

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL TALLINNA KOLLEDŽ**

Majandusarvestus

Pille Viikholm

**TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI KUJUNDAVAD TEGURID EESTI  
ETTEVÕTETE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Pille Kaarlõp *MA*

Tallinn 2014

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	3
1. MOTIVATSIOONISÜSTEEMI KUJUNDAMISE METOODILINE KÄSITLUS .....	6
1.1. Motivatsiooni olemus .....	6
1.2 Motivatsioonisüsteemi mõiste ja eesmärk .....	8
1.3 Rahalised komponendid.....	11
1.4 Mitterahalised komponendid .....	18
2. MOTIVATSIOONISÜSTEEMI ÜLESEHITUS EESTI ETTEVÕTETE NÄITEL.....	27
2.1 Valim ja kasutatud analüüsi meetod .....	27
2.2 Eesti ettevõtete motivatsioonisüsteem analüüs.....	30
2.3 Eesti ettevõtete tasustamissüsteemi analüüs .....	38
2.4 Maksude mõju soodustuste kasutamisel ning seos motivatsioonisüsteemi ja tööstaaži vahel.....	47
JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....	50
KOKKUVÕTE .....	54
VIIDATUD ALLIKAD .....	56
LISAD .....	58
Lisa 1. Ankeetküsitlus .....	59
Lisa 2. Tunnuste vaheline seos .....	65
SUMMARY .....	66

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva suure konkurentsi tingimustes on tähtis põhjalikumalt tähelepanu pöörata ettevõtte käsutuses olevate ressursside efektiivsele kasutamisele. Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajatakse erinevaid materiaalseid ressursse: raha, tehnoloogiat, toorainet jne, kuid tegevusplaani elluviimiseks vajavad kõik organisatsioonid inimesi. Ettevõtlus on jõudnud uude ajastusse, kus organisatsioonide intellektuaalne kapital on palju olulisem kui traditsiooniline „riistvara“. Edu algus on väärtus. Organisatsioonis aitavad väärtusi luua inimesed. Tööjõud on enamikes tänapäeva organisatsioonides oluline ressurss ning oskus seda ressussi maksimaalset kasutada aitab luua konkurentsieelist.

Tiheneva konkurentsi tingimustes toimetulemiseks on tähtis omada kõrge motivatsiooniga kompetentseid töötajaid. Kuidas töötajaid motiveerida- see on probleem millega juhid peavad tegelema iga päev. Tööalane motiveerimine on keerukas tegevus, mille sihiks on inimeste töömotivatsiooni tõstmine. Motivatsioonifaktorite ja teooriate tundmine võimaldab juhtidel kergemini saavutada organisatsiooni eesmärged, samuti aitab see mõista, mis on need tegurid, mis panevad töötajad tööle ja mis mõjutavad nende valikuid. Pühendunud töötaja on ettevõtte jätkusuutlikkuse ja tegeliku kasumi kasvu aluseks.

Töö autori arvates on see teema tänases Eestis väga aktuaalne. Majanduse kiire areng ja üleilmastumine annab töötajatele uusi valikuid ja võimalusi, muutes tööandja elu keerulisemaks. Järjest rohkem tööealisi inimesi lahkub Eestist ja see tähendab, et vähemaks jääb nii töötajaid, kui tarbijaid, mis lõppkokkuvõttes mõjutab majandust negatiivses suunas. Lahkumise põhjused on erinevad, kuid kindlasti on üheks indikaatoriks töötajate madal motivatsioonitase. Milliste vahenditega juhid töötajaid motiveerivad sõltub tihti sellest, kui motiveeritud ja kompetentsed on juhid ise selles valdkonnas. Väga oluline komponent motivatsioonis on organisatsiooni üldine poliitika ja juhtimine. See, kuidas organisatsioonis on üles ehitatud personalikorraldus, palga-

poliitika ja motivatsioonisüsteem annab hea ülevaate ka organisatsiooni juhtimissuutlikusest ja ressursside kasutamise oskustest.

Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada, millised motivatsioonisüsteemi lahendused on enamlevinud Eesti ettevõtetes ja anda hinnang erinevate motivaatorite kasutamise tulemlikkusele töötajate motiveerimisel. Autori seisukohalt on läbipaistev ja selge tasustamissüsteem motivatsioonisüsteemi lahutamatu osa, mis aitab kaasa töötajate kvaliteetse töösoorituse suurendamisele. Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

- 1) anda ülevaade motivatsiooni olemusest, määratlusest ja kujundamise meetoditest;
- 2) tuua välja milliseid palgapoliitika ja motivatsioonisüsteemi meetodeid eelistatakse erasektoris ja kuidas maksuseadused mõjutavad motivatsioonivahendite kasutamist;
- 3) motivatsioonisüsteemi ja tööstaaži vahelise seose analüüsimine.

Uurimisprobleemi käsitlemine toimub motivatsioonisüsteemi mõistest lähtudes. Metoodilise baasi väljaselgitamiseks on kasutatud teemakohaseid kirjanduslike allikaid, artikleid ja uurimusi, nii eesti- kui ka võõrkeelsete autorite töid. Antud töö empiirilises osas kasutatakse Eesti ettevõtetest saadud andmeid palga- ja motivatsioonisüsteemi kohta. Uuritavaks objektiks on Eesti erasektor. Uurimise meetoditena kasutas töö autor ankeetküsitlust ja intervjuusid. Keskseks info kogumise vahendiks oli ankeetküsitlus. Läbiviidud intervjuusid kasutati selleks, et täpsustada ankeetküsitlusest saadud vastuseid.

Töö on struktuuriliselt jaotatud kaheks – esimene osa keskendub motivatsioonisüsteemi metoodilisele käsitlemisele ning jaguneb neljaks alapeatükiks. Esimene alapeatükk annab ülevaate motivatsiooni olemusest. Teine osa keskendub motivatsioonisüsteemi mõistele ja eesmärkidele, kolmas rahalistele komponentidele ning neljas alapeatükk käsitleb motivatsiooni mitterahalisi vahendeid.

Empiiriline osa annab ülevaate töötajate motivatsiooni kujundavatest teguritest Eesti ettevõtete näitel. Autor võrdleb kolme erineva majandussektori palga- ja motivatsioonisüsteemi. Töö empiiriline osa koosneb neljast alapeatükist, millest esimene pool kirjeldab valimit. Teine pea-

tükk käsitleb motivatsioonisüsteemi ülesehitust. Kolmandas peatükis kaardistatakse tasustamissüsteemi enamlevinud meetodid ettevõtetes ning neljas alapeatükk analüüsib kasutatavate motivaatorite ja tööstaaži vahelist seost ning maksude mõju erisoodustuste kasutamisel.

# **1. MOTIVATSIOONISÜSTEEMI KUJUNDAMISE METOODILINE KÄSITLUS**

## **1.1. Motivatsiooni olemus**

Motivatsioon on inimese sisemised ajendid, põhjused ja jõud, mis panevad inimese tegutsema. (Alas 2008:122)

Motiveerimine on inimest tegutsema ajendavate jõudude teadvustamine ja inimese mõjutamine nende kaudu. Olenevalt teadvustamise määrast ja realiseerimisoskusest võivad motivatsioon ja motiveerimine suuremal või vähemal määral kattuda. (Vadi 2000: 91)

Motivatsioon jaguneb suuremas osas kaheks.

- 1) Väline motivatsioon – on seotud käegakatsutava tasuga: palk, turvalisus, töökeskkond ja töötingimused.
- 2) Sisemine motivatsioon – on seotud psühholoogiliste vajaduste rahuldamisega: tunnustus, eneseteostus, tunne olla vajatud. (Alas 2008: 122)

Motivatsioon määrab inimese töösse suhtumise. Parema töösse suhtumisega kaasneb mitmeid kordi sagedamini arvamus, et tehtav töö on huvitav, mõtlemist, otsustamist, enesetäiendamist ja kõikide võimete rakendamist nõudev. Need inimesed saavad oma tööga paremini hakkama ja tunnevad sellest suuremat rõõmu. (Alas 2008: 122)

Töömotivatsioon on teatud sisemiste ja väliste jõudude mõju tulemus, mis põhjustab inimese tegutsemise ja käitumise teatud kindlal viisil. Ideaaljuhul on see käitumine suunatud organisat-

siooni eesmärkide saavutamisele. Selleks, et kedagi motiveerida, on vaja teada, mis on töömotivatsioon ja kuidas nii indiviid kui ka meeskond töötab.

Chen ja Gogus eristavad kaht tüüpi motivatsiooni: individuaalset motivatsiooni meeskonna kontekstis (*motivation in teams*) ja motivatsiooni meeskonna tasandil (*motivation of teams*). Teoreetilisest seisukohast võttes aitab selline jaotus luua üldise teooria töömotivatsioonist ja käitumisest. See aitab välja tuua sarnasusi ja erinevusi, kuidas motiveeritud käitumine avaldub erinevatel tasemetel, võimalikul vastastikusel mõjul või indiviidi ja meeskonna vahelistes suhetes, samuti kui mitmetasandilised ajalised järgnevused ning individuaalse ja meeskonna motivatsiooni tulemused. (Chen ja Gogus 2008:288)

Töömotivatsioon on keeruline kombinatsioon psühholoogilistest jõududest, mis suunavad, annavad energiat ja hoiavad jõus tööga seotud pingutust. Kuigi võib esineda spontaanseid tegevusi ilma motivatsioonita, on siiski peagu kogu käitumine motiveeritud või millestki põhjustatud. Töömotivatsioon põhikomponendid:

- 1) eesmärgi genereerimine – valida, kus ja kuidas jaotada pingutust;
- 2) eesmärgi püüdmine – eesmärgi poole püüdlamise ajal pingutuse reguleerimine;
- 3) motivatsiooni seisundid – uskumused seoses töökekkonnaga ning indiviidi huvi ja suutlikkus selles kekkonnas tõhusalt toimida.

Põhiline ühisjoon töömotivatsiooniteooriatel on, et töötajad on eesmärgist ajendatud. Peamine erinevus individuaalse ja meeskondliku eesmärgistatud protsessi puhul avaldub koordineeritud tegevuse ja liikmetevahelise mõttevahetuse kaudu. See tähendab, et individuaalse taseme eesmärgi protsessid on enamasti kognitiivse iseloomuga, samal ajal kui tiimis tasemel on juures ka jagatud kognitsioon ja seetõttu ka suurem sotsiaalne komponent. (Chen ja Gogus 2008: 290, 292)

## 1.2 Motivatsioonisüsteemi mõiste ja eesmärk

Motivatsioonisüsteem on keskkond, milles on töötajate jaoks täidetud töötamiseks vajalikud tingimused ning selle kaudu ka rahuldatud nende vajadused, mistõttu motivatsioonisüsteem eeldab vahendeid, millega omakorda töötajate tööaktiivsust veelgi suurendada.

Motivatsioonisüsteemi eesmärk on luua olukord, et töötaja ei töötaks mitte ülemuste jaoks, mitte raha pärast, vaid enda jaoks ehk siis töötajate isiklikud eesmärgid kattuvad maksimaalselt ettevõtte eesmärkidega. (Malberg 2005:151)

Organisatsiooni motivatsioonisüsteem toetab organisatsiooni personalipoliitikat eesmärgiga kindlustada organisatsiooni strateegiline areng. (Alas 2005: 35)

Autori arvates aitab hästi toimiv motivatsioonisüsteem kaasa organisatsiooni kultuuri ja väärtuste loomisel. Suurendab töötajate pühendumist ja tööalaste eesmärkide saavutamist. Seob organisatsiooni ühtseks tervikuks, hõlmates kõiki töötajaid ja ametikohti. Toetab töötajate karjääri ja arenguvõimalusi. Väärtustab õiglustunnet läbi arusaadava ja põhjendatud töö tasustamissüsteemi.

Motivatsioonisüsteemi loomisel puudub kindel mudel, arvestama peab erinevate teguritega.

**1) Ettevõtte strateegia** – kas juhtimises võetud suund on agressiivne kasvamine, stabiilsus või hoopis taandumine. Kasvustrateegia korral on sageli tegemist tulemuspalkadega, mis toetab näiteks käibe, klientide arvu, turuosa kasvamist. Stabiilsuse puhul võib olla määravaks ajapalk, millega toetatakse teenuste või toodete kvaliteeti. Taandumise korral on tõenäoliselt prioriteediks teenitav tulu.

**2) Ettevõtte tegevusala ja sellest tulenev tööprotsesside iseloom** – paljude tööde puhul on töötajal võimalik oma töötulemusi mõjutada (näiteks müügitöö, arendustöö, juhtimine jms), samas on suur hulk töid, kus töötaja sõltub kellestki teisest ning tähtis on tema osalemine mingis tööprotsessi lõigus (personalitöö, raamatupidamine, sekretäritöö jms).

**3) Tööjõuturul toimuv** – nõudluse ja pakkumise vahekord, riigi tööjõupoliitika. Kui 90. aastatel oli Eestis suhteliselt kerge leida turu keskmise palgataseme juures häid töötajaid, sest töötuse määr püsis kõrge, siis tänaseks on olukord muutunud. Kaasajal on motivatsioonisüsteemi loomisel tõenäoliselt esimene prioriteet konkurentsivõime tagamine tööjõuturul.



**4) Organisatsioonikultuur** – see, mida organisatsioon väärtustab kajastub sageli töötajate tasustamises. Kui väärtustatakse töötajate arenemist, on see sageli motivatsioonisüsteemis koolitus- ja arenemisvõimalusena. Kui väärtustatakse tulemuslikust, siis rakendatakse enamikel ametikohtadel tulemustasu.

**5) Senine tasustamise praktika, uute motiveerimisvõtete erinevus** – siin avaldab mõju kehtiv seadustik, mis määratleb motivatsioonisüsteemi rakendamise reeglid ega võimalda tööandjal väga vabalt muuta töötajate tasustamise aluseid.

**6) Ettevõtte finantsseis ja majanduslik edukus** – tasu suuruse määrasel peab kindlasti arvestama ettevõtte tuludega. Ettevõtte ei saa ennast positsioneerida turust kõrgema palgatasemega organisatsioonina, kui selleks puudub vajalik materiaalne ressurss. Motivatsioonisüsteemi loomisel on soovitatav siduda tasu suurus ettevõttes tekkiva lisaväärtuse suurusega.

**7) Töötajate haridustase ja eeldatav osaluse määr juhtimisotsuste vastuvõtmisel** – motivatsioonisüsteemi juurutamine on oluliselt lihtsam, kui töötajad on selle väljatöötamise ja hilisemasse rakendamisse kaasatud.

**8) Töötajaid esindava organisatsiooni olemasolu või selle puudumine** – töötajaid esindav organisatsioon (ametiühing) võib motivatsioonisüsteemi loomisel olla väga suure mõjujõuga, kuna motiveerimine on tavapäraselt üks olulisem objekt tööandja ja töötajate vahelistel läbirääkimistel. (Malberg 2005:18-20)

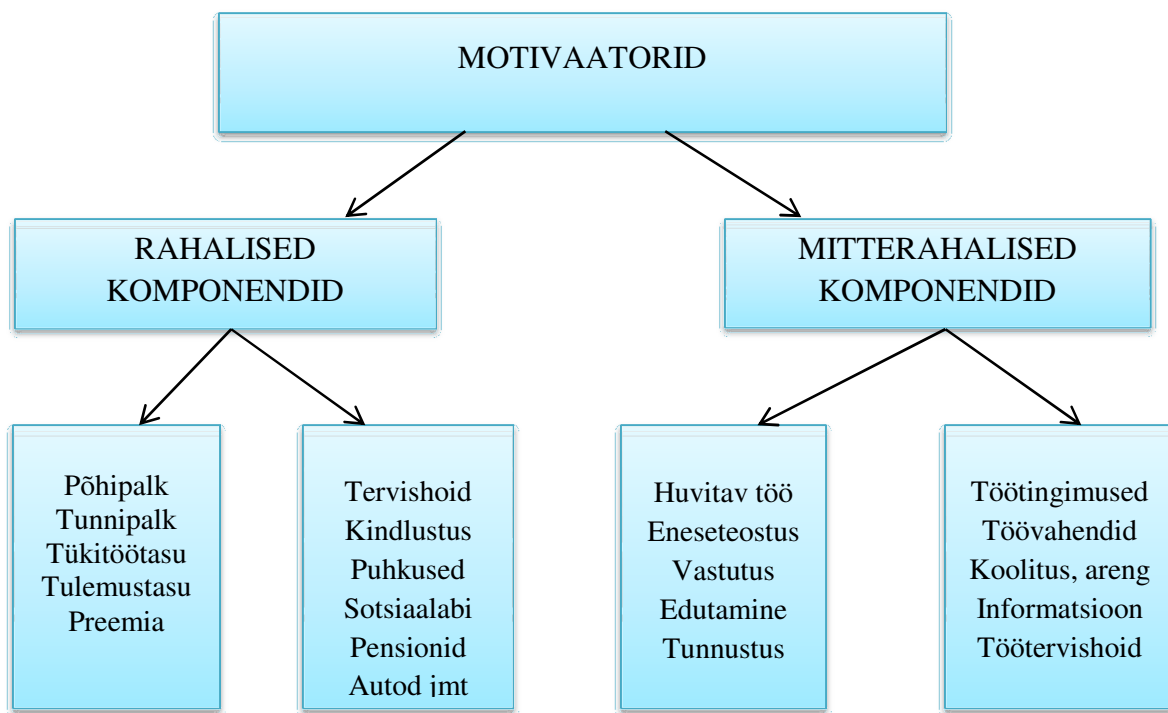
Organisatsiooni jaoks sobivaima motivatsioonisüsteemi loomisel peab kahtlemata arvestama sellega, missugused inimesed organisatsioonis töötavad. Kõrgelt kvalifitseeritud spetsialiste motiveerib reeglina võimalus tegeleda oma valdkonna uusimate teemadega, iseseisvus tegutsemisel, teatav otsustusvabadus, vastutuse andmine jne. Samas võib suurema iseseisvuse ja vastutuse andmine madalama kvalifikatsiooniga inimestel tekitada ebakindlust ja paanikat, mis ei ole motiveeriv. (Malberg 2005:17)

Efektiivne motiveerimine eeldab teadmisi mitmesugugustest motiveerimise võimalustest. Mida suuremad on teadmised, seda suurem on tõenäosus, et leitakse töötajale sobivad motiveerivad tegurid. Organisatsioonilt eeldatakse oma filosoofia väljendamist nii, et töötaja teaks, kas ta leiab selle organisatsiooni eesmärgivaldusest rahulolu. Sellest saavad alguse kindlad väärtused ja tegutsemisviisid, mis on töötaja motivatsiooni üldine alus. Tähtsaks peetakse kompleksset lähenemist töötajate motiveerimisele. (Personalijuhtimise käsiraamat 2009: ptk.9.3.4)

Thomas Davenport väidab, et keskendumine tööandja väärtusele töötaja jaoks võib olla olulisem kui töötaja väärtusele tööandja jaoks. On neli tegurit, mis töövõtjale korda lähevad:

- 1) seesmine rahulolu – mis inimesele töö enda ning organisatsiooni kultuuri ja elu juures rahuldust pakub;
- 2) rahaline tasu – põhipalga ja muude soodustuste kombinatsioon;
- 3) kasvuvõimalused – võimalused areneda ja karjääri teha;
- 4) tunnustus - mitterahaline tasu. (Mayo 2004:143)

Motivatsioonisüsteem koosneb erinevatest komponentidest, mis jagunevad rahalisteks ja mitterahalisteks motivaatoriteks.



**Joonis 1. Rahalised ja mitterahalised motivaatorid** (autori joonis)

### 1.3 Rahalised komponendid

Personali hüvitamise ehk kompenseerimise kaudu tagatakse töötajate tööks, eksistentsiks ja arenguks vajalikud hüved. Pädeva ja motiveeritud personali kujundamine eeldab suuri kulutusi töötajate hüvitamiseks, et organisatsioonid saaksid palgata võimekaid töötajaid. (Türk 2005:253)

Tööhüvitisi (*rewards*) võib liigitada olemuse ning suunatuse järgi isikule või organisatsioonile aaljärgnevalt (DeCenzo, Robbins 2005:274-275; Steers et al 1996:498):

- 1) sisemised hüvitised (*intrinsic rewards*);
- 2) välised hüvitised (*extrinsic rewards*);
- 3) organisatsioonilised hüvitised (*system-wide rewards*).;
- 4) individuaalsed hüvitised (*individual rewards*). (Türk 2005:253)

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

**Välised hüvitised** koosnevad eelkõige töötasust ja edutamisest. Need võimaldavad inimestel rahuldada oma esmavajadusi ning on tavaliselt seotud konkreetse tööülesande täitmisega.

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

**Individuaalsed hüvitised** on organisatsioonis töötavatel inimestel erinevad. Väline individuaalne hüvitis on näiteks lisatasu või preemia, sisemine individuaalne hüvitis aga eneseteostustunne mingil ametikohal. (Türk 2005:254)

Suurim rahaline motivaator on kindlasti palk. Palk peab olema omaniku poolt vaadatuna mõistlik ja põhjendatud ning vastavuses töötaja tööpanusega. Töötaja seisukohalt peab palk olema konkurentsivõimeline, et värvata uusi töötajaid ja hoida olemasolevaid töötajaid. Töötasu on

üheaegselt nii tasu pingutuse eest kui staatuse sümbol. Inimesed tahavad, et töötasu oleks õiglaselt määratud. (Alas 2005:95)

## **Palgapoliitika**

Selleks, et töötaja saaks aru, mille alusel talle palka makstakse peab ettevõttel olema selgelt formuleeritud palgasüsteem. Palgasüsteemi aluseks on palgapoliitika, mis on omakorda motivatsiooni väljatöötamise aluseks. Palgapoliitika on ettevõtte personalipoliitika osa. Kui personalipoliitikaga määratakse, milliseid inimesi tööle võetakse, mida neilt oodatakse ja mida pakutakse, kuidas koolitatakse ja arendatakse töötajaid, siis palgapoliitika määratleb töötajate tasustamise põhimõtted. Palgapoliitika ei pruugi olla kirja pandud, küll aga peaks olema dokumenteeritud üldine kehtiv palgasüsteem (astmepalgad, tükitööd, kuu- ning kvartalipreemiad ja müügiboonused, jne). Palgapoliitika alusel muudetakse kehtiva palgasüsteemi astmepalku, preemia- ja boonusemäärasid.

Palgapoliitika on ideoloogia ja peab sisaldama:

- 1) ettevõtte palgasüsteemi esmaseid põhimõtteid (astmepalk, tulemuspalk, nende vahekorrad eriametikohtadele);
- 2) arusaamu, mille alusel määratakse palgasüsteemis astmepalgad ja boonuste määrad (erinevad uuringud, võrdlused sektori keskmistega, jms);
- 3) arusaamu, mille eest edutatakse (järgmisele palgaastmele tõusmise tingimused);
- 4) kokkuleppeid, millise vaheaja tagant vaadatakse läbi palgasüsteem ja selle alused.

## **Palgasüsteem**

Palgasüsteemi loomine organisatsioonile põhineb palgapoliitikal ja seega sõltub organisatsiooni iseärasustest. Palgasüsteem peab olema vastavuses firma strateegiaga. Et tagada firmale pikaajalist edukust, peab töötasu olema:

- 1) seaduslik – tasu peab olema vastavuses riigi seadustega;
- 2) adekvaatne – tasu peab olema piisavalt suur, et kvalifitseeritud töötajaid ligi meelitada;
- 3) motiveeriv – ergutustasud peavad suutma töötajaid paremini töötama innustada;

- 4) võrdne kõigile – töötajad peavad tunnetama, et nende tööd tasustatakse õiglaselt nii võrreldes kaastöötajatega kui ka teistes firmades sama tööd tegevate inimestega;
- 5) turvaline – töötajad tahaksid omada kindlat kuusissetulekut, s.t et muutused firma kasumis ning individuaalsetes töötulemustes ja tervislikus seisundis ei mõjuku seda ohustavalt;
- 6) efektiivne – organisatsioon peab suutma palgasüsteemi säästlikult juhtida ja omama finantsressursse, mis võimaldaksid tagada palgasüsteemi käigushoidmise pikaks ajaks. (Alas 2005: 96)

Ettevõtte palgasüsteemi loomisel tuleb silmas pidada ka tegevusharu palgataset, et püsida konkurentsivõimelisena ja minimeerida tööjõu volavust, kaebuste hulka ja palgasüsteemiga rahulolematust. Kulutused tööjõule peavad olema vastavuses töö väärtusele ja töötaja väärtusele organisatsioonis.

Palga taset mõjutavad tegurid liigitatakse järgnevalt:

- 1) väliskeskkonnast tulenevad tegurid - tööjõu pakkumise ja nõudluse vahekord, majanduslik olukord ja töötute osakaal, seadused, kvalifitseeritud tööjõu olemasolu, sotsiaalsed ootused;
- 2) organisatsioonisisemed tegurid – ettevõtte suurus, majandussektor, ettevõtte edukus, ettevõtte strateegia ja sellest tulenevad nõuded tööjõule, ametiühingute olemasolud;
- 3) tööga ja töötajatega seotud tegurid – palgapoliitika, töö väärtus ettevõtte jaoks, töötingimused, töö väärtus palgaturul, tööjõu sooritused. (Alas 2005: 98 )

Lisaks mõjutab palgasüsteemi kujundamist ettevõtte elutsükel. Kasvavale organisatsioonile on iseloomulik palgakokkulepete paljusus, mis hiljem viiakse üle ühtsele palgasüsteemile. Küpses organisatsioonis kasutatakse enam astmepalgasüsteemi, mis põhineb töö hindamisel, tulemustel ja personali kompetentsusel. Taandarenevas organisatsioonis toimub palkade diferentseerimine tööperekondadest või indiviididest lähtuvalt. (Alas 2005:100)

Palgasüsteemi väljaarendamise protsess hõlmab erinevaid tegevusi, mis ideaalis peaks olema aluseks õiglase ja põhjendatud tasusüsteemi loomiseks.

**Ametikohtade hindamine** (töö analüüs) võimaldab järjestada ametikohad vastavalt nende väärtuse järgi organisatsiooni jaoks. Mida väärtuslikum on töö ning mida osavam ja paremini talle antud ülesandeid täitev töötaja, seda kõrgem on tavaliselt ka ametikoha ja sellel töötava inimese palk. Töö väärtus ja tasu suurus on omakorda aluseks palgaskaala koostamisele. Hindamisel võib kasutada erinevaid meetodeid:

- 1) tööde järjestamine (*job ranking*) – mille puhul hinnatakse ametikohta, kui tervikut, mitte selle üksikuid komponente;
- 2) tööde klassifitseerimine (*job classification*) – põhineb tööde tasemete kirjeldusel, mis koostatakse organisatsiooni struktuuri ja ametikohtade iseärasusi arvesse võttes;
- 3) tööde hindamine kriteeriumide astmestikus ehk faktormeetod (*points-factor schemes*) – hindamisel kasutatakse universaalseid faktoreid, mis vaatamata tööde erinevusele võimaldavad nende väärtust sarnaselt määrata. Hindamine seisneb faktorite kaupa ametikohale punktide määramises. Tuntumaks faktormeetodiks on Hay profiilimeetod, mis on eelistatuim meetod selle objektiivsuse tõttu. Samas on see meetod küllaltki ajamahukas ja tekitab oluliselt lisakulusid;
- 4) tööde hindamine turuväärtuse alusel (*job matching/ market pricing*) – sarnased tööd turul. Palgataseme määramisel arvestatakse ameti turuväärtusega. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012: 303-304)

Ametikohtade hindamise protsess on suhteliselt aeganõudev ja eeldab vajalikku eeltööd ning võib sõltuvalt organisatsiooni suurusest kesta paarist nädalast paari kuuni. Hindamisel tuleb silmas pidada, et tegevus oleks objektiivne ja ametikoha hindamise ajal ei kaldutaks töötaja hindamisele. Lisaks organisatsiooni tasusüsteemi sisemisele õiglusele on oluliseks komponendiks ka tasusüsteemi väline õiglus ehk tööjõuturu olukord. Ettevõtte peab paika panema raamistiku kuidas ta soovib ennast tööjutul positsioneerida. Kas tahetakse olla liider ehk maksta turu keskmisest kõrgemat palka, olla võrdne oma tegevusharu keskmise palgatase - mega või maksta turu keskmisest madalamat palka. Eelkõige tuleb kriitiliselt hinnata, milline on tasakaal võimaliku pakutava palgatase ja finantsvõimaluste vahel. (Türk 2005: 275-276)

### **Palgaskaala koostamine**

Organisatsiooni palgaskaala koostatakse ametikohtade hindamise alusel ja see sisaldab palgaastmeid, palgavahemikke ning astmepalkasid. Palgaastmed koondavad ühte gruppi ligilähedaselt sama väärtusega tööd. Palgaastmete erinevust reguleeritakse astmevahega, mis määratakse %- des. Madalamate astmete palkade vahe võib olla kuni 20%, kõrgematel isegi 100%. Soovitatakse kasutada kattuvaid vahemikke, mis võimaldavad eriti hea töösoorituse korral madalama astme töötajatel teenida oma kõrgemal astmel olevatest kolleegidest rohkem. Kattumist ei soovitata rohkem kui kolme palgaastme ulatuses. (Alas 2005: 103)

Palgatasemete analüüsimisel tuleb üldjuhul hinnata iga töötaja palgataset palgaturul. Enamasti ei ole kõikide sama tööd tegevate töötajate palk kunagi täpselt sama. Isegi kui on paika pandud täpsed põhipalgavahemikud, võivad need erineda töötajate staazi, oskuste või lisäülesannete tõttu. Informatsiooni palgaturu kohta on kõige parem hankida palgaturu uuringutest kus on koondatud andmed palkade kohta, mida makstakse teistes organisatsioonides sarnastel töökohtadel töötajatele. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012: 306-307)

Palgauuringu eesmärgiks on anda sisend ettevõtte palgasüsteemile ja toetada ettevõtte juhtkonda tasustamisotsuste langetamisel. Tegemist on töövahendiga, mis annab võimaluse hinnata oma ettevõttes makstavaid töötasusid palgaturu taustal ja kujundada sobiv palgatase tulenevalt ettevõtte spetsiifikast. Palgatsemeid võib võrrelda:

- 1) kogu turuga;
- 2) sektoriga;
- 3) võrdlusgrupiga.

Lisaks palgauuringutele on palgainfot võimalik koguda ka teistest allikatest, nagu näiteks oma ettevõtte töötajad ja kandidaadid. Kaks kõige olulisemat analüüsi, mida tuleb antud info põhjal teha, on kuu põhipalkade ja aasta kogupalkade võrdlus. Enamik uuringuid toob lisaks konkreetsele palganumbrile välja ka peamised soodustused, mida ettevõtted pakuvad, kas antud ametikohale või ettevõttes tervikuna. Turuanalüüsi tulemusena on võimalik hinnata ettevõtte positsiooni nii põhipalkade, kogupalkade kui ka soodustuste osas. (Personalijuhtimise käsiraamat 2005: 307-308)

### **Palgagruppide koostamine ja palgastruktuuri määratlemine**

Palgagrupp on kas töö väärtuse või muu iseloomuliku tunnuse järgi moodustatud sarnaste ametikohtade rühm, mille palgatase on lähedane. Palgagruppide arv sõltub organisatsiooni suuruselt ja hierarhilisest astmest. Palgastruktuur võib olla astmeline, kus sarnast väärtust omavad tööd koondatakse ühte gruppi, selline meetod sobib eelkõige väikesele või väga väikesele ettevõttele. Määratud on grupi alumine ja ülemine palgatase. Palgastruktuuri võivad moodustada erinevad palgarühmad ehk sarnast väärtust omavad tööd on grupeeritud rühmadesse. Ühte gruppi kuuluvad erinevate väärtustega tööd. Keskmiselt on ühes ettevõttes 5-6 gruppi. Selline struktuur sobib ettevõttele, kus palgakorraldus peab olema paindlik. Palgastruktuur võib

lähtuda töövaldkonnast ehk tööd on grupeeritud perekondadesse. Tööd jaotatakse erinevatesse tasemetesse sõltuvalt kompetentsidest ja tööde keerukusest. Hindamise aluseks on punktiskaala ja palgaturu uuringud. Selline struktuur annab selge ülevaate karjäärist ja palgataseme muutustest ühe töövaldkonna piires ning toetab konkurentsivõimet palga- ja tööjõuturul. Sobib eelkõige suuremale ja keskmisele ettevõttele. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012: 319-325)

## **Hüvitise liigid**

**Põhipalk** arvestatakse ajaühiku alusel ja makstakse tunni-, päeva-, nädala- või kuutasuna. Põhipalka rakendatakse siis, kui tööjõu kulud on täpselt planeeritavad ja kontrollitavad ning kus töötulemused pole otseselt mõõdetavad või on see seotud suurte kulutustega või kui töötaja ei saa töötulemusi ise oluliselt mõjutada. Üldjuhul peaks põhipalk kajastama töötaja vastutust ettevõttes sees, olema vastavuses töötaja antud tööks vajalike oskuste, teadmiste ja kogemustega ning olema seotud ka töötaja panusega. Põhipalga rolliks on maksta õiglast tasu tööjõu kui ühe olulise ressursi eest ettevõttes. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012: 309)

**Lisatasud ja preemia** moodustavad palga täiendosa, mida makstakse töötajale erilise töösoorituse eest, sh näiteks organisatsiooni juhtimises osalemise, uuenduste juurutamise, töö kõrge kvaliteedi ja ülenormatiivse toodangu eest. Preemiat või lisatasusid võidakse maksta nii üksikisiku töötulemustest lähtuvalt kui ka kogu grupi, allüksuse või organisatsiooni heade töötulemuste korra. Stone järgi (1998: 478) on lisatasu tulemustasustamise aluseks ning oma olemuselt proaktiivne, st prognoositav ja suunatud tulevikku. Preemia on aga reaktiivne ja vabalt valitava suurusega ning seda makstakse millegi tagajärjel. Preemia on seega eelkõige üllatava iseloomuga. (Türk 2005: 287)

**Tulemustasu** on tasuosa, mida makstakse töötajale kokkulepitud tulemuse saavutamise eest. Tulemustasu jagatakse tavaliselt kolme gruppi:

- 1) kuu- ja või kvartali tulemustasu;
- 2) poolaasta ja aasta tulemustasu;
- 3) pikaajaline tulemustasu.

Tulemuspalk peab sõltuma eelkõige töötaja enda töötulemustest, mitte organisatsiooni üldtulemustest. Tulemustasustamine eeldab selgete eesmärkide fikseerimist ning töötajate hindamise ja



tasustamise põhimõtete kehtestamist. Soovitav on sellist tüüpi töö tasustamise põhimõtet rakendada ametikohtadel, kus eksisteerib tugev seos pingutuse ja tulemuse vahel, näiteks müügitööl, projektijuhtimisel jms. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012: 310)

**Tükipalk** on lihtsaim tulemuspalga alaliik, kus töötasu suurus sõltub toodangu mahust või teenuste hulgast. Ta ergutab töötajaid suurendama tootlikkust ja võimaldab töötulemusi õiglase-malt tasustada. Tükipalga erivormiks on komisjonitasud, näiteks vahendustasud, mis sõltuvad otseselt konkreetsest ja täpselt mõõdetavatest töötulemustest. Töötajale makstakse komisjonitasu mingite konkreetsete tööülesannete täitmise eest, näiteks mingi protsendi ulatuses tasu kauba läbimüügilt. (Türk 2005: 285)

**Töötajate kaasamine omandisse** võimaldab lisaks rahale maksta palka ka aktsiatena. Aktsia-optsiooni eeliseks on see, et töötajad tunnevad ennast ettevõtte omanikena ning on sellest tulenevalt senisest enam valmis panustama organisatsiooni oma teadmisi ja energiat. Lisaks sellele ei teki aktsiaoptsiooni korral raha väljavoolu ettevõttest. (Türk 2005: 289)

**Soodustused** on ettevõtte poolt pakutavad programmid, mis täiendavad rahalisi tasusid ning hõlmavad enamasti tervise-, pensioni- jmt seotud teenuseid ja pakkumisi. Lisaks kuuluvad soodustuste hulka ka ametiauto ja mobiiltelefoni pakkumine. Soodustused on tasupaketi osa, millel on tavaliselt tugev sõnum ja väärtus, mida ettevõtte soovib oma töötajate jaoks rõhutada. Soodustuste kogupakett on tavaliselt igas ettevõttes unikaalne ja sõltub sellest, millised on ettevõtte rahalised võimalused, milliseid sõnumeid ja väärtusi ta soovib edasi anda ja millised on tema töötajate ootused pakutavatele soodustustele. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012:313)

Tasustamise alal on tõhusamad need süsteemid, mis võimaldavad põhipalka siduda pigem töötaja väärtusega kui tema ametikohaga. Stimuleerimis- ja preemiasüsteemid mängivad olulist rolli, kuid nad tuleks siduda ühe või mitme huvigrupi jaoks loodava väärtusega nii lühiajalises kui pikemas perspektiivis. Soodustused on selle juures oluline aspekt ning töötajate erinevuse tuunustamiseks tasuks kasutada paindlikku lähenemist, sealhulgas mitterahalisi tasusid. (Mayo 2004: 171)

## 1.4 Mitterahalised komponendid

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

### Efektiivne juhtimine

Firmade tõusu ja languse uurijad ei kahtle selles, et kvaliteetne eestvedamine on organisatsiooni oluline vara. Vilets eestvedamine mõjutab aspekte nagu nõrk moraal, töölt puudumised ja voolavus, kuid võib kaasa tuua ka liigset rahulolu, suutmatust reageerida turu ja klientide nõuetele, halbu strateegilisi valikuid ja paljusid muid soovimatuid tagajärgi. Ettevõtte juhtidest sõltub töötajate motiveerimisel väga palju. Liidri juhtimiseefektiivsuse parimaks hindajaks on tema järgijad, kuna liidrite stiil ja käitumine mõjutavad moraali ja motiveeritust. Juhi igapäevane tegevus määrab alluvate tegevust ja käitumist tõenäoliselt rohkem kui mõned eeskirjad ja juhendid. (Mayo 2004: 147-148)

Tänapäeva organisatsioonide edu põhineb töötajate austusel, entusiasmil ja vaimsusel. Kui alluv tunnetab, et ülemus saab temast aru, hindab teda isiksusena ja kiidab ta sellisena heaks, siis tekib töötajal usaldus ülemuse vastu ja ta läheb plaanide ning ettevõtmistega kergesti kaasa. Ülemuse-alluva suhtega seostub ka töö mõtestamine ja kindlustunde pakkumine töötajatele selgete, kitsapiiriliste eesmärkide seadmiste näol. Et parandada oma oskusi ja töötulemusi peavad töötajad teadma, millised kohustused on nende ametikohal, kuidas mõõdetakse nende tööalast edu, mida peab tegema, et saavutada silmapaistvaid tulemusi ja millised on võimalused karjääri suhtes. Järelkult on suhtlemine juhi ja alluva vahel juhtimises väga tähtsal kohal. Töötajate austamine ja usaldamine annab neile võimaluse tunda emotsionaalset ja meeldivat sidet oma tööga, mis teeb elu rikkamaks ja tasakaalustatumaks. (Türk 2005: 262)

Motiveeriva juhtimise näitajad on:

- 1) selgete eesmärkide seadmine;
- 2) tagasiside nii koosolekutel kui mitteametlikult;
- 3) arenguestlus;
- 4) tunnustamine;
- 5) töötajate arvamuste ja ettepanekute küsimine ja nendega arvestamine.

**Eesmärkide seadmine** kujutab endast tegutsemisviisi, mille käigus organisatsiooni allüksused ja töötajad määravad kindlaks ja ühildavad oma eesmärgid ühise põhieesmärgi nimel. Eesmärgid võiksid olla kirjalikult fikseeritud, et kõigil oleks teada nii ettevõtte, osakonna kui ka töötaja eesmärgid. Kasulik on eesmärk võimalikult täpselt ära kirjeldada, määrata selle kindel täitja ja tähtaeg. Lisaks peavad eesmärgid olema saavutatavad, realistlikud ja väljakutsuvad. (Malberg 2005: 99-101)

**Tagasiside** annab töötajale informatsiooni nii selle kohta kuidas ettevõttel läheb, kui ka töötaja enda tulemuste kohta juhi arvates. Tagasiside kaudu mõistavad töötajad oma tegevuse mõju ja tähtsust ning saavad aru, mida oma tegevuses muuta ja mida jätkata. See omakorda tõstab töötajate enesekindlust, mõjutab nende mina- pilti ja arusaamu ümbritsevast. Tagasiside on olulisemaid motivaatoreid, mis kujundab pühendumist tööle, lojaalsust organisatsioonile või meeskonnale. Paljud ettevõtted annavad töötajatele tagasisidet koosolekutel, kuid ära ei tohi unustada ka mitteametliku tagasiside andmist töö käigus. (Eestvedamine käsiraamat 2010: ptk. 5.6.1.)

**Arenguestlus** on eelkõige hea juhtimise tööriist, mille abil juht saab otsese alluva käest detailsemat infot kui igapäevasel suhtlemisel. Põhiliselt puudutab see info töötaja toimetulekut oma otseste tööülesannetega. Samal ajal on arenguestlus kõige sobilikum aeg, mil töötaja saab välja tuua puudujäägid töökorralduses, omapoolsed ettepanekud nende parandamiseks ning ootused oma karjäärialase arengu osas. Ühiselt saab läbi arutada töötaja koolitusvajadused. Mitte vähem tähtsad pole ka küsimused töötaja sisemiste motivaatorite ja suuremate plaanide kohta isiklikus elus. Arenguestluse kõige tähtsam komponent on usaldus kahe osapoolte vahel. Üldreegel on see, et mida autoritaarsem juht, seda lühemaks ja formaalsemaks jääb arenguestlus. Arenguestlus saab olla edukas ja tulemuslik üksnes siis, kui sellele eelneb korralik ettevalmistus. Juhi poolseks ülesandeks on töötajale selgitada vestluse tähendust ja anda

juhiseid, kuidas alluvad saaksid ennast parimal viisil ette valmistada. Töötaja poolseks ülesandeks on analüüsida hetkeolukorda ning mõelda sellele, mida tuleks muuta, et tema tulemused oleksid rahuldavad.

Arenguestlus on regulaarne, hästi ette valmistatud vestlus, kus arutatakse:

- 1) alluva töötulemusi;
- 2) järgmise perioodi eesmärgi;
- 3) koolitusvajadust;
- 4) arenguvõimalusi. (Director 2008: aprill)

**Tunnustamine** on positiivne tagasiside ja seda peaks juht töö käigus jagama nii ametlikult, kui ka mitteametlikult. Tunnustamist käsitletakse, kui juhtide juhtimisoskuste ühte väljundit, juhtide igapäevast tegevust töötajate suunamisel ja eestvedamisel. Isiklik tähelepanu ja heade töötulemuste esiletoomine motiveerib töötajaid veelgi paremaid tulemusi saavutama. Tunnustuseta töötajad tunnevad ennast alahinnatuna ja muutuvad apaatseks. Uuringud näitavad, et inimesed töötavad tunnustuse pärast rohkem, kui raha pärast. Samas peab tunnustamine juhi poolt olema siiras, kuna tegemist ei ole meelitamise vaid kiituseavaldamisega tehtud töö või muude organisatsiooni jaoks oluliste teguritega. Juhid peaksid mõistma, et kiitus ja laetus on kaks täiesti erinevat teemat ning neid peakski käsitlema eraldi. Tunnustamine ei tohiks kindlasti olla ühekordne ettevõtmine, mis juhtub kord aastas või kuus, vaid see peaks olema pidev protsess. Samuti ei tohiks tunnustamine olla ainult juhtide privileeg, vaid initsiatiiv võiks tulla nii kolleegidelt kui ka koostööpartneritelt. Protsess mille alusel inimesi tunnustamiseks esitada peaks olema võimalikult lihtne, et tagada selle elujõulisus. Tunnustuse jagamisel on oluline, et see toimiks võimalikult kohe peale tunnustamist väärivat sündmust. See motiveerib inimest kõige enam ning innustab teda kiitust väärivat käitumist jätkama. Tunnustamiseks mõeldud auhinnad peaksid omama inimeste jaoks olulist tähendust. Sama oluline on ka sõnum mis kaasneb auhinna üleandmisega. Kindlasti ei asenda tunnustamine tasustamist ega traditsioonilisi soodustusi. Enamasti makstakse tulemustasu just tulemuste mitte pingutamise eest ja seetõttu on tunnustamine väga mõjus vahend pingutuse ja soovitud käitumise esilekutsumiseks. Tunnustamisel tuleb silmas pidada järgmisi asjaolusi:

- 1) tunnustust tuleb jagada viisil, mis kohtleks igapäevase pingutuse võrdselt;
- 2) see peab täitma organisatsiooni, kliendi ja töötaja huvisid;

- 3) see peab juhtima ja innustama töötajat;
- 4) tunnustama peab konkreetsete saavutuste eest ja tunnustuse fookuses peaks olema isik;
- 5) tunnustama peab positiivsel viisil, et ka teisi innustada eeskuju järgima.

Kindlasti ei tohiks juhte pidada isemotiveeruvateks ja neid tuleb samamoodi tunnustada ja esile tõsta nagu ülejäänud kollektiivi. (Malberg 2005:59-62)

**Töötajate kaasamise või osalemise** all peetakse silmas töötaja võimalust osaleda otsustamisel ettevõttes sõltumata töötaja positsioonist. Töötajate kaasamise vormid on:

- 1) informeerimine, enne või pärast otsuste tegemist;
- 2) töötajate arvamuse küsimine ja töötajale otsustusõiguse andmine (kaasotsustamine).

Mida suurem sõnaõigus töötajatel on, seda suurem on töötajate mõju otsustele. Samuti on oluline, millistesse otsustesse töötajaid kaasatakse. Mida kõrgema tasandi otsustesse töötajaid kaasatakse (strateegilised vs. operatiivsed otsused), seda intensiivsem on kaasamine. Seega on töötajate kaasamine sõltuv kahest dimensioonist: töötajate mõju ja otsuste tähtsus. Töötajate kaasamine võib toimuda otseselt, st kõikidel töötajatel on võrdselt võimalus olla kaasatud, või kaudselt, töötajate esindaja kaudu. Töötajate otsene osalemine on piiratud ettevõtte suurusega, sest mida suurem on ettevõtte, seda keerulisem on kõiki töötajaid kaasata. Kaasotsustamine on ilma töötajate esindajata võimalik vaid väga väikestes ettevõtetes. (Kallaste, Jaakson 2005: 6)

Töötajate kaasamisel on kaks poolt: ühest küljest on selle eesmärk ettevõtte tulemuslikkuse tõstmine. Töötajate arvamusega arvestamine võib suurendada otsuste tegemise kvaliteeti, vähendada nende elluviimiseks kuluvat aega, parandada töötajate suhtumist uuendustesse ning suurendada nende huvi ettevõtte käekäigu vastu. Seega võib töötajate kaasamisega parandada ettevõtte ressursside kasutamist ning seeläbi tootlikkust. Teisest küljest on töötajate kaasamine selgelt seotud ressursside ning võimu ümber jaotamisega ettevõttes otsuste tegemisel (Pichot 2001: 1). See tähendab töötajatele suurema otsustusõiguse andmist, mis potentsiaalselt võib viia n.ö. töötajate huvide eelistamisele ettevõtte üldiste huvide ees. (Kallaste, Jaakson 2005: 13)

**Kommunikatsioon** on kahesuunaline protsess, mis annab osalistele võimaluse vastata sõnumitele ja neid ise saata. Iga juht, kes ei saa või ei taha hästi suhelda, pole kunagi suuteline tegema head tööd või jõudma heade tulemusteni. Juht peab personali hoidma hästiinformeerituna uudistes, arengutes ning kõigist muutustest ja võimalustest. (Denny 2010: 135-136)

Hästi korraldatud sisekommunikatsioon aitab töötajatel tunda end ettevõtte tegevusse kaasatuna, motiveerituna ja rahulolevana. Nii kujundatakse töötajatest pisitasa ettevõtte positiivsete sõnumite turundaja ka väljaspool organisatsiooni. (Malberg 2005: 74)

Kõigil on tarvis teada, mis toimub organisatsioonis, kuhu nad kuuluvad. Inimesed ei lakka kunagi mõtlemast ega rääkimast end mõjutavaist asjust – oma tööst ja elatisallikast – ning mida vähem faktilist informatsiooni neil on, seda laiemalt levib desinformatsioon, kirjutab Richard Denny oma raamatus „Motiveeritud võitma“. Head juhid väldivad salajasust töö ja töötavade kohta. Nad jagavad kogu infot, mida saavad; muudavad end küsimustele kättesaadavaks ja arutavad probleeme töötajatega. (Denny 2010: 138)

Info jagamise oluline põhjus on töötajates tekitatav kindlustunne. Mida rohkem informatsiooni saavad töötajad firma kohta, tema eesmärkide ja toimuvate sündmuste kohta, seda rohkem tunnevad nad ennast firma osana ja seda lihtsam on neil ennast firmaga samastada. Kuuluvustunne suureneb, kui töötajate hulgas valitseb omanikutunne. Sisekommunikatsioon ei tähenda infovahetust ainult „ülevalt alla“, vaid ka horisontaalselt ning samuti „alt üles“ – töötajatel on oluline teada ja tajuda, et nende arvamusest hoolitakse ning neid võetakse kuulda. Info vahendajana on suur roll keskastmejuhil. (Malberg 2005: 74)

## **Koolitus ja karjäär**

Juhtkond näitab oma suhtumist personali sellega, kas ta peab koolitusele määratud raha tulevikku suunatud investeeringuks või lihtsalt kuluks. Koolituse eesmärk on töötajate teadmiste, oskuste ja väärtushinnangute vastavus tööst tulenevatele nõuetele ning valmisolek täita organisatsiooni vajadusi ja ootusi. Koolitust käsitletakse tervikprotsessina, mis on suunatud sihipärasele õppimisele, tugineb üldistele arenduspõhimõtetele ja koosneb eeltööst, koolitusest, järeltööst ning tulemuste hindamisest. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012: 268-271)

Töötajate arendamine ja koolitamine aitab ka organisatsioonil areneda. Tänapäeval ei saa enam piirduda üksnes ametikohakeskse koolitusega, vaid tuleb pöörata tähelepanu töötajate arengule üldisemalt. Ettevõtte hinnalisemaks ressursiks ei ole mitte lihtsalt töötajad, vaid töötajad, kes tahavad õppida ja areneda ning selle tulemusi maksimaalselt ettevõttesse panustada. Samas peaks ettevõtte toetama töötajate arengusoovi ning mõtlema korralikult läbi, mis suunas oma töötajaid arendada. (Türk 2005: 310-311)

Rahuloleva ja pühendunud töötajaskonna hoidmiseks on mõistlik hoida tasakaalu professionaalsele ja isiklikule arengule suunatud tegevuste vahel. Professionaalse arengu all mõistetakse otseselt tööalaselt vajalike oskuste, teadmiste ja kogemuste arengut, mille käigus ka reeglina areneb töötaja isiksus. Isikliku arengu all mõistetakse peamiselt üldiste kompetentside (keeleoskus, suhtlemisoskus, lai silmaring) ja tulevikku suunatud võimekuse arengut. Täiskasvanute õppe ja arengu üks olulisi eripärasid on, et nad õpivad tulemuslikult vaid, seda mis on neile kasulik ja omab tähendust. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012: 255)

John Jantsch kirjutab oma raamatus „Soovitusmootor. Kuidas panna äri end ise turundama“. Asi mida teie töötajad teile kunagi ei ütleks, aga mida te mõistma peaksite: töötajad kohtlevad kliente arvatavasti samamoodi nagu teie kohtlete oma töötajaid. Selleks, et töötajad oleks lojaalsed ja ei lahkuks esimesel võimalusel parema pakkumise nimel on töötaja, kui kliendi puhul oluline element koolitus. Töötajate regulaarne ja ühtne väljaõpetamine on edukate ettevõtete tuumelement. Koolitus algab tavapärase töökohustuste täitmiseks vajalike rutiinidega ja toimingute õpetamisega, ulatudes ka palju sügavamale. Töötajasse, kui klienti suhtumise põhimõtte kätkeb veel üht aspekti, mida võiks väljendada sõnaga „volitamine“ (*empowerment*). Marcus Buckingham ja Curt Coffman avaldasid oma raamatus „Kõiki reegleid rikkudes. Mida maailma parimad juhid teisiti teevad?“ Gallup Organizationi poolt kaheksakümne tuhande ettevõtlusvaldkondade juhi seas tehtud uuringu tulemusi. Nad tegid järelduse, et kui ettevõtte ei suuda rahuldada oma töötajate põhivajadusi, ei ole põhjust oodata, et töötaja annaks endast parima. Uuringu järgi on produktiivse töötaja põhivajadused järgmised: teadmine, mida temalt oodatakse, tehnilised vahendid ja toetus, mis võimaldab tööülesanded õigesti täita, samuti kohane kiitus ja tagasiside tehtud töö eest. (Jantsch 2012: 23-28)

Mõnes ärivaldkonnas peavad inimesed ootama, kuni klišeena väljendudes „soe tool vabaneb“. Mõnel puhul teavad nad, et edutamiseks puudub igasugune võimalus põhjusel, et koht on ette ära lubatud kellelegi võimulolijate seast. Mõnes organisatsioonis määrab ülespoole tõusmise ära tööaastate arv, teistes täidetakse kõik juhikohad väljastpoolt tulnud töötajatega. Karjääriredelil tõusmise võimaluse pakkumata jätmine pole ettevõtte jaoks tingimata halb komme. Paljudel juhtudel kasutavad inimesed tööandjaid stardipakuna eesmärgi suunas liikumisel, mis on täiesti normaalne tegevus. Nii tööandja kui ka töötaja jaoks oleks hea, kui mõlemad suudaksid

töösuhetes tunnistada ja austada üksteise tingimusi või positsiooni. „Pole tulevikku“ tunnet saab kontrolli all hoida ja vähendada hea juhtimisega. Kui juht on teadlik, et organisatsioonis ei pruugi leiduda karjääri võimalusi, siis saab ta vähemalt pakkuda stiimulit ja motivatsiooni nt koolitusvõimaluste pakkumisega. (Denny 2010: 43-44)

Karjääriarengu seisukohast tähendab arendamine ja koolitus inimeste kutseoskuste parandamist püüdemaks pikemas perspektiivis kõrgematele ametikohtadele. Otsesed ülemused peavad talentide arendamisega – ükskõik mis viisil see toimub – tihedalt seotud olema. Noored andekad inimesed nõuavad tööandjalt enamasti kahte asja: „Makse mulle palka ja hoidke mind turukõlblikuna“. Palga maksmine on enesestmõistetav; turukõlblikus on aga seotud individuaalsete oskuste arenguga. On teada, et kompetentsus kasvab põhiliselt (70% ulatuses) tööülesandeid täites, mis võib tähendada erinevaid ametikohti, projekte, lisaülesandeid – kõiki teiseid kogemusi inimese tööelu vältel. 20% individuaalsest ametialasest asjatundlikkusest on saadud mentorluse kaudu ning ainult 10% formaalsetes koolitusprogrammides. Otsesete ülemuste osa töötajate arendamisel seisneb selles, et nad saavad kogemusi pakkuda ja võivad inimesi end pingutama sundida, andes neile üha keerulisemaid ülesandeid, eriti andekatele inimestele, kes tahavad oma karjääri edendada. (Becker; Huselid; Beatty 2010: 117- 118)

### **Töö sisu ja töökeskkond**

Seoses töökultuuri muutustega ühiskonnas on muutunud ka töö tähendus inimeste jaoks. Enam ei rahulda töö pelgalt inimese põhivajadusi, vaid pakub väljakutset arenguks ja rahulolu eneseteostuse kaudu. Ühe tuntuma motivatsiooniteooria looja Abraham Maslow` lähenemise kohaselt, on inimesele omane enda vajaduste kategoriseerimise süsteem (Maslow 1943). Vajaduste püramiidi kõige alumisel astmel on füsioloogilised vajadused. Töökeskkonna mõttes on inimese füsioloogilised vajadused rahuldatud siis, kui töötajal on olemas vajalikud töövahendid, töökohal on sobiv temperatuur, piisavalt valgust ja ruumi tegutseda. Järgmisel tasemel on töötajale oluline turvatunne. Turvalisuse vajadust silmas pidades vaadatakse töökoha kindluse olulisust töötajate jaoks ning kas see on neile tagatud, sest kui inimesel on kartus koonnamise või vallandamise ees, võib hirmutunne hakata segama tema keskendumist tööülesannetele. Maslow` püramiidi kolmandal astmel on kuulumisvajadus. Töötaja seisukohalt lähtudes on kuulumisvajadus rahuldatud siis, kui end tuntakse kollektiivi täisväärtusliku



liikmena. Hea koostöö inimeste või meeskondade vahel tekitab sünergiat, mis aitab töötada tulemuslikumalt. Kaks viimast taset, tunnustus – ja eneseteostusvajadus, on omavahel teatud mõttes seotud. Töötaja kogu potentsiaal realiseerimisele aitab kaasa see, kui tööandja annab piisavalt otsustamis- ja tegutsemisvabadust, toetab oma alluva soovi ennast arendada ja tunnustab pingutust preemiate, heade sõnade või edutamisega. (Kõrreveski 2010: 10-11)

Töö meeldivus ja sobivus töötaja jaoks sõltub järgmistest iseärasustest ja võimalustest:

- 1) kui huvitav ja keeruline see talle on;
- 2) mil määral pakub oma ideede ja mõtete rakendamist;
- 3) mil määral on võimalik näha oma töö tulemust, saada tagasisidet jne.

Tööraahulolu on suuresti seotud psühholoogiliste teguritega. Töö peab töötajaja jaoks olema huvitav ja väljakutsuv, sellest sõltub töö tulemus ja efektiivsus. Tööl peab olema eesmärk, mõttetud tööd ei taha keegi teha. Töö on mõttekas kui töötaja ning ümritseva keskkonna jaoks on tööl otstarve, väärtus ning tähendus. Töö mõttekus kuulub olulise osana inimese identiteedi määratlemisse. Tööraahulolu seisukohast on olulised sotsiaalsed suhted tööl, mis hõlmab sidemeid kolleegidega, juhtide ja klientidega ja tunne, et oled teiste heaolu jaoks midagi vajalikku teinud. Igapäev on soov osaleda tegevuses, mis on ühiskonna jaoks kasulik. Võimalus õppida, anda panus tööprotseduuride arendamisse ja võimalus ennast teostada läbi isikliku arengu suurendab tööraahulolu ja suhtumist töösse. See kuidas töö on organiseeritud, kui suur on töötaja isiklik vastutus ja vabadus, sõltub suuresti organisatsiooni juhtkonnast. Juhtide ülesandeks on reguleerida tööd selliselt, et töötajal oleks võimalik ennast realiseerida, tunda ennast organisatsiooni osana ja saada tagasisidet oma töö tulemuste kohta. Sobivus inimese ja töökoha vahel kindlustab tavaliselt suurema tööraahulolu. Töö peaks vastama inimese olemasolevatele oskustele, huvidele, isikuomadustele ja väärtushinnangutele. Hea toimetulek töö emotsionaalsete nõuetega tõstab tööraahulolu ja vähendab tööstressi. Rahulolu tööga mõjutab ka rahulolu isikliku eluga toimetulekul. (Pinder 2008: 268- 291)

Andrew Mayo arvates võib pisisasjadel olla moraalilise – ja motiveerimisküsimustes väga suur mõju – ruumi temperatuur, võimalus omaette olla, töökorras printer, kohvimasin jne. Tänapäeval on näiteks infosüsteemide riist- ja tarkvara nii olulised töövahendid, et nende kättesaadavus võib olla tähtis motiveeriv või demotiveeriv tegur. Väga uuendusmeelsete firmade uurimine näitab, kui tähtis võib olla töötajatele antud vabadus otsustada ise oma töökoha, vahendite ja seadmete

üle. Seega võib üks sisendnäitaja olla töötajatele antav vabadus „asju omal viisil ajada“. (Mayo 2004: 150)

Nguyen, Taylor ja Bradley (cit. Via Cabrera ja Perista 2006) väidavad, et töötaja rahulolu tööga on seotud autonoomiaga töökohal. Töötajad, kes saavad oma tööd juhtida, näiteks määrata töötempot või tööaega, on rahulolevamad kui need, kelle iseseisvus on piiratud. Lisaks on tõestatud, et rohkem autonoomiat töökohal suurendab töötaja vastutustunnet ehk teisisõnu seda enam seostab töötaja oma jõupingutusi töö tulemusega (DeCarlo ja Agarwal 1999). Seetõttu on kõrgem nende töötajate rahulolutase, kes tunnetavad enda vajalikkust tööl. (Kõrreveski 2010: 14)

Inimesed laenavad organisatsioonile oma inimkapitali, kuid nende tegelik panus sõltub nende motivatsioonist ja pühendumusest. Motiveeritud töötajad annavad oma parima. Kuigi oma osa mängivad isiklik innukus, väärtused ja asjaolud, mõjutab motivatsiooni peamiselt inimeste töökeskkond. Keskkond ühendab endas põhikultuuri – organisatsiooni väärtused, rituaalid, protsessid ja süsteemid – ning kohaliku kliima, mille loovad liidrid ja juhid. (Mayo 2004: 170)

## **2. MOTIVATSIOONISÜSTEEMI ÜLESEHITUS EESTI ETTEVÕTETE NÄITEL**

### **2.1 Valim ja kasutatud analüüsi meetod**

Uurimistöö jaoks koostati ankeet, mille loomisel arvestati nii motivatsiooniteooriates, kui ka personalijuhtimises selle teemaga haakuvaid aspekte. Autori poolt välja töötatud ankeedi abil oli kogutud vajalik informatsioon Eesti ettevõtetes olemasolevate motiveerimismeetodite välja selgitamiseks. Antud lõputöö uurimismeetodina kasutati kvantitatiivset uuringu meetodit, kuid küsimustikus oli kasutatud ka avatud vastustega küsimusi. Ankeetküsimustik oli käesoleva aasta 11. märtsist, kuni 11. aprillini elektrooniliseks täitmiseks avatud Eesti ettevõtete juhtidele või personalijuhtidele ja kutsed ankeedi täitmiseks saadeti e-meili teel. Autor saatis kutsed 250-le ettevõttele. Lõplikuks valimiks kujunes 55 ettevõtet ning nende ankeetide põhjal edastatakse tulemused. 39 ettevõtet jätsid küsimustiku täitmise pooleli, mistõttu antud ankeete analüüsimisel ei kasutatud. Lõpuni täidetud ja tagastatud ankeete oli 55 tükki ja seetõttu kujunes tagastusprotsendiks 22%, see oli autori arvates piisav kogus, et anda andekvaatne ülevaade Eesti ettevõtetes enamlevinud motivatsioonivahenditest.

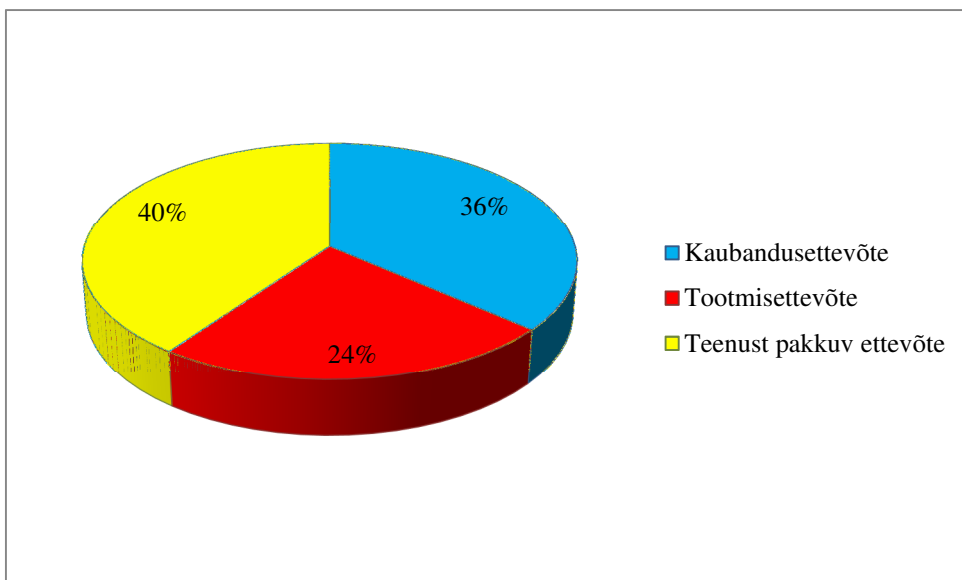
Empiirilise osa jaoks vajalik küsimustik (Lisa 1) koostati JustAsk keskkonnas ning küsimused said jaotatud nelja osasse. Küsimustiku esimene osa sisaldas küsimusi ettevõtete üldandmete kohta, teine osa koosnes töötajate motivatsioonisüsteemiga seotud teguritest nagu- juhtimine, personalipoliitika, info liikumine ettevõttes, tagasiside, kaasamine, karjääri võimalused, koolitus ja arenguvestlused. Kolmas osa puudutas ettevõtete tasustamissüsteemi ja soodustuste kasutamist ning neljandas osas käsitleti maksude mõju soodustuste kasutamisel.

Antud uuringu analüüsil peeti kõige otstarbekamaks kirjeldavat analüüsi, mille puhul võrreldi saadud vastuseid omavahel. Mainitud meetodi kasuks otsustati seetõttu, et läbi viidud uuring on oma tüübilt samuti kirjeldav. Andmete tõlgendamisel kasutati ühemõõtmelisi sagedustabeleid,

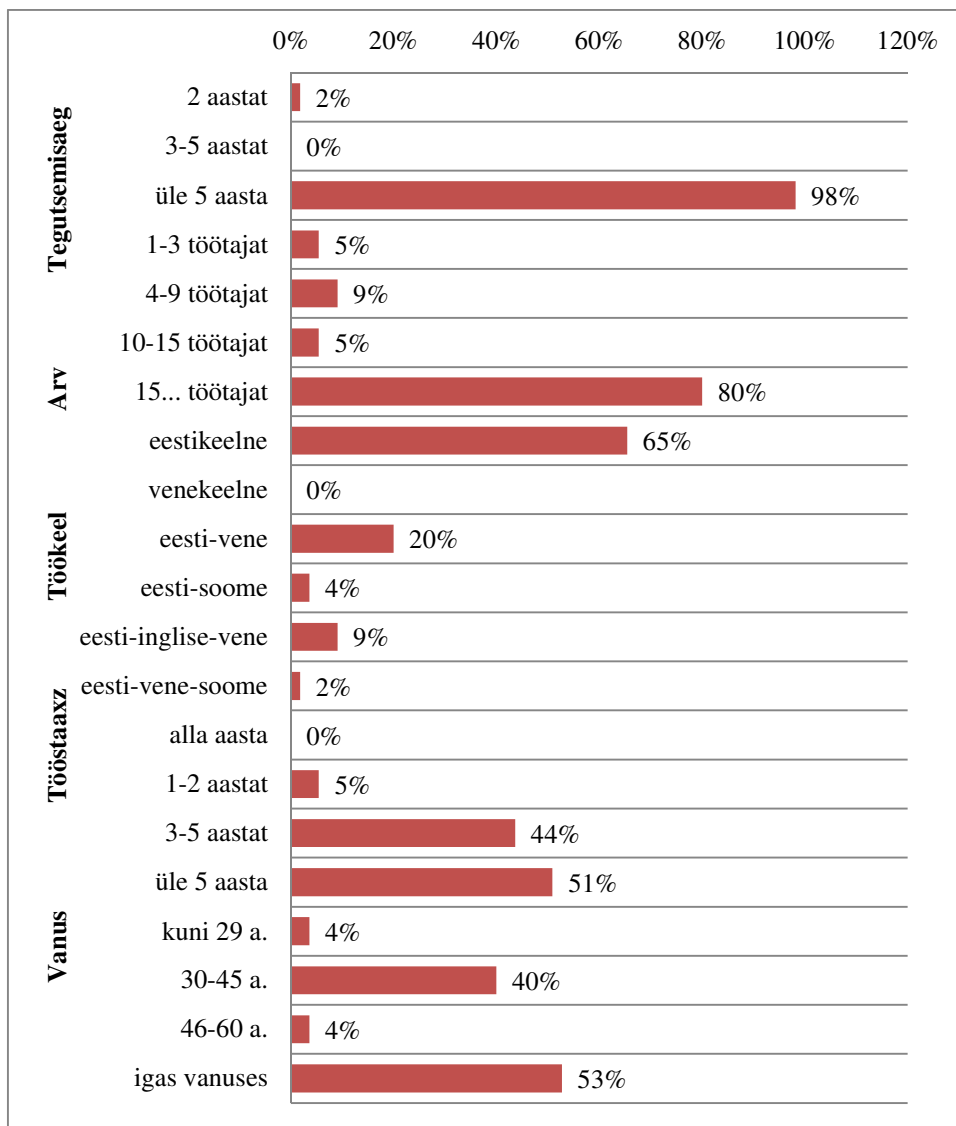
tulp-ja sektordiagramme, mille abil on visuaalselt võimalik tunnuste vahelisi seoseid ja jaotust vaadelda.

Binaarsete tunnuste võrdlemiseks koostati risttabel ja võimalike statistiliste seoste selgitamiseks (p väärtuste leidmiseks) kasutati Hi-ruut testi. Saadud tulemusi interpreteeritakse võrdlevate joonistena ja järeldusi esitatakse teksti kujul. Selleks et leida seoseid tööstaazi ja motivatsioonitegurite vahel kasutas töö autor korrelatsioonimaatriksit (Lisa 2). Antud analüüsis ilmnevad kõige paremini seoste olemasolu või selle puudumine.

Joonisel 2 on välja toodud ettevõtete tegevusvaldkond. Uuringus osalenud ettevõtted jagunesid tegevusvaldkonna alusel järgvalt: teenust pakkuvaid ettevõtteid oli 22 ehk 40% vastanute üldarvust, 20 kaubandusettevõtet moodustasid 36% vastanute üldarvust ja tootmisettevõtteid oli kõige vähem, 13 ehk 24% vastanute üldarvust.



**Joonis 2. Ettevõtete tegevusvaldkond** (autori joonis)



**Joonis 3. Ettevõtete üldandmed** (autori joonis)

Joonisel 3 on välja toodud osalejate üldandmed nagu: tegutsemisaeg, töötajate arv, töökollektiivi suhtluskeel, töötajate keskmine tööstaaz ja keskmine vanus. Valdavalt on uuritavad ettevõtted tegutsenud turul üle viie aasta, mis moodustab 98% vastanute üldarvust. Töökollektiivi suuruse osas jagunesid ettevõtete näitajad järgmiselt: üle 15 töötajaga kollektiivide osakaal on 80% vastanud ettevõtetest, 9% vastanutest on 4-9 töötajat ja 5% ettevõtetest on 1-3 ning 9-15 töötajat. Tegevusvaldkondade alusel on 15 ja rohkem töötajat 75% kaubandusettevõtetest, 77% tootmisettevõttel ja 86% teenust pakuval ettevõttel. Seega on uuritavad ettevõtted autori arvates piisavalt suure töökollektiiviga ja tegutsemisajaga, et omada arvestatavat palgakorraldus- ja motivatsioonisüsteemi.

Uuritavad ettevõtted on valdavalt eestikeelse kollektiiviga, moodustades 65% vastajate üldarvust. Segakeelsed kollektiivid jagunesid järgnevalt: 20% on eesti- venekeelseid kollektiive, eesti- inglise- venekeelseid kollektiive on 9% vastanute üldarvust, eesti- soomekeelseid kollektiive 4% ja eesti- vene- soomekeelseid töökollektiive 2%. Kuna antud küsimuse osas selgus, et enamus kollektiive on eestikeelseid, siis kultuurilise eripära alusel palga- ja motivatsioonisüsteemi võrdlust ei toimu.

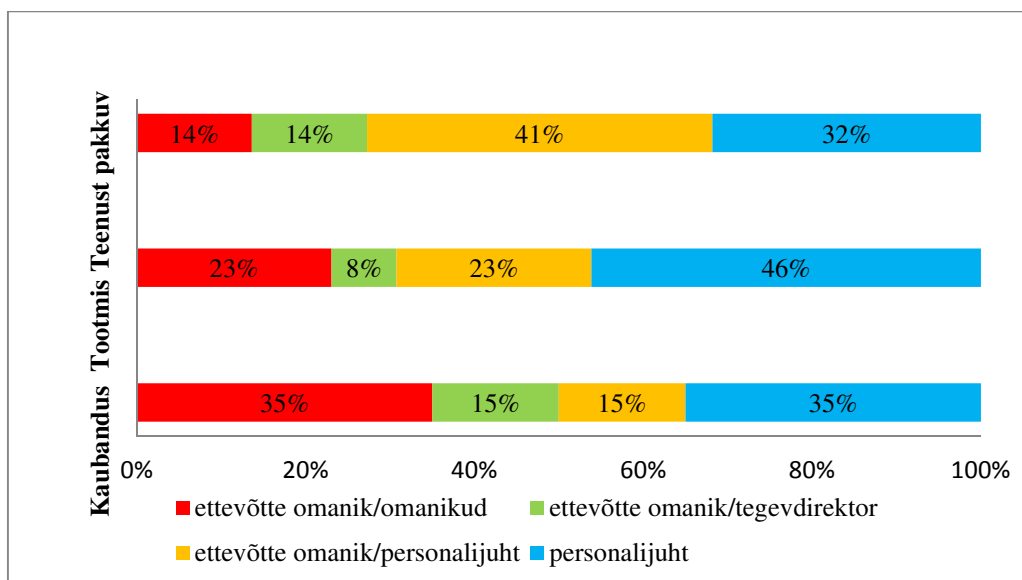
Tööstaaži näitajaid analüüsid selgub, et kõige suurem hulk vastjatest ehk 51% ettevõtetest on töötajate keskmine tööstaaž üle 5 aasta. 44% järgneb nende ettevõtete hulk kelle töötajate keskmine staaž on 3-5 aastat ja 1-2 aastase keskmise tööstaažiga ettevõtete hulk on 5%. Valdkonniti suuri erinevusi ei leidunud. Teenust pakkuvatel ettevõtetel oli 1-2 aastase tööstaažiga töötajate osakaal kõige suurem, moodustades 9% antud valdkonna vastajate üldarvust. Siit võime järeldada, et suurt personali kaadrivoolavust uuritavate ettevõtete hulgas ei esine.

Vanuselist jaotumist vaadates selgub, et kõige rohkem on neid ettevõtteid kus on igas vanuses töötajaid moodustades 53% vastanute üldarvust. 40% ettevõtetest jääb töötajate vanus vahemikku 30-45 aastat. 4% ettevõtetest on vanuseline jaotus vastavalt kuni 29 aastased ja 46-60 aastased töötajad. Kaubandus- ja tootmisettevõtetes on alla 29 aastaste töötajate osakaal 0% st, et uuritavate ettevõtete seas nendes valdkondades ainult noortest koosnevaid kollektiive ei esine. Teenust pakkuvate ettevõtete hulgas on 9% neid ettevõtteid, kes eelistavad alla 29 aastaseid töötajaid. Atraktiivsetes valdkondades tegutsevad ettevõtted nt IT- sektor, eelistavadki tihti peale värvata andekaid noori otse koolipingist ja samas on need ettevõtted ka heaks hüppelauaks karjääri tegemise poolest. Samas suuri erinevusi valdkonniti ei leidunud.

## **2.2 Eesti ettevõtete motivatsioonisüsteem analüüs**

Lõputöö autor käsitleb antud alapeatükis Eesti ettevõtete motivatsioonisüsteemi ülesehitusega seonduvaid küsimusi. Nende küsimuste esitamise peamiseks põhjuseks oli saada täiendavat ja laiaulatuslikumat teavet, kuidas erinevates valdkondades tegutsevates ettevõtetes toimub personali motiveerimine ja millised tegurid on uuritavate ettevõtete aravates olulised ja millised vähem olulised.

Vaadates joonist 4 selgub, et valdavalt tegelevad ettevõttes personaliga personalijuhid. Kaubandusettevõtetes on vastuste jaotus järgmine: personaliga tegeleb personalijuht 35% ettevõtetest, samuti 35% vastanutest märkisid, et see töö kuulub ettevõtte omaniku/omanike igapäeva ülesannete hulka, ülejäänud 30% jaotusid samuti võrdselt ettevõtte omaniku/tegevdiriectori ja ettevõtte oomaniku/personalijuhi vahel.

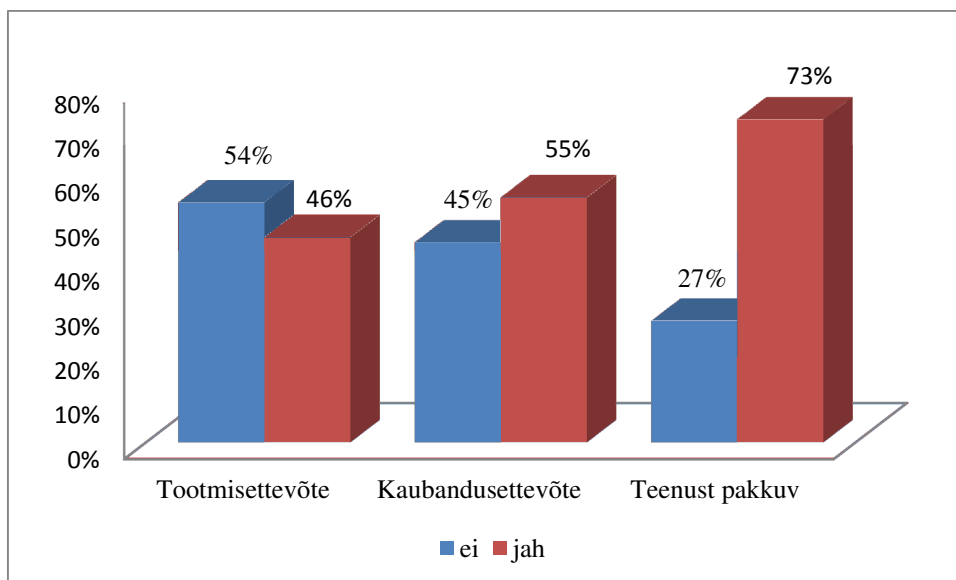


**Joonis 4. Töötajate juhtimine** (autori joonis)

Tootmisettevõttes vastasid 46% uuritavatest, et personaliga tegeleb personalijuht. Võrdselt 23% jagunesid ettevõtte omanike ja ettevõtte omaniku/personalijuhi vahel. Personalitöö kuulub ettevõtte omaniku/tegevdiriectori valdkonda, vastas jaatavalt 8% tootmisettevõtetest. Teenust pakkuvates ettevõtetes vastasid 41% ettevõtetest, et personaliga tegeleb ettevõtte omanik koos personalijuhiga. Ettevõtetest 36% vastasid, et peamiselt tegeleb selle valdkonnaga personalijuht, ning 14% märkisid vastuseks, ettevõtte omanik/omanikud ja samuti 14% uuritavatest märkisid vastuseks, et ettevõttes tegelevad personaliga omanikud ja tegevdiriector.

Tavaliselt oleneb see personali suurusest, kas ettevõttes on palgatud personalijuht või mitte. Suurema kollektiivi puhul kannatab nii töö personaliga kui ka juhtimine, kui kogu vastutus on ainult ettevõtte omanike või keskastme juhtide õlul. Väiksemates ettevõtetes tegeleb personaliga enamasti, kas omanik või tegevdiriector, kuna eraldi personalijuhi palkamine ei ole majanduslikult otstarbekas. Üldjuhul peavad erasektoris tegutsevad ettevõtted ise otsustama, milline variant on nende võimaluste ja vajaduste juures kõige sobivam. Alternatiiviks võib olla

ka vastava teenuse sisseostmine. Autori arvates ei ole kõige olulisem see, kes ettevõttes tegeleb töötajatega, vaid kuidas on personali juhtimise strateegia üles ehitatud ja kas see on suudetud ka töötajatele arusaadavaks teha.



**Joonis 5. Ettevõtete osakaal kellel on kindel personalipoliitika** (autori joonis)

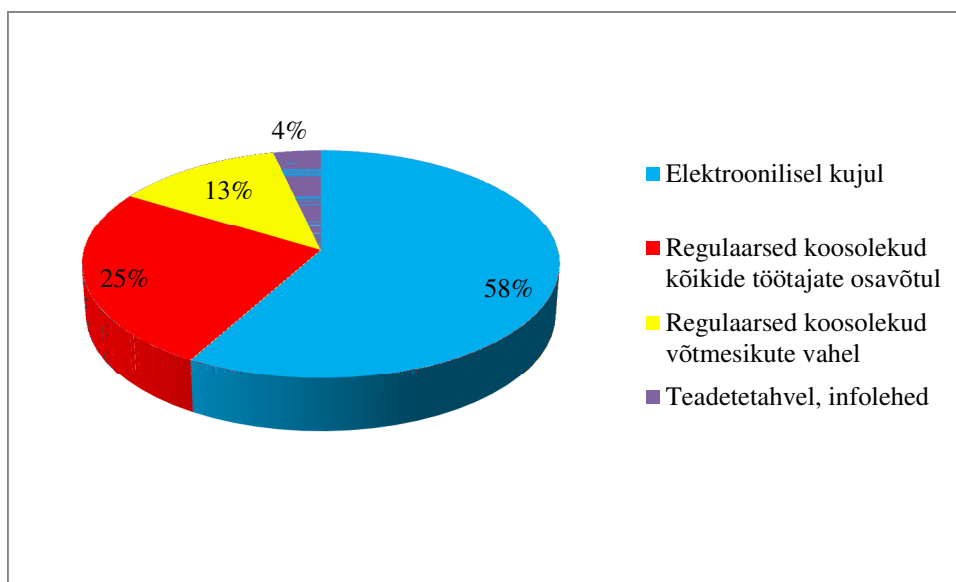
Joonis 5 annabki ülevaate, kuidas ettevõtetes on töötajate juhtimise raamistik korraldatud ja kas see on korrapäraselt juhitud tegevus või juhuslik süsteem. Kindel personalipoliitika on 60% vastanud ettevõtetest, 40% vastanud ettevõtetest ei oma kindlat süsteemi töötajate juhtimisel. Järgnevalt analüüsis töö autor, kas ilmneb olulisi erinevusi vastuste ja tegevusvaldkondade lõikes. Selleks kasutas autor Hii- ruut testi hüpoteeside kontrollimiseks jaotuste kohta (joonis 5). Vastusena tuli olulisuse tõenäosus ( $p = 0,26$ ) suurem, kui olulisuse nivoo (alfa = 0,05), seega võime väita, et ei/jah vastuste osakaalu ja tegevusvaldkondade lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei leidunud.

Need ettevõtted, kes omasid kindlat personalipoliitikat oli 57% küsitletutest paigas kõik meetmed, mida peetakse oluliseks nii administratiivse kui strateegilise personalijuhtimise osas so. töötajate värbamine- ja valik, töötasustamissüsteem, koolitus- ja ametireiside korraldamise poliitika. Ettevõtetest 29% omas kindlat värbamis- valikusüsteemi ning vastanutest 14% pidas oluliseks, et paigas on kindel töötasustamissüsteem. Autori arvates on ettevõtte seisukohalt oluline, et paigas on kõik protseduurid, mis puudutavad tööd personaliga, kuna kindel ettevõtte eesmärged ja strateegiat toetav personalipoliitika aitab olulisel määral tõsta töötajate soorituse



kvaliteeti, motivatsiooni, pühendumist ning on seeläbi heaks võimaluseks ettevõtte konkurentsivõime ning kasumlikkuse tõstmiseks.

See kas töötajad on teadlikud ettevõttes toimuvast ja saavad õigeaegselt usaldusväärset teavet juhtkonna poolt, sõltub sellest kas info edastamist peetakse oluliseks ja kuidas on info liikumine ettevõttes korraldatud. Töö autor uuris milliseid kanaleid Eesti ettevõtted eelistavad info edastamiseks, ehk kuidas vajalik teave töötajateni viiakse. Alljärgnev joonis 6 annab ülevaate info liikumisest uuritavates ettevõtetes. Vastustest selgub, et 58% ettevõtetest eelistab infot edastada elektroonilisel kujul, 25% ettevõtetest kasutab selleks regulaarseid koosolekuid kõikide töötajate osavõtul, 13% vastanutest jagavad infot regulaarsetel koosolekutel ainult võtmesikute vahel ning teadetetahvleid ja infolehti kasutavad 4% ettevõtetest.

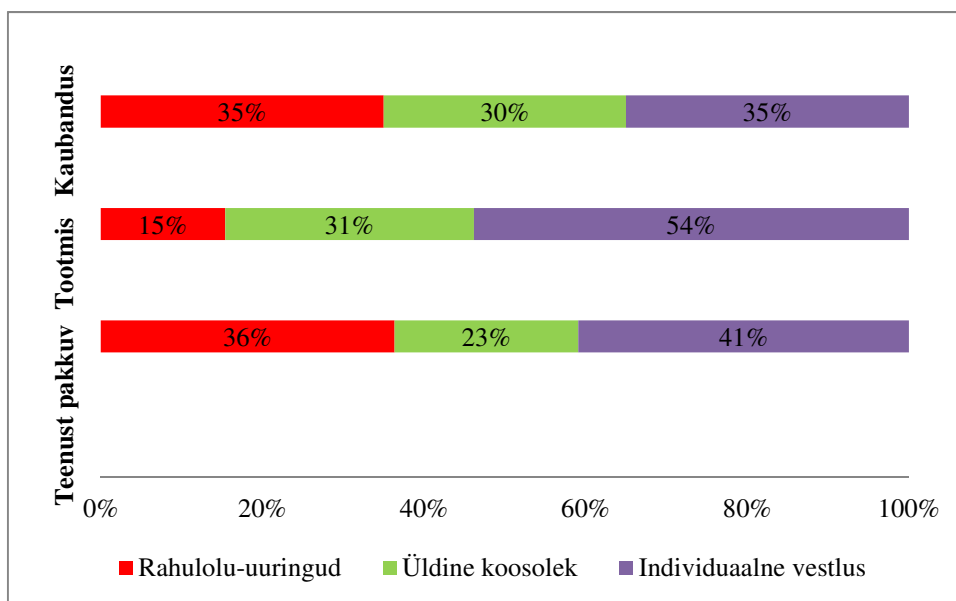


**Joonis 6. Info liikumine ettevõttes** (autori joonis)

Tegevusvaldkondade lõikes eelistavad nii kaubandus- kui ka teenust pakkuvad ettevõtted eelkõige elektroonilist infoliikumist. Tootmisettevõtted kasutavad rohkem regulaarseid koosolekuid kõikide töötajate osavõtul. Arvestades eestlaste elektrooniliste kanalite lembust, on tulemused ootuspärased. Loomulikult ei ole kõikides valdkondades võimalik ega otstarbekas kasutada info edastamiseks e-meili, ning olulised teated võiks töötajateni viia silmast- silma kohtumistel. Olulise info liikumine ainult võtmesikute vahel jätab töötajad teadmatusse, põhjustab kuulujuttude levikut, alavääristab kõrvale jäetud töötajaid ning mõjub demotiveerivalt. Inimene töötab organisatsiooni eesmärkide nimel motiveeritult siis, kui tal tekib nende

eesmärkidega emotsionaalne seotus. Sisekommunikatsioon, kui üks motivatsioonisüsteemi osa aitab kindlasti kaasa selle seotuse tekkimisel. Autori arvates näitab see tööandja usaldust töötajate vastu, kui jagatakse informatsiooni ettevõtte tegevuste ja tulemuste kohta.

Kuna info liikumine peaks olema mõlema suunaline st ka tööandja peaks huvituma, mida töötajad tegelikult arvavad ja milline on tööandja maine töötaja silmis, siis uuris töö autor, kuidas on tagasiside andmine uuritavates ettevõtetes korraldatud.

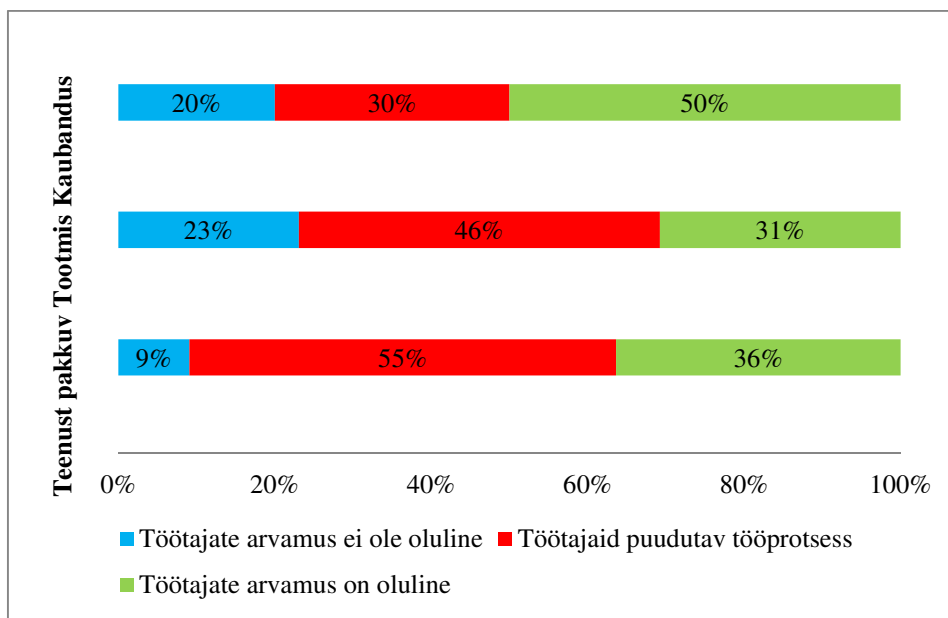


**Joonis 7. Tagasiside saamine töötajatelt** (autori joonis)

Vastustest selgub, et töötajatelt tagasiside saamiseks kasutatakse rohkem individuaalset vestlust, kas otsese ülemuse või personalijuhiga. Kaubandus- ja teenust pakkuvates ettevõtetes on populaarsed veel rahulolu- uuringud, ning tootmisettevõttes loodetakse saada tagasisidet üldisel koosolekul. Töö autori arvates on rahulolu- uuringud head seetõttu, et tihti on need anonüümsed ja töötajad julgevad rohkem avameelsemad olla. Individuaalsed vestlused õnnestuvad juhul, kui töötaja ning tööandja vahel on usalduslik suhe. Üldised koosolekud annavad tagasiside osas vähe tulemust, kuna tagasihoidlikud inimesed jäävad reeglina tahaplaanile ja selline küsitlus ei pruugi anda adekvaatset ülevaadet tegelikkusest.

Tagasiside andmine pakub töötajatele väljundit oma arvamuste ja ettepanekute edastamiseks ning suurendab seeläbi kaasatuse tunnet ja töemotivatsiooni. Rahulolu- uuringutele peaks järgnema võimaluste piires mingisugused lahendused. Kui tööandja korraldab regulaarselt

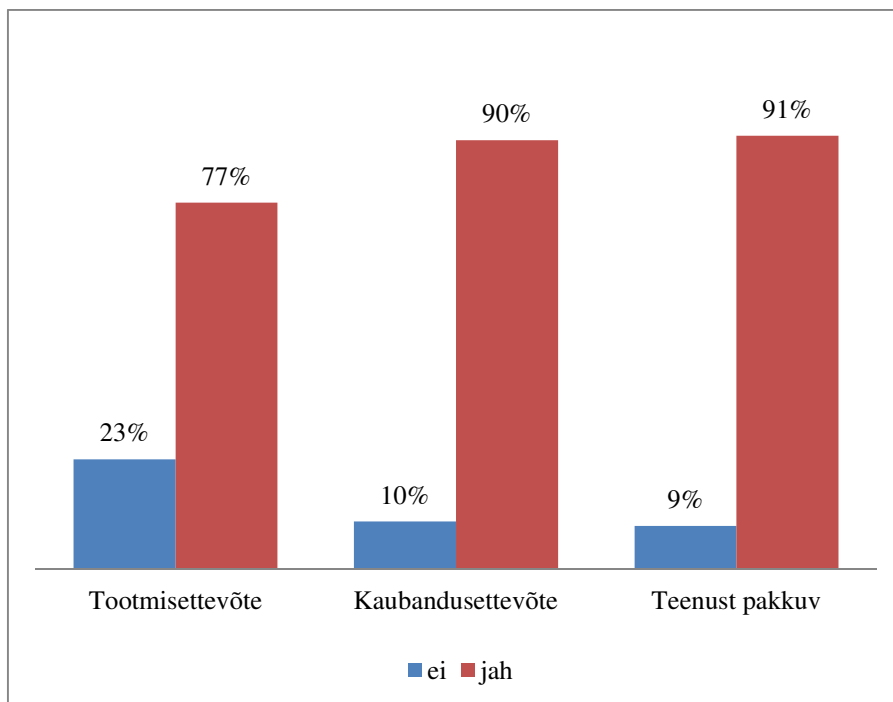
rahulolu- uuringuid, või küsitakse töötajate arvamust koosolekutel ja individuaalsetel vestlustel ning sellega asi piirdubki, langeb tööandja maine töötajate silmis oluliselt. Kui suur on Eesti ettevõtete hulgas töötajate kaasatus, annab ülevaate joonis 8.



**Joonis 8. Töötajate kaasamine otsustamisprotsessidesse** (autori joonis)

Positiivne on tõdeda, et neid ettevõtteid on uuritavate hulgas oluliselt vähem keda töötajate arvamus üldse ei huvita ning kus juhtkond ei pea oluliseks töötajate kaasamist otsustamisprotsessides. Valdavalt on ettevõtete juhid huvitatud töötajate kaasamisest, eriti kui see puudutab tööd mida töötaja tunneb võib-olla paremini, kui tööandja. Näiteks kaubandusettevõttes on müüja ettevõtte visiitkaart ja tihti määrab esimene kontakt selle, kas klient tuleb veel tagasi või mitte. Eelkõige olenebki kaasatus töö valdkonnast ja spetsiifikast.

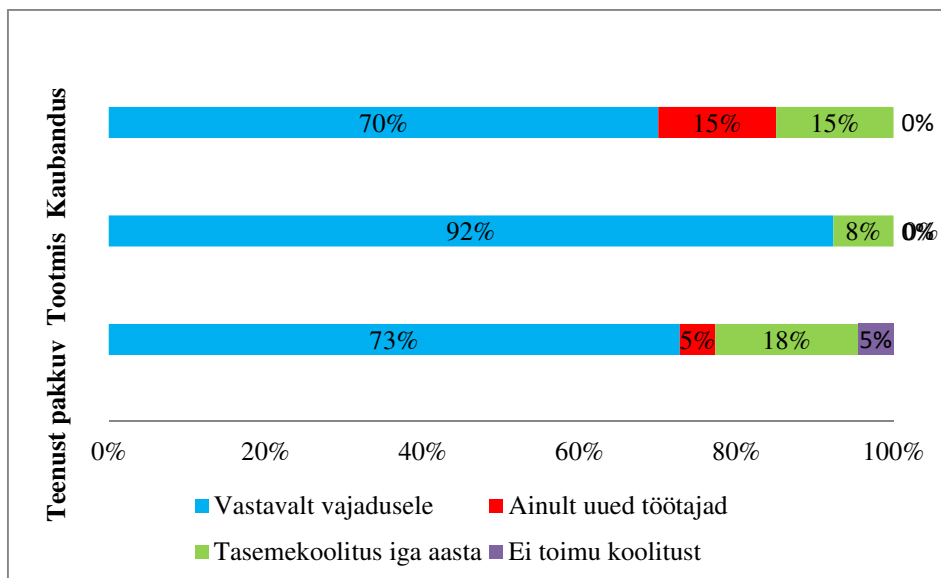
Ettevõttes kus on olemas karjääri ja õppimisvõimalused on kindlasti töötajate hulgas populaarsemad, kui need ettevõttes, kus need võimalused puuduvad. Väiksemas ettevõttes on muidugi karjäärivõimalused ka väiksemad, kuid ettevõtte suurus ei tähenda, et alati pakutakse vabanenud töökohta oma ettevõtte töötajale. Järgnevalt püüdis töö autor välja selgitada, kui paljud uuritavatest ettevõtetest soovivad töökohtade pakkumist olemasolevatele töötajatele ning kui tihti ja kas üldse peetakse oluliseks töötajate arendamist ja koolitust. Karjäärivõimaluste väljaselgitamiseks viis töö autor läbi jaotuste võrdlemise Hii- ruut testi abil.



**Joonis 9. Töötajate karjäärivõimalus ettevõttes** (autori joonis)

Jooniselt 9 on näha, et uuritavates ettevõtetes pakutakse vabanenud töökohta eelkõige oma töötajatele. Jaotuste võrdlemisel „jah“ ning „ei“ vastuste osakaalu, ning tegevusvaldkonna vahel statistiliselt olulisi erinevusi ei leidunud, olulisuse tõenäosus ( $p=0,44$ ) on suurem, kui olulisuse nivoo ( $\alpha=0,05$ ). Seega võime väita, et ettevõtted suhtuvad väga positiivselt olemasolevatele töötajatele vabanenud töökohtade pakkumisse.

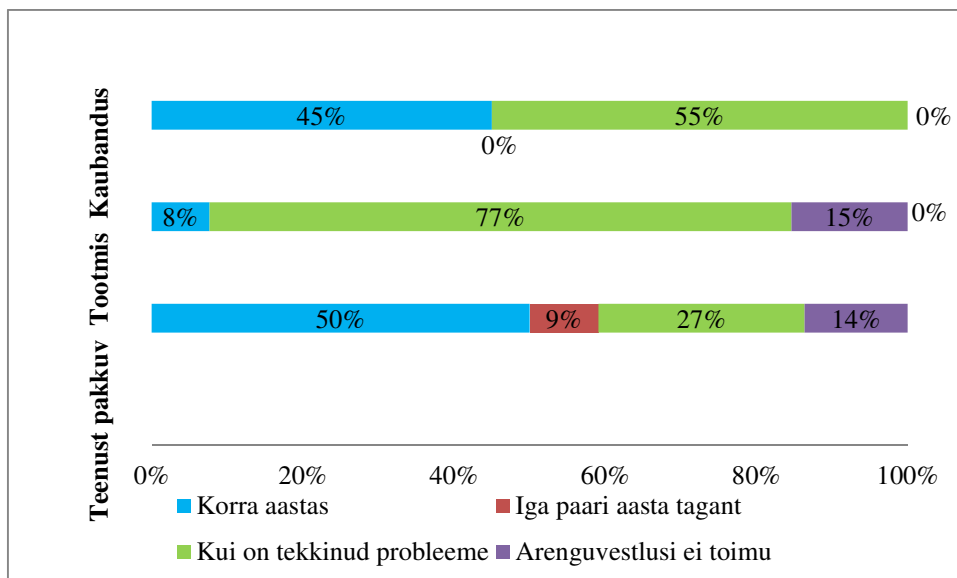
Töötajatele koolituse pakkumise osas on eelistatumaks varjandiks tööandjate hulgas, et töötajat koolitatakse siis, kui on tekkinud vajadus (joonis 10). Koolitatakse ainult uusi töötajaid, vastas 15% kaubandusega ja 5% teenust pakkuvatest ettevõtetest. Töötajate koolitamiseks kasutatakse iga aastast tasemekoolitust, vastas 18% teenust pakkuvatest ettevõtetest, 15% kaubandusettevõtetest ning 8% tootmisettevõtetest. Teenust pakkuvate ettevõtete hulgas on 5% neid, kes ei paku töötajatele mingusugust koolitust. Autori arvates peakski töötajaid koolitama siis, kui selleks on tekkinud vajadus.



### Joonis 10. Töötajate koolitamine ettevõttes (autori joonis)

Selliste koolitusprogrammide kasutamine, kus töötajate vajaduste ning huvidega ei arvestata, toob pigem kaasa negatiivsed tagajärjed. Ettevõtte raiskab lihtsalt aega ning ressursse ja tulemuseks on rahulolematud töötajad. Koolitusvajaduste väljaselgitamiseks ning karjääri planeerimiseks on hea kasutada individuaalseid arenguestlusi töötajatega.

Joonisel 11 on näha, et enamasti kasutatakse arenguestlusi siis, kui on tekkinud probleemid töötajaga. Regulaarselt korra aastas viivad arenguestlusi läbi 50% teenust pakkuvatest ettevõtetest ja 45% kaubandusettevõtetest. Teenust pakkuvatest ettevõtetest viib arenguestlusi läbi iga paari aasta tagant 9% ettevõtetest, ning 15% tootmisettevõtetes ja 14% teenust pakkuvatest ettevõtetest ei pea arenguestlusi oluliseks. Üldjuhul ei ole arenguestlused ainult selleks vajalikud, et pöörata tähelepanu probleemidele, vaid on heaks võimaluseks koos töötajaga arutada tulevikku suunatud tegevusi, ning jagada tunnustust ja kiitust tehtud töö eest.



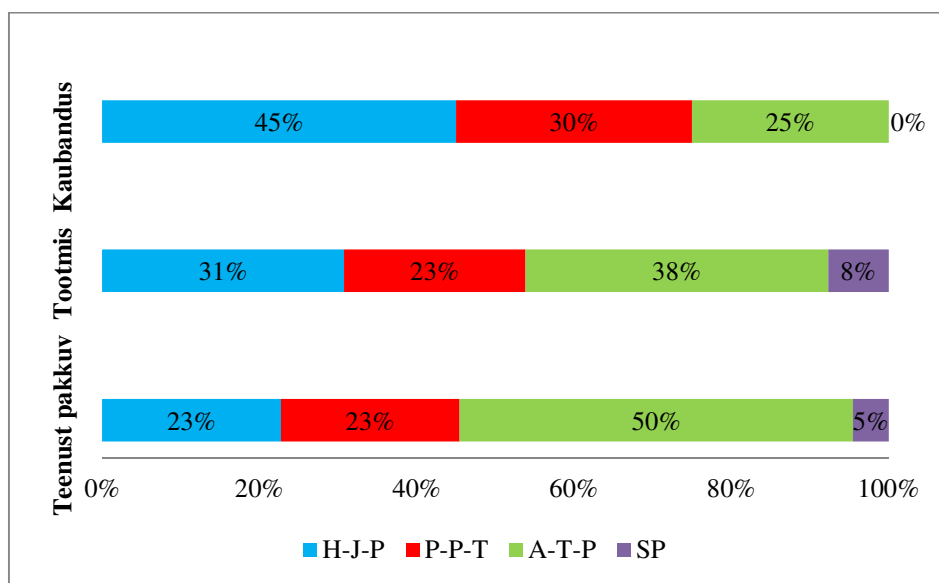
**Joonis 11. Arenguevestluste toimumine ettevõttes** (autori joonis)

### 2.3 Eesti ettevõtete tasustamissüsteemi analüüs

Selles peatükis uurib töö autor, millised tasustamissüsteemid on kasutusel uuritavates ettevõtetes. Kas on olemas väljakujunenud palgasüsteem, millised on enamlevinud hüvitamise liigid, kui tihti ja kas üldse viiakse läbi palkade ülevaatamisi. Ametikohaga kaasnevad lisahüved töötajate motiveerimisel, milliseid soodustusi kasutatakse ja kas need laienevad kõikidele töötajatele või jagatakse muudel alustel. Lisaks uurib autor millised on mitterahalised soodustused, mida tööandjad saavad oma töötajatele pakkuda ning kuidas tekitatakse kollektiivis ühtekuuluvuse tunnet.

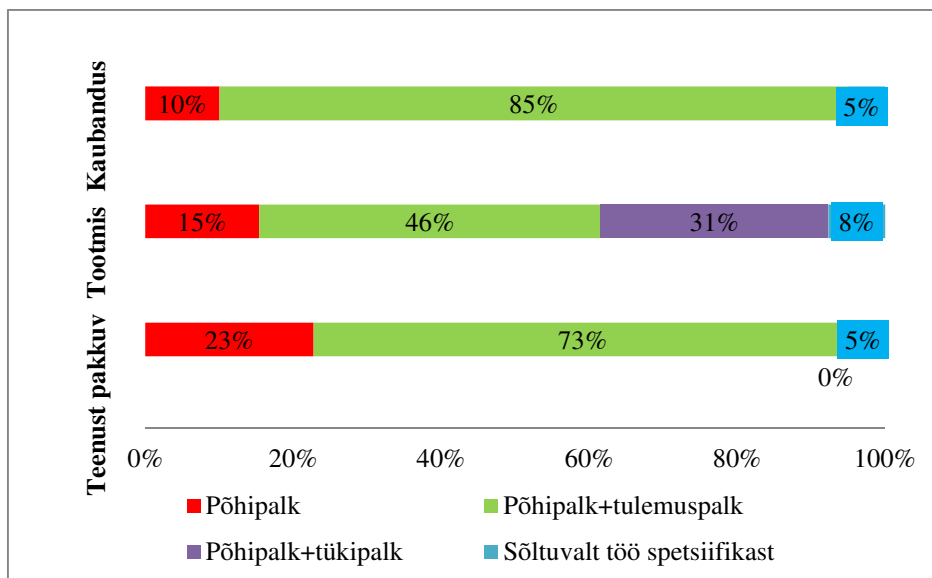
Joonis 12 annab ülevaate sellest, kuidas ettevõtted hindavad oma palgasüsteemi ja kas see on uuritavatel ettevõtetel kindlalt väljakujunenud tasustamissüsteem ning milliste tegevuste tulemusena kujunevad välja palgagrupid. Joonisel kasutab töö autor lühendeid, mis tulenevad järgmistest andmetest:

- 1) H-J-P- ametikohtade hindamine- ametikohtade järjestamine- palgaskaala koostamine;
- 2) P-P-T- palgagruppide väljatöötamine- põhipalkade määramine- töösoorituse hindamine;
- 3) A-T-P- ametikohtade analüüs- töösoorituse hindamine- põhipalga ning lisatasu määramine;
- 4) S-P- süsteem puudub.



**Joonis 12. Töötasustamissüsteemi alused ettevõtetes (autori joonis)**

Tulemustest selgub, et ettevõtted omavad kindlat väljakujunenud palgasüsteemi ning väga väikesel osal uuritavatest ettevõtetest puuduvad selged alused töötasu kujundamisel. Enamasti on palkade kujunemise aluseks variant A-T-P (ametikohtade analüüs- töösoorituse hindamine- põhipalga ja lisatasu määramine), või H-J-P (ametikohtade hindamine- ametikohtade järjestamine- palgaskaala koostamine). Autori arvates aitab õiglane ja läbipaistev palgasüsteem töötajate motiveeritust oluliselt suurendada.

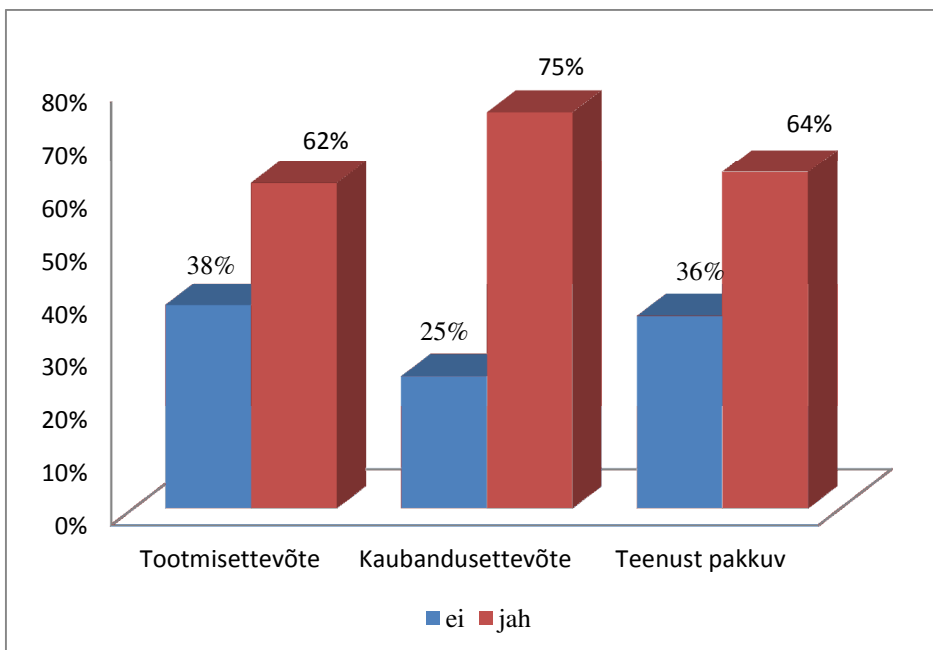


**Joonis 13. Hüvitise liigid ettevõtetes (autori joonis)**

Jooniselt 13 on näha, et kõige rohkem kasutatakse töötajate tasustamisel põhipalka ja tulemustel põhinevat lisatasu. Levinud on ka ainult põhipalga ning põhi- ja tükipalga kasutamise liigid. Tulemus- ning tükipalga puhul saab töötaja ise töötasu suurust kujundada ning see võib töö sooritamisele innustavalt mõjuda.

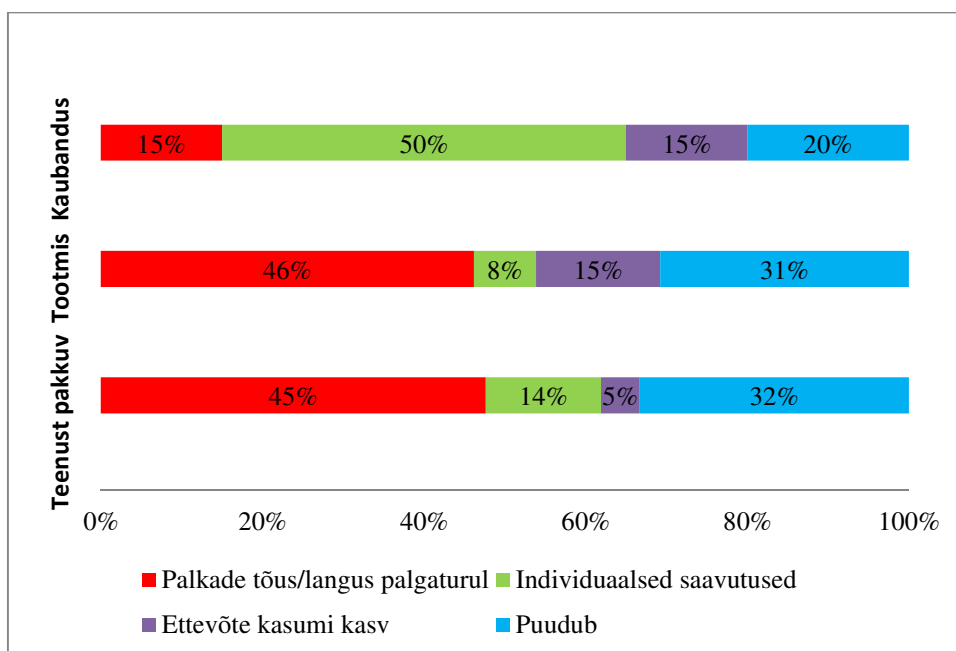
Järgevalt uuris töö autor, kas ettevõtetes toimub regulaarne palkade ülevaatamine ja millistel alustel palkasid muudetakse. Regulaarne palkade ülevaatamine toimub enamikes uuritavates ettevõtetes. Joonisel 14 on välja toodud jah/ei vastuste osakaal valdkondade lõikes. Jaotuste võrdlemiseks kasutas töö autor Hii-ruut testi ja sai vastuseks, et tegevusvaldkondade ning vastuste osakaalu vahel olulised erinevused puuduvad. Olulise tõenäosus ( $p=0,65$ ) on suurem, kui olulisuse nivoo ( $\alpha=0,05$ ). Seega võime saadud tulemuste põhjal väita, et Eesti ettevõtted on huvitatud oma töötajate heaolust ning soovivad tööandjana konkurentsipüsida.





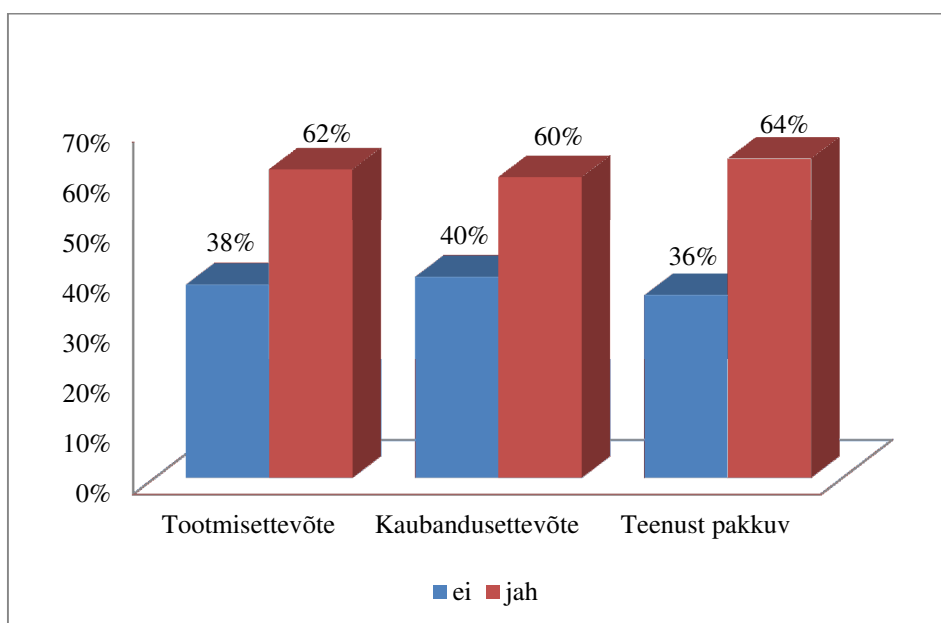
**Joonis 14. Regulaarne palkade ülevaatamine ettevõtetes (autori joonis)**

Palkade muutmist (joonis 15) mõjutavad eelkõige üldised muutused palgaturul ning töötaja individuaalsed saavutused. Tööandja kohustuseks on töötajatele anda informatsiooni selle kohta, kui tihti toimub palkade ülevaatus ja mis antud ettevõttes seda ennekõike mõjutab ning kuidas see on seotud töötaja tööalase tegevusega.

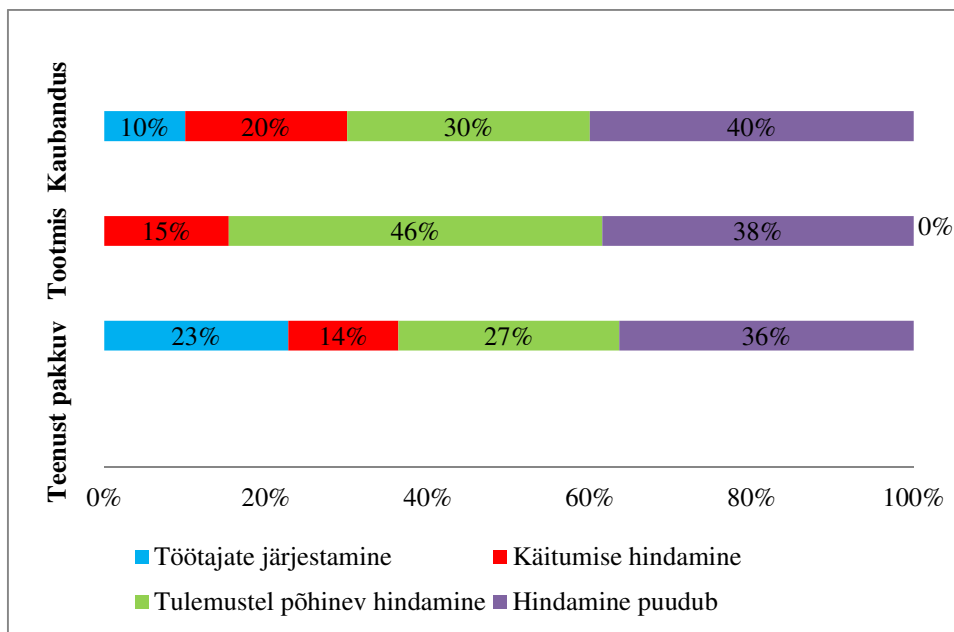


**Joonis 15. Palkade korrigeerimise aluse tegurid ettevõtetes (autori joonis)**

Tihti võib ettevõtetes ette tulla olukordi, kus sarnast tööd tegevad töötajad saavutavad erinevad tulemused, kuid palka saavad võrdselt. Selliste olukordade vältimiseks on hea läbi viia töölast hindamist. Töö autor uuris, kui paljud Eesti ettevõtted pooldavad töölast hindamist. Jaotuste kontrollimiseks kasutas töö autor Hii-ruut testi. Jah/ei vastuste osakaalu ning tegevusvaldkonna vahel statistiliselt olulisi erinevusi ei leidunud. Olulisuse tõenäosus ( $p=0,97$ ) on suurem, kui olulisuse nivoo ( $\alpha=0,05$ ). Vaadates alljärgnevat joonist 16 võime väita, et nende ettevõtete osakaal kes pooldavad töölast hindamist on suurem, kui töölast hindamist mitte kasutavate ettevõtete osakaal. Töölase hindamist on otstarbekas kasutada, kui kavandatakse mingeid töölaseid muudatusi, personali sobivuse kontrollimiseks, pingete maandamiseks ning tagasiside andmiseks ja saamiseks.



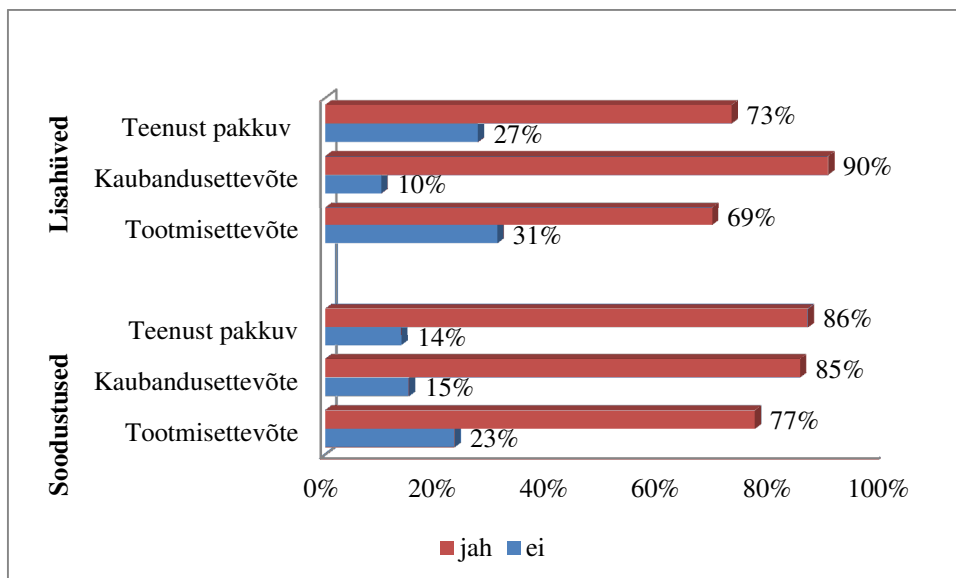
**Joonis 16. Töölase hindamise kasutamine ettevõtetes (autori joonis)**



**Joonis 17. Töölase hindamise meetodid ettevõtetes (autori joonis)**

Jooniselt 17 selgub, et enam kasutatakse tulemustel põhinevat hindamist, mis on töö autori arvates objektiivne hindamisvahend, kuna tulemused on otseselt mõõdetavad ning töötaja saab ise tulemust mõjutada. Sellist meetodit on hea siduda motivatsioonisüsteemiga, ning saadava tasu suurus peaks olema optimaalne tehtud pingutuse stimuleerimiseks.

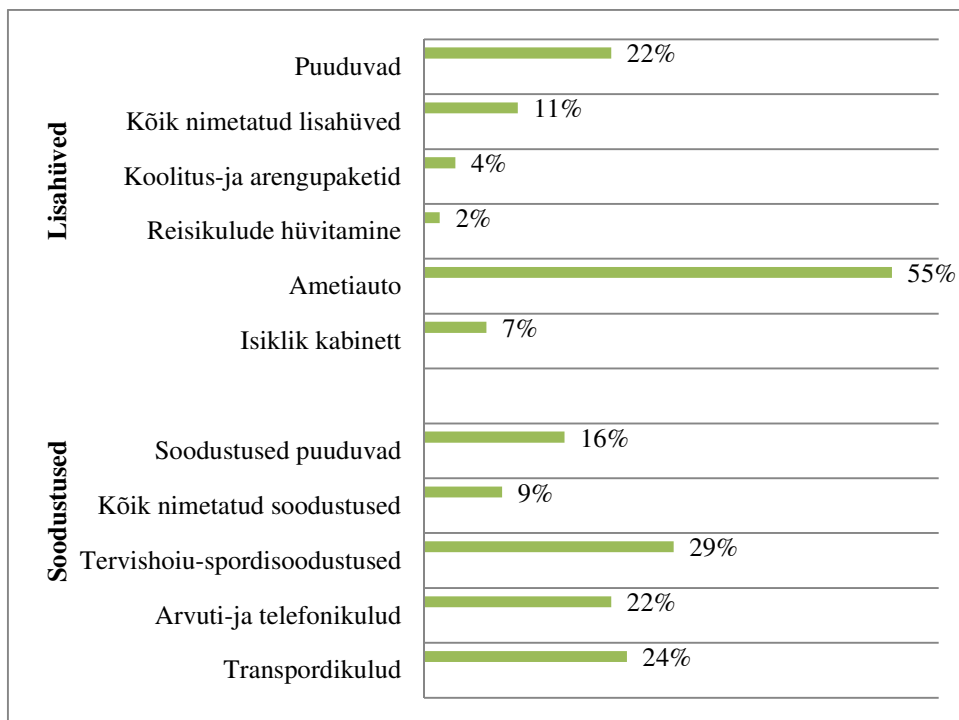
Erinevate soodustuste kasutamine töötajate motiveerimisel aitab töötajaid muuta ettevõttele lojaalsemaks ning suurendada usaldust tööandja vastu. Samas peaks soodustusi kasutama mõõdukalt ja need ei tohiks autori arvates olla suuremad, kui tehtud töö eest saadav tasu, et vältida töötajate langemist mugavustsooni. Soodustuste rakendamisel peaks arvestama ka töö ja töötajate eripära nt rasket füüsilist tööd tegevatele inimestele võiks pakkuda tervishoiu- ja lõõgastuspakette, kooritöötajatele sportimisvõimalust jne. Järgnevalt uuris töö autor, kuidas suhtuvad Eesti ettevõtted soodustuste kasutamisesse, kas kindla ametikohaga kaasnevad mingid lisahüved, millised soodustused on enamlevinud ja kellele need laienevad.



**Joonis 18. Lisahüvede ja soodustuste kasutamine ettevõtetes (autori joonis)**

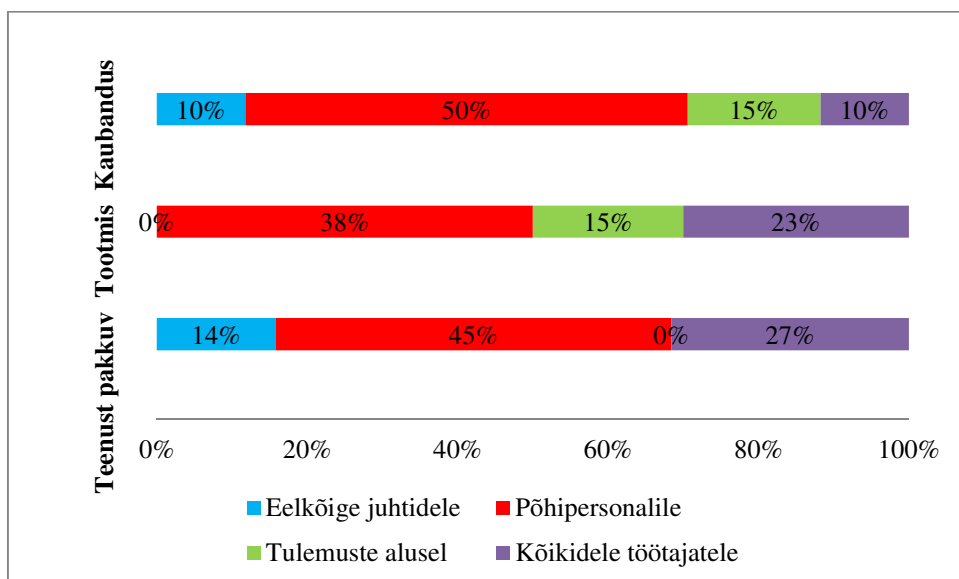
Jooniselt 18 on näha, et uuritavad ettevõtted kasutavad meelsasti erinevaid soodustusi ning lisahüvesi töötajate motiveerimisel. Jaotuste võrdlemisel kasutas töö autor Hii-ruut testi ja mõlema varjandi puhul oli olulisuse tõenäosus suurem ( $p=0,27$  ja  $p=0,75$ ), kui olulise nivoo ( $\alpha=0,05$ ). Seega võime väita, et jah/ei vastuste osakaalu ja tegevusvaldkonna vahel statistiliselt olulisi erinevusi ei leidunud, ning enamuse Eesti ettevõtetes kasutavad erinevaid soodustusi töötajate motiveerimisel ja kindla ametikohaga kaasnevad reeglina lisahüved.

Enamlevinud soodustused uuritavate ettevõtete seas on tervishoiu- ja spordisoodustused ning transpordikulude hüvitamine. Vastanud ettevõtetest 22% kompenseerib töötajatele arvuti- ja telefonikulud, ning 9% kasutab kõiki loetelus nimetatud soodustusi. Transpordikulude hüvitamine on tihti seotud selliste valdkondade teenindamisega, kus puudub ametliku transpordi kasutamise võimalus nt töö algab väga vara või lõpeb hilja ning töötajatele võimaldatakse turvaliselt tööle ja koju jõuda. Ametikohaga kaasnevate lisahüvede puhul osutus kõige levinumaks hüveks ametiauto, 54% ettevõtetest pakub kindla ametikoha puhul ametiauto kasutamise võimalust (joonis 19).



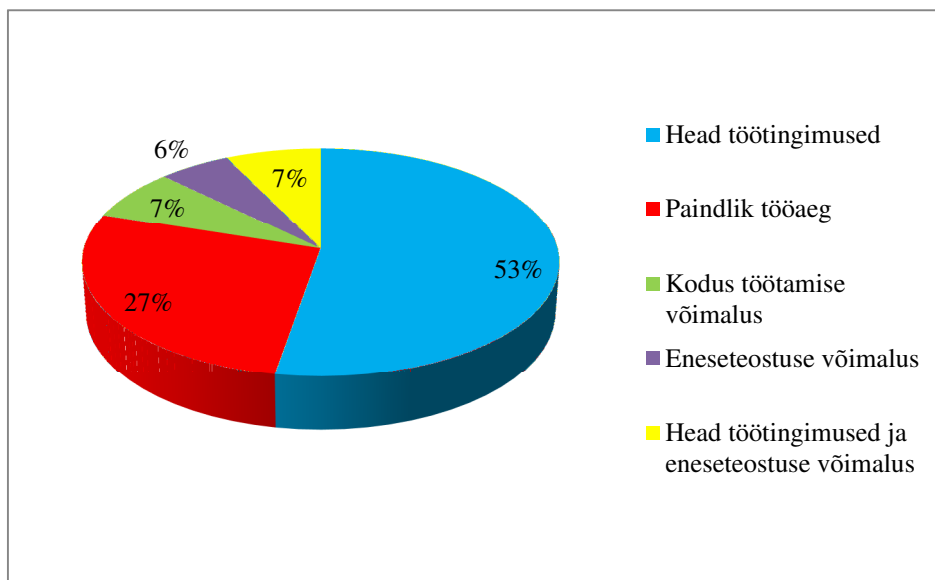
**Joonis 19. Ettevõtetes kasutatavad soodustused ja lisahüved** (autori joonis)

Jooniselt 20 on näha, et valdavalt laienevad soodustused põhipersonalile ning ei laiene uutele töötajatele. Väike osa ettevõtetest pakub erinevaid soodustusi ainult ettevõtte juhtivatel positsioonidel olevatele töötajatele ning kaubadus-ja tootmisettevõttes kasutavad ka tulemuste põhjal pakutavaid soodustusi.



**Joonis 20. Kellele soodustused laienevad ettevõttes** (autori joonis)

Uuritavates ettevõtetest kokku vastas 20% ettevõtteid, et kõik töötajad saavad soodustusi ning erisused puuduvad. Töö autori arvates on kõige rohkem õigustatud selline variant, kus soodustused laienevad eelkõige kauaaagsetele töötajatele, et uutel tulijatel oleks motivatsiooni rohkem pingutada ning pakutavaid soodustusi ei võetaks iseenesest-mõistetavalt.



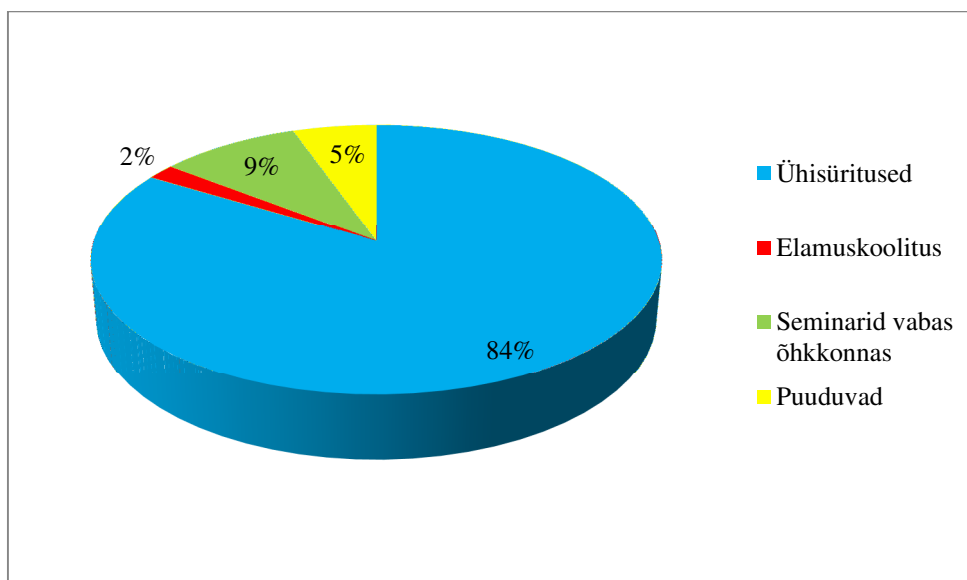
**Joonis 21. Mitterahalised soodustused ettevõtetes** (autori joonis)

Joonisel 21 on näha uuringus osalenud ettevõtete poolt pakutavad mitterahalised hüved, mida uuritavad peavad oluliseks töötajate motivaatsiooni tõstvatteks teguriteks. Valdavalt pakuvad Eesti ettevõtted oma töötajatele häid töötingimusi, 27% ettevõtetest võimaldab töötajatel ise oma tööaega määrata, 7% ettevõtetest pakub eneseteostuse võimalust ning 7% kodus töötamise lahendus. Uuritavatest ettevõtetest 6% arvab, et nende töötajad saavad teha tööd heas keskkonnas ning ennast tööalaselte teostada.

Uuringud näitavad, et töötajad hindavad enim paindliku tööaega ning huvitavat ja arendavat tööd, kus on võimalus ennast proovile panna. Ettevõtted, kus on töötajatel mingil määral lubatud otsustada ise oma töötamise üle, on inimestel kõrgemad karjääripüüdlused võrreldes nende firmadega, kus kõik on rangelt ette kirjutatud ja inimestel otsustamisvabadus puudub. Mõnedel juhtudel põhjustab jäik töökorraldus ka inimeste lahkumist ettevõtetest. (Postimees 9.juuli 2013)

Joonisel 22 on näha, et ettevõtted peavad oluliseks erinevate ürituste korraldamist, mis aitavad ühtekuuluvustunnet suurendada. Kõige populaarsemaks on ühised suve- või talvepäevad. Ettevõtetest 9% eelistab seminaride korraldamist vabas õhkkonnas ning 2% ettevõtetest pakub oma töötajatele elamuskooolitusi. Ürituse sisu oleneb eelkõige kollektiivi vanusest ja eelistustest.

Nooremad kollektiivid on rohkem huvitatud põnevatest ja ekstreemsetest pidudest või spordiüritustest, peredega töötajad eelistavad üritusi, kus nad saavad koos perega asju ette võtte. Töö autori arvates on oluline, et pakutavad üritused oleks töötajatele meeldivad, toimuksid pingevabas õhkkonnas ning osavõtt ei oleks kohustuslik. Pealesunnituid üritused mõjuvad pigem stressitekitavalt ning loodetud positiivne mõju jääb tulemata.

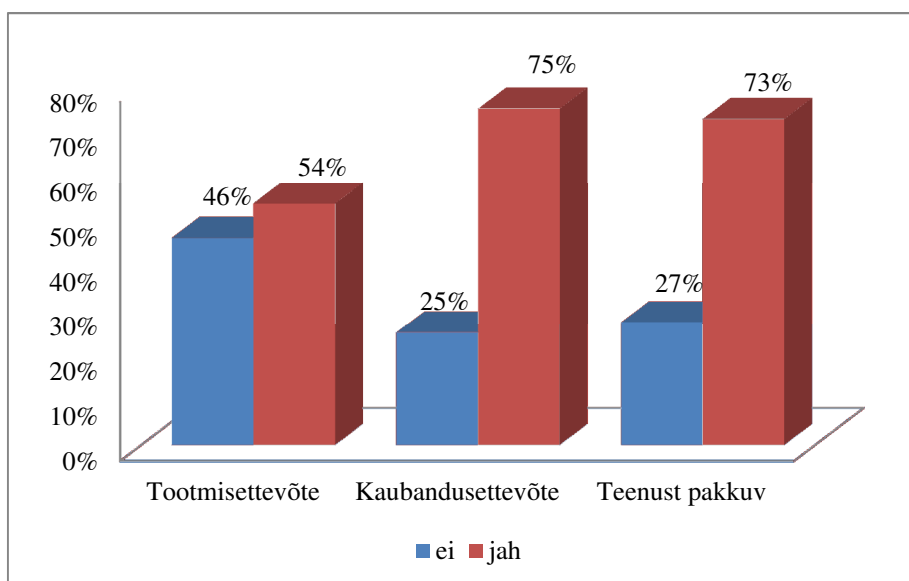


**Joonis 22. Meie- tunde tekitamine ettevõttes** (autori joonis)

## 2.4 Maksude mõju soodustuste kasutamisel ning seos motivatsioonisüsteemi ja tööstaaži vahel

Eesti maksupoliitika pidurdab vajalike soodustuste osutamist töötajatele, kuigi samas aitab piirata põhjendamatu soodustuste tegemist ja maksudest kõrvalehiilimist. Töö autor uuris, kuidas maksud mõjutavad soodustuste kasutamist ning kui palju on neid ettevõtteid, kes kasutaks soodustusi oluliselt rohkem, kui neid ei maksustataks. Analüüsi läbiviimisel kasutas töö autor Hii- ruut testi, mis näitab seose olemasolu või selle puudumist uuritavate vastuse ning tegevusvaldkonna lõikes. Vastusena tuli olulisuse tõenäosus ( $p=0,19$ ) suurem, kui olulisuse nivoo ( $\alpha=0,05$ ), seega uuritavate vastuste ja tegevusvaldkonna lõikes stataistiliselt olulisi

erinevusi ei leidunud. Eesti ettevõtted kasutaksid soodustusi oluliselt rohkem, kui neid ei maksustataks.



**Joonis 23. Maksude mõju erisoodustuste kasutamisel** (autori joonis)

Selleks, et välja selgitada, milised tegurid mõjutavad kõige rohkem tööstaaži, kasutas töö autor analüüsi läbiviimisel korrelatsioonimaatriksist. Kahe nähtuse vahelise seose iseloomustamiseks tuleb hinnata seose tugevust ja seose suunda. Seose tugevuse hindamiseks kasutatakse korrelatsioonikordajat, mille väärtus muutub vahemikus  $-1 \leq r \leq 1$ . Kui korrelatsioonikordaja absoluutväärtus  $r > 0,7$  loetakse seda tugevaks korrelatsiooniks, kui  $r < 0,3$  on tegemist nõrga korrelatsiooniga.

Koostatud tabel (Lisa 2) võtab kokku küsitluses esinenud arvuliste vastuste korrelatsioonid. Antud korrelatsiooniga näeme, et enamus väärtused on siiski liiga väikesed ja kohati negatiivsed. Kõige tugevam seos on soodustuste kasutamise ja palkade regulaarse ülevaatuse vahel (korrelatsioonikordaja  $r = 0,53$ ). Keskmise tugevusega seos on töökohtade hindamise ja kindla personalipoliitika vahel (korrelatsioonikordaja  $r = 0,50$ ). Võrdselt keskmise tugevusega seos on töökohtade hindamise ja karjäärivõimaluste vahel ning lisahüvede ja pakutavate soodustuste vahel (korrelatsioonikordaja  $r = 0,48$ ). Väike seos on ka soodustuste kasutamise ja personalipoliitika vahel ( korrelatsioonikordaja  $r = 0,44$ ). Ülejäänud näitajate puhul on tegemist nõrga või negatiivse seosega, st ühe muutuva suuruse kasvades teine suurus keskmiselt kahaneb. Järeldusena võid töö autor väita, et tööstaaži ja uuritavate motivatsioonisüsteemi vahel seos



puudub. Kuna vastanud ettevõtete hulgas on ülekaalus pikema keskmise tööstaažiga töötajate hulk, siis eeldab töö autor, et töötajad on rahul pakutavate hüvede, kui ka töökorraldusega.

## JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Lõputöö selgitas välja, et Eesti ettevõtted kasutavad töötajate juhtimisel meelsasti oma ala spetsialistide abi, ehk on palgatud tööle personalijuht. Ettevõtetel on kindel väljakujunenud personalipoliitika, mis hõlmab töötajate värbamis- ja valikuprotseduure, töötasustamissüsteemi ning koolituste planeerimist. Olulise info liikumine juhtide ja töötajate vahel toimub peamiselt elektrooniliste kanalite kaudu, kuid sõltuvalt tegevusvaldkonnast on soositud ka individuaalsed vestlused ning regulaarsed koosolekud kõikide töötajate osavõtul. Töötajate arvamuse ning tagasiside saamiseks viiakse läbi rahulolu- uuringuid ning suulisi vestluseid. Tööprotsesside korraldamisel arvestavad juhid oma töötajate arvamusega, suurendades sellega usaldust ja töötaja vastutust. Eesti ettevõtted hoolivad oma töö-tajatest ning pakuvad karjääri- ja koolitusvõimalusi. Arenguestlused ei ole väga populaarsed ning enamus ettevõtteid kasutab vestlusi probleemide ilmnemisel.

Töötasustuste kujunemise aluseks on ametikohtade analüüs, millele järgneb töösoorituse hindamine ning põhipalga ja lisatasude määramine. Palkade muutmise aluseks on kas üldised muutused palgaturul või ettevõtte majanduslik olukord. Tööalase hindamise läbiviimisel kasutatakse enam tulemustel põhinevat hindamist, mis võimaldab töötajal oma tulemusi mõjutada. Eesti ettevõtted pooldavad soodustuste kasutamist töötajate motiveerimisel. Enamlevinud soodustused on ametiauto kasutamise võimalus, tervishoiu- ja spordisoodustused ning arvuti- ja telefonikulude hüvitamine. Soodustused laienevad eelkõige põhipersonalile ning ei laiene uutele töötajatele, mis näitab, et kauaaegseid töötajaid osatakse hinnata. Mitterahalise soodustusena pakutakse eelkõige head töökeskkonda ning paindliku tööaega. Kollektiivset tunnet aitavad suurendada ühised suve,-talve,- või perepäevad.

Peamised erinevused tulenesid ettevõtte tegevusvaldkonnast või töötajate arvust. Suurema töötajate arvuga ettevõtted kasutavad rohkem personalijuhi teenuseid. Alla 15 töötajaga ettevõttes tegeleb personali juhtimisega peamiselt ettevõtte omanik. Tegevusvaldkondade lõikes eelistavad nii kaubandus- kui ka teenust pakuvad ettevõtted eelkõige elektroonilist

infoliikumist, oluliste teadete edastamiseks. Tootmisettevõtted kasutavad rohkem üldiseid koosolekuid kõikide töötajate osavõtul. Regulaarselt korra aastas viivad arenguvestlusi läbi 50% teenust pakkuvatest ettevõtetest ja 45% kaubandusettevõtetest. Kui kaubandusettevõttes on palkade korrigeerimise aluseks peamiselt individuaalsed saavutused, siis tootmis- ja teenust pakkuvates ettevõtetes toimuvad korrigeerimised enamasti palgaturu muutustest lähtuvalt. Populaarsemad boonused, mida kasutatakse töötajate motiveerimisel on kaubandusettevõttes arvuti- ja telefonikulude hüvitamine, tootmisettevõttes transpordikulude kompensatsioon, ning teenust pakkuvates ettevõtetes tervishoiu- ja spordisoodustused.

Motivatsioonisüsteemi loomisel peaks kindlasti arvestama nii ettevõtte, kui üldise majandusliku olukorraga. Tööjõukulud moodustavad ettevõtte püsikuludest arvestatava osa, ning seega tuleks boonuste ja ametikohaga kaasnevate lisahüvede pakkumisel eelkõige mõelda, kas ettevõtte on võimeline neid kohustusi täitma ka raskematel aegadel. Soodustustel ja palgal on tööandja jaoks erinev maksukulu. Nt kui töötaja brutopalk on 1050,- eurot kuus, lisanduvad siia veel 33% sotsiaalmaks ja 1% töötuskindlustusmaks. Tööandja:

- 1) peab kinni brutopalgast 2% töötuskindlustusmaks, summas 21,-eur,
- 2) kogumispensioni makse 2%, summas 21,-eur,
- 3) peale töötuskindlustus- ja kogumispensioni maksete kinnipidamist tulumaksu 21%, summas 181,44 eur (maha on arvatud ka maksuvaba tulu 144,-eur),
- 4) maksab sotsiaalmaksu 33%, summas 346,50 eur,
- 5) tööandja töötuskindlustusmaks 1%, summas 10,50 eur.

Tööandja kogukulu on 1407,- eur. Töötaja saab kätte 826,56 eur.

Kui tööandja pakub töötajale madalat palka ja rohkem soodustusi, on kulud tööandja jaoks väiksemad, kuid töötaja satub ebasoodsasse olukorda. Erisoodustuste sotsiaalmaks ei kuulu isikustamisele, st ei lähe tulevikus pensioni ega haigushüvitise arvestamisel arvesse ning erisoodustus ei mõjuta keskmise palga arvestust.

Erinevaid soodustusi on mõistlik kasutada vaid juhul, kui need tõesti motiveerivad ja saadav tulu on suurem, kui tehtud kulutused. Selleks peaks tööandja põhjalikult kaaluma, milliseid motivaatoreid ettevõttes rakendada, kuna see mõjutab otseselt eelarve koostamist. Kui töötasu puhul ei saa tööandja mõjutada töötaja rahakasutust, siis soodustuste kasutamisel saab ettevõtte otseselt suunata mille peale raha kulutatakse. Töötajad peaksid olema teadlikud ka sellest, et soodustused on nende töötasu osa, mille kulud on ettevõtte enda kanda võtnud. Soodustused ei

tohi töötajatele olla iseenesestmõistetavad lisandid. Nt võib tööandja poolne igakuine 15,- eurone spordisoodustus tunduda töötajale väike hüvitis. Kuid sellele lisanduvad veel tulumaks määras 21/79 ning 33% sotsiaalmaks. Seega, kui ettevõttes töötab 75 töötajat on tegelik kulude suurus järgmine:

- 1) spordipiletid  $75 \times 15.- = 1125.-$  eur,
- 2) lisanduv tulumaks  $1125 \times 21/79 = 299,05$  eur,
- 3) lisanduv sotsiaalmaks  $1125 + 299,05 \times 0,33 = 469,94$  eur,
- 4) ettevõtte kulu suurus ühes kuus 1 893,99 eur,
- 5) kulu majandusaasta kohta 22 727,88 eur.

Selline summa on juba märkimisväärne lisakulu, ning ettevõtte eelarve koostamisel tuleks kõik planeeritavad boonused ja nendelt tasutavad maksud kindlasti arvesse võtta. See annab ettevõtte juhtidele hea ülevaate sellest, kas finantsolukord võimaldab antud kulutusi teha, või tuleks rakendada teisi meetmeid töötajate motiveerimisel. Üheks võimaluseks on lisaks põhipalgale pakkuda tulemuspalka. Tulemustasusüsteem paneb paika nii selle, kuidas tulemustasufondis olev raha töötajate vahel ära jagatakse kui ka selle, kuidas tulemustasufond tekib, nt protsent kasumist, kindel summa eelarves jne.

Samas peaks ettevõttel olema ka konkurentsivõimeline põhipalgasüsteem, et vähendada tööjõu voolavust. Töötajate sagedas vahetumine mõjub halvasti nii ettevõtte mainele, kui finantsolukorrale. Suur personalivoolavus tähendab ka väärtuse äravoolu, kuna tihti võtavad töötajad lahkudes kaasa ka kliendid. Lisanduvad veel töötaja lahkumisega seotud administratiivsed kulud, ajutise töötaja asendamise kulud, uue töötaja leidmisele kulutatud aeg. Enamasti on uut töötajat vaja koolitada, anda aega sisseelamiseks ja suhete taasloomiseks kliendibaasiga. Mida väärtuslikum on lahkunud töötaja, seda suuremaks kujunevad sedalaadi kulutused.

Tööjõu voolavuse ennetamiseks tuleks seda pidevalt mõõta ja jälgida, et vähendada probleemide tekkimist. Tööjõu voolavuse hindamisel võetakse aluseks lahkunud töötajate protsent võrreldes keskmise töötajatearvuga. Normaalseks personalivoolavuseks loetakse 5% aastas, aga see näitaja võib tugevalt varieeruda sõltuvalt ettevõtte tegevusvaldkonnast. (Director 2007:märts)

Üldiselt peetakse rahalisi motivaatoreid kõige tõhusamateks motiveerimise vahenditeks, kuid unustatakse siinjuures, et see toimib vaid lühiajaliselt. Pidev töötasu taseme tõstmine ei aita kaasa tööalase aktiivsuse säilitamisele vajalikul tasemel, ega ka töö tootlikuse kasvule. Seda

tüüpi mõjutustega harjutakse kiiresti, ning selle meetodi kasutamine võib olla kasulik töö tootlikkuse lühiajaliste tõusude saavutamiseks. Rahalised preemiad ja lisatasud võivad kompenseerida kehva juhtimist või töökorraldust, mis ei võimalda head tööd teha, kuid need ei tekita pühendumist, mis on töö kvaliteedi ja tootlikkuse puhul kõige olulisem.

Selleks, et vältida tarbetute kulutuste tegemist, tuleks ettevõtte motivatsioonisüsteemi välja töötamisel kaasata võimalikult palju erinevaid spetsialiste, ning põhjalikult analüüsida materiaalseste motivaatorite kasutamist. Töötajaid on võimalik motiveerida ka kuluefektiivseid lahendusi kasutades, nt meeskonnatreeninguid või täienduskoolitusi pakkudes, mille puhul saab tõendada kulutuse seotust tööandja ettevõtlusega ehk puudub maksukulu.

Inimeste motiveerimise teeb keerukaks see, et puudub kindel retsept iga ettevõtte jaoks, kuna inimeste vajadused ja neid motiveerivad elemendid on erinevad. Hoolikalt läbi mõeldud motivatsioonisüsteem loob eelduse ettevõtte edukaks toimimiseks pidevalt muutuvas ärikeskkonnas.

Käesolevast tööst võiksid kasu saada nt alustavad ettevõtted või organisatsioonid, kes alles loovad toimivat motivatsioonisüsteemi, kuna antud töös on välja toodud motiveerimise olulisemad komponendid. Koostatud diplomitöö on ka heaks võrdleva analüüsi allikaks edaspidistel uuringutel samal teemal. Töö autori aravates võiks võrrelda analüüsi tulemusi, hilisemate uuringutega, et kaardistada olulised muutused antud valdkonnas.

## KOKKUVÕTE

Iga ettevõtte edu sõltub nende töötajatest ja töötajate tahtest teha tööd. Kui palju igäüks neist tööd teha tahab, sõltub kõik motivatsioonist ehk, siis teguritest, mis panevad inimese tööle. Töömotivatsiooni aluseks on töötaja ja organisatsiooni vajaduste vastastikune rahuldamine. See tähendab, et töökorraldus peab arvestama nii ettevõtte kui töötajate vajadustega. Mida töötaja mõtleb, arvab ja tunneb nii oma töö, ülemuste kui ka organisatsiooni suhtes määrabki selle, milline on tema panus organisatsiooni töösse, mainesse ja arengusse. Töötajate tundmine aitab juhtidel mõista ja motiveerida töötajaid ning läbi töötajate pühendumise kasvu tõsta kogu ettevõtte kasumlikkust.

Organisatsiooni suurimaks väärtuseks on tema töötajad. Ettevõttes, kus inimesi osatakse hinnata on välja töötatud terviklikud motivatsioonisüsteemid, et teadvustada, mille abil on võimalik suurendada töötajate tööpanust ning mõjutada nende lojaalsust ka firmale.

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada millised motivatsioonisüsteemi lahendused on enamlevinud Eesti ettevõtetes ja anda hinnang erinevate motivaatorite kasutamise tulemuslikkusele töötajate motiveerimisel.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised ülesanded:

- 1) anda ülevaade motivatsiooni olemusest, määratlusest ja kujundamise meetoditest;
- 2) tuua välja milliseid palgapoliitika ja motivatsioonisüsteemi meetodeid eelistatakse erasektoris ja kuidas maksuseadused mõjutavad motivatsioonivahendite kasutamist;
- 3) motivatsioonisüsteemi ja tööstaazi vahelise seose analüüsimine.

Käesoleva lõputöö metoodiline osa andis ülevaate motivatsioonisüsteemi olemusest, eesmärkidest ning olulistest komponentidest nagu rahalised ja mitterahalised motivaatorid. Samuti oli põhjalikumalt analüüsitud palgasüsteemi ülesehitust ning palga taset mõjutavaid tegureid. Mõistmaks millised

faktorid võivad olla olulised töömotivatsiooni suurendamisel ja töötajate hoidmisel, on töös käsitletud tähtsamaid motivatsiooniteooriaid ning välis- ja sisekeskonnast tulenevaid mõjutusi.

Empiiriline osa tugines töö autori uurimuse andmetele. Autor kasutas oma uurimuses ankeetküsitlust, mille koostamisel võeti aluseks motivatsiooniteooriates ja personalijuhtimises selle temaga haakuvaid aspekte. Antud töös käsitleti motivatsioonisüsteemi läbi juhtimistegevuste ja palgapoliitika. Andmete tõlgendamisel kasutati kirjeldavat statistikat, ning andmete sisestamisel, korrastamisel ja hindamisel oli abiks Microsoft Excel 2010.

Töö viimases peatükis on hinnatud maksude mõju soodustuste kasutamisel ning tööstaaži ja motivatsioonisüsteemi vahelist seost. Järelduste ja ettepanekute osas annab töö autor ülevaate enamlevinud motivatsioonisüsteemidest Eesti ettevõtetes ning olulisematest erinevustest. Lisaks on töö autor andnud omapoolseid soovitusi motivaatorite rakendamisel. Käsitletud on palga ja soodustuste maksustamise erinevust ning selle mõju ettevõtte finantsplaneerimisele.

Kuna inimeste vajadused on pidevas muutumises, ei saa loota, et täna toimiv motivatsioonisüsteem, oleks efektiivne ka tulevikus. Motivatsioonisüsteemi tuleks muuta vastavalt vajadusele, kaasates võimalikult paljude asjaosaliste või ekspertide abi. Isiksuse arenguga avarduvad võimalused, vajadused ja eneseväljendus- seega on motivatsiooniprotsess vajaduste rahuldamise teel lõputu. Pikaajalise motivatsiooni alustaladeks on meeskonnatöö, positiivne õhkkond ja paindlik töökeskkond.

## VIIDATUD ALLIKAD

Alas, R. Juhtimisealused. Tallinn: Külim, 2008.

Vadi, M. Organisatsiooni käitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2000.

Chen, G., Gogus, C. Motivation in and of Work Teams. A Multilevel Perspective. Work Motivation; Past Present and Future. Editors Kanfer, R., Chen, G., D. Prichard, R. New York: Routledge, 2008.

Malberg, K. Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda? Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS, 2005.

Alas, R. Personalijuhtimine käsiraamat. Tallinn: Külim, 2005.

Personalijuhtimise käsiraamat. Võrguväljaanne. (peatükk: Tunnustamine ja motiveerimine) Tallinn; AS Äripäev, 2009.

<http://kasiraamat.aripaev.ee/personalijuhtimine> (14.03.2014).

Mayo, A. Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Kirjastus Pegasus; 2004.

Türk, K. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus; 2005.

Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 2012.

Alviste, M. Eestvedamine käsiraamat. Võrguväljaanne. (peatükk: Kontroll ja tagasiside).

[www.juhtimine.ee/static/files/12.Eestvedamine.pdf](http://www.juhtimine.ee/static/files/12.Eestvedamine.pdf) (17.03.2014).

Rannamees, K. Ajakiri Director. Rubriik: Arenguestlused, Juhi ABC. Tallinn; aprill 2008.

[www.director.ee/arenguestlused-kellele-ja-milleks/](http://www.director.ee/arenguestlused-kellele-ja-milleks/) (20.03.2014).

Jaakson, K., Kallaste, E. Publikatsiooni: Töötajate kaasamine Eestis: juhtumiuuringutel põhinev analüüs. Tallinn: Poliitikauuringute keskus Praxis Eesti Töötajate Keskliit, Eesti Ametühingute Keskliit, 2005.

[www.praxis.ee/index.php?id=277](http://www.praxis.ee/index.php?id=277) (23.03.2014).

Denny, R. Motiveeritud võitma. Kuidas motiveerida ennast ja teisi. Tallinn: As Äripäev, 2010.



- Jantsch, J. Soovitusmootor. Kuidas panna äri end ise turundama. Tallinn: AS Äripäev, 2012.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Beatty, R.W. Talendijuhtimine. Talendijuhtimine kui strateegi-line konkurentsieelis. Kuidas tööjõudu diferentseerida? Tartu: Kirjastus Hermes OÜ, 2010.
- Kõrreveski, K. Statistikaamet: Tööelu kvaliteedi subjektiivne mõõde. Eesti Statistika Kvartalikiri 4/10. Tallinn: 31.12.2010.  
<http://www.stat.ee/51869> (24.03.2014).
- Pinder, C.C. Work Motivation in Organizational Behavior. 2nd ed. New York and Hove, Taylor & Francis Group, 2008.
- Artikkel: Paindliku töötamise võimalus on sõjas heade töötajate nimel võtmeküsimus. AS Postimees, 9.07.2013.  
<http://e24.postimees.ee/1294468/paindliku-tootamise-voimalus-on-sojas-heade-tootajate-nimel-votmekusimus> (21.04.2014).
- Pilvik, K. Ajakiri Director. Rubriik: Motiveerimine. Personalijuhtimine. Tallinn; märts 2007.  
[www.director.ee/inimesed-meie-kalleim-vara/](http://www.director.ee/inimesed-meie-kalleim-vara/) (22.05.2014).

**LISAD**

## **Lisa 1. Ankeetküsitlus**

### 1. Ettevõtte tegevusvaldkond

- Kaubandusettevõtte
- Tootmisettevõtte
- Teenust pakkuv ettevõtte

### 2. Tegutsemisaeg

- Alla aasta
- 2 aastat
- 3-5 aastat
- Üle 5 aasta

### 3. Töötajate arv

- 1-3 töötajat
- 4-9 töötajat
- 10-15 töötajat
- 15.... töötajat

### 4. Töökollektiiv on valdavalt

- Eestikeelne
- Venekeelne
- Muu/ palun täpsustada

### 5. Töötajate keskmine tööstaaz

- Alla aasta
- 1-2 aastat
- 3-5 aastat
- Üle 5 aasta

6. Töötajate keskmine vanus

- Kuni 29 aastased
- 30- 45 aastased
- 46- 60 aastased
- Igas vanuses töötajaid

7. Kes tegeleb ettevõttes personaliga

- Ettevõtte omanik/omanikud
- Ettevõtte omanik + tegevdirektor
- Ettevõtte omanikud + personalijuht
- Personalijuht

8. Kas ettevõttes on kindel personalipoliitika

- Jah/ei

9. Kui vastasite jah palun täpsustage

- Töötajate värbamis- ja valikuprotseduurid
- Töötasustamisesüsteem
- Ametireiside korraldamise poliitika
- Koolitusplaanid
- Muu/ palun täpsustada

10. Kuidas toimub olulise info liikumine Teie ettevõttes

- Elektroonilisel kujul
- Regulaarsed koosolekud kõikide töötajate osavõtul
- Regulaarsed koosolekud ainult võtmeisikute vahel
- Teadetetahvel, infolehed

11. Kuidas saadakse tagasisidet ettevõtte maine kohta oma töötajatelt

- Viiakse läbi rahulolu- uuringud
- Üldisel koosolekul
- Individuaalsel vestlusel personalijuhi või otsese ülemusega

12. Kas ettevõtte juhtkond peab oluliseks töötajate kaasamist otsustamisprotsessidesse

- Üldiselt mitte
- Siis, kui see puudutab otseselt mingit tööloiku
- Töötajate arvamus on oluline

13. Kas vabanenud töökohta pakutakse eelisjärjekorras oma firma töötajatele

- Jah/ei

14. Kuidas toimub personali koolitamine

- Vastavalt vajadusele
- Koolitame ainult uusi töötajaid
- Tasemekoolitust viiakse läbi iga aasta
- Muu/ palun täpsustada

15. Kui tihti viite töötajatega läbi arenguveestlusi

- Korra aastas
- Iga paari aasta tagant
- Siis kui on tekkinud probleeme
- Muu/ palun täpsustada

16. Töötasustamissüsteemi kujunemise alused

- Ametikohtade hindamine- ametikohtade järjestamine- palgaskaala koostamine
- Palgagruppide väljatöötamine- põhipalkade määramine- töösoorituse hindamine

- Ametikohtade analüüs- töösoorituse hindamine- põhipalga ja lisatasude määramine
- Muu/ palun täpsustada

17. Töö tasustamise viisid

- Põhipalk
- Põhipalk+ tulemuspalk
- Põhipalk+ tükipalk
- Muud alused/ palun täpsustada

18. Kas ettevõttes toimub regulaarne palkade ülevaatamine

- Jah/ei

19. Kui vastasite jah palun täpsustada mis on palkade korrigeerimise aluseks

- Tarbijahinna indeks
- Üldine palkade tõus/langus palgaturul
- Individuaalsed saavutused
- Ettevõtte kasumi kasv

20. Kas ettevõttes toimub tööalane hindamine

- Jah/ei

21. Kui vastasite jah palun täpsustage meetod

- Töötajate järjestamine ( nt töötaja iseseisvusaste, täpsus, kohusetunne, sarnaseid tööülesandeid täitvate töötajate võrdlemine)
- Käitumise hindamine ( nt toimetulek tööülesannetega, distsiplineeritus, tööaja kasutamine, probleemide lahendamise oskus)
- Tulemustel põhinev hindamine ( nt kokkulepitud eesmärgi täitmine, praagi hulga vähendamine, läbimüük, toodetud ühikute arv)
- Muu/ palun kirjeldage

22. Kas ettevõttes rakendatakse erinevaid soodustusi töötajate motiveerimisel

- Jah/ei

23. Kui vastasite jah palun täpsustada

- Transpordikulude hüvitamine
- Arvuti- ja telefonikulude hüvitamine
- Tervishoiu- ja spordisoodustused
- Muu/ palun kirjeldage

24. Kas soodustused laienevad

- Eelkõige juhtidele
- Eelkõige põhipersonalile ning ei laiene uutele töötajatele
- Eelkõige tulemuste alusel
- Muu/ palun täpsustage

25. Kas kindla ametikohaga kaasnevad lisahüved

- Jah/ei

26. Kui vastasite jah palun täpsustada

- Isiklik kabinett
- Ametiauto
- Reisikulude hüvitamine
- Koolitus-ja arengupaketid
- Muu/ palun kirjeldage

27. Mitterahalised soodustused mida Teie ettevõtte saab oma töötajatele pakkuda

- Head töötingimused
- Paindlik tööaeg
- Võimalus töötada kodus
- Eneseteostuse võimalus
- Muu/ palun täpsustada

28. Kas kasutaksite töötajate motiveerimisel rohkem erinevaid soodustusi, kui neid ei maksustataks

- Jah/ei

29. Kuidas toimub ettevõttes meie-tunde tekitamine

- Ühised suve,-talve,- või perepäevad
- Elamuskooolitused (meeskonnatöö parandamiseks)
- Seminarid vabas õhkkonnas koos väljasõitudega
- Muu/ palun kirjeldage



## Lisa 2. Tunnuste vaheline seos

	<i>staaž</i>	<i>per.poliitik.</i>	<i>karjäär</i>	<i>ülevaatus</i>	<i>hindamine</i>	<i>soodust.</i>	<i>lisahüve</i>
staaž	1,00						
per.poliitik.	0,06	1,00					
karjäär	0,07	0,36	1,00				
ülevaatus	-0,21	0,38	0,43	1,00			
hindamine	-0,03	0,50	0,49	0,33	1,00		
soodust.	-0,01	0,44	0,42	0,53	0,36	1,00	
lisahüve	0,19	0,29	0,33	0,29	0,13	0,48	1,00

Allikas: Autori koostatud

## **SUMMARY**

### **EMPLOYEES' MOTIVATION DEVELOPING FACTORS ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN COMPANIES**

Pille Viikholm

This Final Paper is written in the Estonian language. The Final Paper consists of 68 pages, 23 illustrating graphs and 1 table. The methodological base is formed by 19 literary sources, articles and studies, both in Estonian and foreign languages. The bibliography consists of 12 books on the subject, where the respective area specialists share their practical and theoretical knowledge, 2 scholarly research pieces, 2 Internet handbooks and a couple of newspaper articles. All of these sources as well as in preparation of the empirical study.

The aim of this Final Paper is to find out what motivation system solutions are most widely used by Estonian companies and how many businesses use incentives (fringe benefits) to motivate their employees. The author believes that transparent and clear remuneration system is an integral part of any motivation system that contributes to increase of work performance and quality. The following tasks were set out in order to achieve the above aim:

- 1) provide an overview of the nature of motivation system, its definition and formation methods;
- 2) outline what salary policy and motivation system methods are preferred in the private sector and how tax legislation affects use of motivation methods;
- 3) analyze the connection between the motivation system and the term of service of employees.

Structurally the Final Paper is divided in two parts- the first one focuses on the methodological study of motivation systems. The second part provides an overview of the factors that form employee motivation through the example of Estonian companies.

The empirical part of the Final Paper uses the information on salary and motivation systems received from Estonian companies. The object of study is Estonian private sector. The methods of study used by the author are questionnaires and interviews. Questionnaires were the central means of gathering the necessary information.

The questionnaire was prepared specifically for this study. It take into account both the motivation theory and respective aspects of personnel management. The questionnaire developed by the author helped to gather the information necessary for the insight into the motivation systems used in Estonian companies. The quantitative method was used as the main study method for this Final Paper, while the questionnaire also featured some open- ended questions. The final sample includes 55 companies and the results are reported on the basis on their respective questionnaires.

The descriptive analysis was considered to be the most suitable one for this study- the received answers were compared with one another. This method was chosen because the conducted research is also of a descriptive nature. One- dimensional frequency tables along with bar- and pie- charts were used for interpretation of the data to make it possible to visually represent connections and divisions between various categories.

The companies participating in the study were divided by the field of activity as follows: 22 service companies (40% of the total number of respondents), 20 trading companies (36% of the total of respondents) and 13 manufacturing companies (24% of the total number of respondents).

The Final Paper discovered that Estonian willingly use assistance of experts in their respective fields in the matters of personnel management. The companies have well- established personnel policies covering recruitment and selection procedures, remuneration system and training planning. Important information is mainly transferred between managers and employees through electronic channels, but depending on the field of activity individual interviews and regular meetings with participation of all employees are also used. In order to receive opinions and feedback from employees satisfaction surveys and verbal interviews are conducted. In organizing work processes managers consider opinions of their employees, thus increasing trust

and responsibility of employees. Estonian companies care about their employees and provide career and training opportunities. Development conversations aren't very popular, and most companies use interviews only if problems occur.

Remuneration system is based on the analysis of particular positions, followed by evaluation of performance and settings of the basic salary and bonuses. Salaries are changed either based on changes of the overall situation on the market or the economic situation in the company. Job evaluation is carried out using performance-based assessment, which allows employees to influence their results. Estonian companies use incentives to motivate employees. The most common incentives include use of company cars, access to healthcare and sports institutions as well as compensation of computer- and telephone-related expenses. Incentives primarily apply to key personnel and do not apply to new employees, which indicates that the long-time employees are highly valued. The author examined how taxes affect use of incentives, and how numerous are the companies that would use incentives more often if they were tax-exempted. The analysis showed that most companies would use more incentives if they were not taxed. The offered non-monetary incentives primarily include good working environment and flexible working hours. Corporate summer and winter days or family days help to increase the feeling of belonging to a single collective.

In analysing the connection between the motivation system and the term of service the author used the correlation matrix. The obtained results showed a weak and somewhat negative relationship. Thus one is able to conclude that the motivation system used in particular companies does not affect movement of workforce. Since in the respondent companies long-term employees were in majority, the author assumes that the employees are satisfied with offered benefits and organization of work.

This Final Paper can be beneficial for both start-up companies and organizations that are in the process of development of an effective incentive system, since the study demonstrates important motivation components. The Final Paper is also a good source for a comparative study in further research on the subject. The author believes that the results of the analysis can be compared with subsequent studies in order to map the most important changes in the field.