės	1	2	3	4	5
Koučingas ir mentorystė	1	2	3	4	5
Rezultatų vertinimas / peržiūra	1	2	3	4	5

## Lisa 5. Rahaliste tasude korrelatsioonianalüüsi tulemused

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
1. Töötasu	1															
2. Kuu ja kvartali tulemustasu	0,089	1														
3. Poolaasta ja aasta tulemustasu	0,066	0,430**	1													
4. Pikaajalised tulemustasuskeemid	0,017	0,429**	<b>0,640**</b>	1												
5. Lisatasud	0,005	0,139	0,193*	0,358**	1											
6. Mobiiltelefon	0,011	0,173	0,367**	0,374**	0,253**	1										
7. Ametiauto	-0,040	0,154	0,317**	0,307**	0,169	0,426**	1									
8. Täiendkoolitused	-0,071	0,232*	0,344**	0,349**	0,187*	0,331**	0,321**	1								
9. Lisapuhkusepäevad	0,044	0,046	0,274**	0,322**	0,337**	0,308**	0,115	0,361**	1							
10. Üritused	0,086	0,176	0,306**	0,286**	0,239*	0,456**	0,267**	0,449**	0,340**	1						
11. Elusündmuste toetused	-0,063	0,169	0,362**	0,425**	0,467**	0,487**	0,338**	0,500**	<b>0,609**</b>	0,569**	1					
12. Sporditoetus	0,170	0,012	0,298**	0,393**	0,200*	0,419**	0,343**	0,324**	0,219*	0,565**	0,517**	1				
13. Tervisekindlustus	-0,037	0,088	0,210*	0,398**	0,302**	0,409**	0,236*	0,271**	0,290**	0,258**	0,454**	0,488**	1			
14. Haiguslehe kompenseerimine	0,110	0,010	0,094	0,033	0,231**	0,285**	0,241*	0,252**	0,348**	0,197*	0,423**	0,445**	0,511**	1		
15. Pensioni lisatoetus	-0,035	0,086	0,367**	0,439**	0,380**	0,355**	0,193	0,309**	0,533**	0,228*	0,569**	0,493**	0,445**	0,491**	1	
16. Muud rahalised kingitused	0,053	0,390**	0,413**	0,450**	0,377**	0,516**	0,306**	0,217*	0,414**	0,552**	0,564**	0,357**	0,400**	0,389**	0,441**	1

Allikas: autori koostatud

Märkus: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

## Lisa 6. Mitterahaliste tasude korrelatsioonianalüüsi tulemused

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
1.Huvitav töö	1															
2.Organisatsioonikultuur	0,553**	1														
3.Turvatusne töökohal	0,219*	0,381**	1													
4.Head suhted kolleegidega	0,143	0,255**	0,233**	1												
5.Head suhted otsese juhiga	0,075	0,287**	0,217*	0,522**	1											
6.Mugav ja kaasaegne töökeskkond	0,300**	0,306**	0,271**	0,281**	0,211*	1										
7.Mugavad ja kaasaegsed töövahendid	0,294**	0,316**	0,361**	0,372**	0,237**	<b>0,719**</b>	1									
8.Paindlikud töötingimused	0,163	0,213*	0,126	0,209*	0,151	0,406**	0,445**	1								
9.Vastutus töökohal	0,362**	0,434**	0,258**	0,208*	0,156	0,280**	0,311**	0,225*	1							
10.Iseseisvus töökohal	0,331**	0,419**	0,242**	0,200*	0,252**	0,225*	0,280**	0,334**	0,596**	1						
11.Tunnustus	0,258**	0,406**	0,273**	0,255**	0,199*	0,381**	0,337**	0,210*	0,481**	0,457**	1					
12.Tagasiside	0,338**	0,440**	0,240**	0,273**	0,272**	0,449**	0,387**	0,206*	0,519**	0,411**	<b>0,718**</b>	1				
13.Arenguvõimalused	0,248**	0,399**	0,197*	0,135	0,136	0,184*	0,183*	0,113	0,442**	0,460**	0,586**	0,489**	1			
14.Õppimisvõimalused	0,253**	0,482**	0,389**	0,228**	0,223*	0,417**	0,371**	0,267**	0,484**	0,517**	0,561**	0,590**	<b>0,671**</b>	1		
15.Coaching ja mentorlus	0,175	0,435**	0,369**	0,368**	0,226*	0,433**	0,386**	0,332**	0,292**	0,342**	0,478**	0,418**	0,473**	0,542**	1	
16.Tulemuslikkuse hindamine	0,277**	0,488**	0,348**	0,310**	0,193*	0,412**	0,521**	0,278**	0,555**	0,379**	0,492**	0,595**	0,533**	<b>0,639**</b>	<b>0,606**</b>	1

Allikas: autori koostatud

Märkus: \*p<0,05; \*\*p<0,01



## Lisa 7. Kogutasu komponentide olulisuse hinnangute erinevused soolises võrdluses

Tasu liik	Mees			Naine		
	N	M	SD	N	M	SD
<b>Rahalised tasud</b>						
töötasu	71	3,85	0,36	67	3,91	0,29
kuu ja kvartali tulemustasu	67	3,52	0,66	55	3,40	0,83
aasta tulemustasu	65	3,43	0,64	63	3,59	0,56
pikaajalised tulemustasuskeemid	54	3,22	0,86	49	3,18	0,75
lisatasud	68	3,68	0,63	62	3,53	0,56
mobiiltelefon	66	<b>3,11*</b>	0,81	60	<b>3,38*</b>	0,64
ametiauto	63	<b>3,73*</b>	0,54	56	<b>3,50*</b>	0,69
täiendkoolitused	68	3,44	0,61	66	3,45	0,59
lisapuhkusepäevad	67	3,28	0,83	64	3,44	0,66
üritused	59	2,86	0,86	60	2,97	0,86
elusündmuste toetused	62	3,18	0,71	57	3,26	0,67
sporditoetus	64	3,06	0,77	57	3,23	0,73
tervisekindlustus	70	<b>3,59*</b>	0,58	63	<b>3,78*</b>	0,49
haiguslehe kompenseerimine	67	3,60	0,52	63	3,71	0,52
pensioni lisatoetus	58	3,31	0,73	55	3,45	0,66
muud rahalised kingitused	61	3,26	0,79	56	3,29	0,56
<b>Mitterahalised tasud</b>						
huvitav töö	71	<b>3,62*</b>	0,52	67	<b>3,81*</b>	0,40
organisatsioonikultuur	68	<b>3,50*</b>	0,56	65	<b>3,72*</b>	0,45
turvatus töökojal	70	3,64	0,51	65	3,66	0,48
head suhted kolleegidega	69	<b>3,57*</b>	0,53	67	<b>3,76*</b>	0,43
head suhted otsese juhiga	71	<b>3,68**</b>	0,47	67	<b>3,88**</b>	0,33
mugav ja kaasaegne töökeskkond	64	<b>3,30**</b>	0,61	62	<b>3,56**</b>	0,50
mugavad ja kaasaegsed töövahendid	68	3,47	0,56	66	3,62	0,49
paindlikud töötingimused	69	<b>3,58**</b>	0,55	67	<b>3,82**</b>	0,42
vastutus töökojal	68	<b>3,40*</b>	0,58	63	<b>3,62*</b>	0,49
iseseisvus töökojal	63	3,48	0,59	64	3,64	0,48
tunnustus	67	<b>3,48*</b>	0,56	65	<b>3,68*</b>	0,47
tagasiside	69	<b>3,33**</b>	0,59	64	<b>3,59**</b>	0,50
arenguvõimalused	69	3,64	0,57	67	3,66	0,48
õppimisvõimalused	68	3,47	0,59	64	3,61	0,49
coaching ja mentorlus	63	3,16	0,68	59	3,34	0,55
tulemuslikkuse hindamine	63	3,21	0,65	60	3,42	0,53

Allikas: autori koostatud

Märkus: \*\*Statistiliselt oluline  $p < 0,01$  määral; \*Statistiliselt oluline  $p < 0,05$  määral

## Lisa 8. Kogutasu komponentide olulisuse hinnangute erinevused riikide võrdluses

Tasu liik	Eesti			Läti			Leedu			F
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	
<b>Rahalised tasud</b>										
töötasu	42	3,93	0,26	47	3,87	0,34	49	3,84	0,37	0,417
kuu ja kvartali tulemustasu	38	3,21	0,87	40	3,55	0,68	44	3,61	0,62	<b>0,032*</b>
aasta tulemustasu	39	3,36	0,67	42	3,38	0,62	47	3,74	0,44	<b>0,003**</b>
pikaajalised tulemustasuskeemid	30	2,73	0,94	33	3,42	0,71	40	3,38	0,63	<b>0,001**</b>
lisatasud	40	3,68	0,47	44	3,61	0,69	46	3,54	0,62	0,603
mobiiltelefon	40	3,30	0,76	41	3,17	0,77	45	3,24	0,71	0,737
ametiauto	33	3,58	0,79	42	3,60	0,63	44	3,68	0,47	0,721
täiendkoolitused	40	3,38	0,54	47	3,34	0,67	47	3,62	0,53	0,051
lisapuhkusepäevad	41	3,24	0,77	47	3,17	0,82	43	3,67	0,57	<b>0,003**</b>
üritused	37	2,86	0,82	42	2,76	0,88	40	3,13	0,85	0,146
elusündmuste toetused	33	3,12	0,65	38	3,13	0,70	48	3,35	0,70	0,213
sporditoetus	38	3,26	0,72	39	3,10	0,68	44	3,07	0,85	0,476
tervisekindlustus	42	3,60	0,54	46	3,83	0,38	45	3,60	0,65	0,070
haiguslehe kompenseerimine	40	3,73	0,55	45	3,64	0,48	45	3,60	0,54	0,545
pensioni lisatoetus	34	3,38	0,74	37	3,30	0,70	42	3,45	0,67	0,620
muud rahalised kingitused	38	3,13	0,66	36	3,33	0,72	43	3,35	0,69	0,305
<b>Mitterahalised tasud</b>										
huvitav töö	42	3,81	0,40	47	3,60	0,54	49	3,73	0,45	0,091
organisatsioonikultuur	40	3,55	0,55	44	3,59	0,50	49	3,67	0,52	0,520
turvatuune töökohal	42	3,64	0,48	44	3,66	0,48	49	3,65	0,52	0,988
head suhted kolleegidega	42	3,71	0,46	46	3,59	0,54	48	3,69	0,47	0,434
head suhted otsese juhiga	42	3,83	0,38	47	3,72	0,45	49	3,78	0,42	0,469
mugav ja kaasaegne töökeskkond	40	3,53	0,55	44	3,41	0,58	42	3,36	0,58	0,401
mugavad ja kaasaegsed töövahendid	42	3,62	0,54	46	3,52	0,55	46	3,50	0,51	0,540
paindlikud töötingimused	42	3,62	0,62	47	3,66	0,48	47	3,81	0,40	0,172
vastutus töökohal	40	3,43	0,59	45	3,51	0,55	46	3,57	0,50	0,494
iseseisvus töökohal	40	3,60	0,59	41	3,51	0,55	46	3,57	0,50	0,768
tunnustus	40	3,48	0,55	45	3,51	0,55	47	3,72	0,45	0,052
tagasiside	42	3,38	0,58	44	3,43	0,59	47	3,55	0,50	0,324
arenguvõimalused	42	3,55	0,59	45	3,62	0,53	49	3,76	0,43	0,158
õppimisvõimalused	42	3,43	0,55	43	3,58	0,54	47	3,60	0,54	0,289
coaching ja mentorlus	37	3,16	0,73	41	3,29	0,64	44	3,27	0,50	0,614
tulemuslikkuse hindamine	38	3,24	0,54	42	3,19	0,71	43	3,49	0,51	<b>0,049*</b>

Allikas: autori koostatud

Märkus: \*\*Statistiliselt oluline  $p < 0,01$  määral; \*Statistiliselt oluline  $p < 0,05$  määral

## Lisa 9. Lihtlitsents

### Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina, Merilin Laas (*autori nimi*)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Kogutasu komponentide olulisus ja seda mõjutavad sotsiaal-demograafilised tegurid Baltikumi FMCG hulgimüügi ettevõtete näitel“,

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Helina Vigla,  
(*juhendaja nimi*)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

<sup>1</sup>*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*