TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDŽ

Majandusarvestus

Helen Kivisoo

EESTI RAHVUSVAHELISE KOOLI PEDAGOOGILISE PERSONALI TASUSÜSTEEMI ARENDAMISE VÕIMALUSED

Lõputöö

Juhendaja: Merle Varendi, *MSc*

Tallinn 2014

SISUKORD

SISSEJUHATUS 4

1. EESTI RAHVUSVAHELISE KOOLI TASUSÜSTEEM 7

1.1. Rahvusvahelistest koolidest üldiselt 7

1.2. Eesti Rahvusvahelise Kooli (ISE) tutvustus 8

1.3. ISE struktuur ja juhtimine 10

1.4. Tasusüsteem 13

1.4.1. Tasusüsteemid rahvusvahelistes koolides 13

1.4.2. ISE tasusüsteem enne skaala loomist 14

1.4.3. ISE palgaskaalade loomine 15

1.4.4. ISE tasusüsteemi edasine areng 16

1.4.5. ISE praegune tasusüsteem 17

2. VÕRDLUSANDMED JA PEDAGOOGIDE TASUSÜSTEEMIGA SEONDUVAD ASPEKTID 21

2.1. Rahvusvaheliste pedagoogide tööjõuturg 21

2.2. Erialaorganisatsioonide statistika 23

2.2.1. CIS statistika 2008–2009 23

2.2.2. CEESA statistika 2011–2012 25

2.3. Tasusüsteemid USA riiklikes koolides 29

2.4. Pedagoogide motivatsioon 32

3. ANALÜÜS – VÕIMALIKUD UUED ARENGUSUUNAD 37

3.1. Üldised muutmist vajavad aspektid 37

3.2. Kahe skaala (*local* ja *expat*) süsteemist loobumine 40

3.3. Tulemustasud ja tasud kompetentside eest 46

3.4. Kulude kärpimine 52

KOKKUVÕTE 58

VIIDATUD ALLIKAD 61

LISAD 63

Lisa 1 ISE õpilaste arv 2004–2014 64

Lisa 2 ISE personali arv 2009–2014 65

Lisa 3 Väljavõte ISE eelarvest (€) 2013–2014 66

Lisa 4 ISE pedagoogilise personali tööjõukulude (€) eelarve 2013–2014 67

Lisa 5 ISE kehtiv pedagoogide palgaskaala 68

SUMMARY 69

SISSEJUHATUS

Lõputöö teemaks on Eesti Rahvusvahelise Kooli (International School of Estonia, edaspidi ISE) töötasusüsteemi arendamise võimalused. Tasusüsteemid vajavad regulaarset ajakohastamist, seega on vastav analüüs aktuaalne. Töö autorile pakub teema huvi seoses tema igapäevatööga käsitletava ettevõtte raamatupidajana.

Lõputöö eesmärk on anda hinnang ISE kehtivale tasusüsteemile ja selle arendamise võimalustele. Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- analüüsida ISE olemasolevat tasusüsteemi, tuua välja muutmist vajavad aspektid;
- tutvuda võrdlusandmetega teiste rahvusvaheliste koolide kohta;
- tutvuda pedagoogide puhul kasutatavate tasusüsteemidega;
- tutvuda pedagoogide motivatsiooni puudutavate seisukohtadega;
- leida ISE tasusüsteemile edasiarendamise võimalusi, anda hinnang nende sobivusele.

ISE on ingliskeelset alus-, põhi- ja keskharidust andev erakool Tallinnas. ISE pedagoogide praegused töötasud ja iga-aastased palgatõusud on määratud staažil ja haridusel põhinevat palgaskaalat kasutades. Seejuures on eraldi skaalad välismaalt värvatud töötajatele ja kohalikele.

Viimati kerkis tasusüsteemi uuendamine ISE-s päevakorda 2011. aasta sügisel, kuid tookord moodustatud töögrupp ei suutnud üksmeelset arvamust kujundada. Lisaks mõjutasid tollast olukorda kiired muudatused konkurentsisituatsioonis, mille tulemusel pöördus juhtkonna põhitähelepanu palgaküsimuselt kõrvale.

ISE palgasüsteemi uuendamisel saaks käesolevat tööd kasutada lähtematerjalina uute arvutuste teostamiseks ja võrdluste läbiviimiseks. Kuigi analüüsiks on vaja uusimaid kättesaadavaid arvandmeid, ei aegu sama kiiresti käsitletud teoreetilised seisukohad pedagoogidele sobivate ja sobimatute tasu- ning motivatsioonisüsteemide kohta. Laiemas plaanis on lõputöös käsitletud palgasüsteemid kohaldatavad ettevõtetele, mille põhitööjõuks on spetsialistid, kelle teadmistest,

kompetentsusest ja omavahelisest koostööst sõltub ettevõtte edu, samas nende eraldiseisvat töötulemust on raske mõõta.

Lõputöös on tasustamise süsteemi vaadeldud laiemalt ja käsitletud selle erinevate ülesehituste ning võimalike muudatuste mõju ettevõttele suuremas plaanis. Seejuures on pööratud tähelepanu ettevõtte konkurentsivõimele ja sisekliimale avalduvale mõjule. Samuti on käsitletud pedagoogide tasusüsteemi tähtsust töötajate motiveerimisel.

Lõputöö algab olemasolevat olukorda tutvustava peatükiga. Esmalt on kirjeldatud rahvusvaheliste koolide süsteemi üldiselt ning seejärel Eesti Rahvusvahelist Kooli, selle tegutsemispõhimõtteid, sise- ja väliskeskkonda. Seejärel on tutvustatud rahvusvahelistes koolides levinud tasusüsteeme ja ISE olemasolevat palgasüsteemi ning selle arengut läbi aja.

Teine osa tutvustab olulisi aspekte pedagoogide puhul kasutatavate tasusüsteemidega seoses. Esmalt on käsitletud pedagoogide värbamist rahvusvahelisel tööjõuturul. Seejärel on võrreldud ISE-s ja teistes rahvusvahelistes koolides kasutusel olevaid tasusüsteeme erialaorganisatsioonide statistikaväljaannete põhjal. Lisaks on tutvustatud ISE-ga sarnase tasusüsteemi arengut ja reformimise katseid USA riigikoolides. Peatükk lõpeb pedagoogide motivatsiooni eripära käsitlemisega.

Kolmandas osas on valitud põhjalikuma vaatluse alla kolm võimalikku alternatiivi praegusele ISE tasusüsteemile ning neid on analüüsitud nii numbriliste näitajate kui pehmete väärtuste seisukohalt. Samuti on pööratud tähelepanu üleminekuga seotud muudatuste elluviimise keerukusele. Analüüsi tulemusena on töö autor toonud välja soovitused ISE palgasüsteemi edasiarendamiseks.

Lõputöös kasutatud uurimismeetod on dokumentide analüüs. Allikatena on tuginetud kodumaistele ekspertidele personalitöö ja tasusüsteemide vallas nagu R. Alas, K. Türk jt. Välismaistest autoritest on kasutatud A. Odden'i soovitusi USA riiklikule koolisüsteemile, A. Hargreaves'i ja M. Fullan'i seisukohti ning T. Whitaker'i, B. Whitaker'i ja D. Lumpa käsitlusi pedagoogide motivaatsioonist. Olulisi võrdlusandmeid teiste rahvusvahelise süsteemi koolide kohta on saadud erialaorganisatsioonide CIS (Council of International Schools) ja CEESA (Central and Eastern European Schools Association) statistikaväljaannetest. Pikalt ei ole peatutud Eesti riiklikul koolisüsteemil ja sealsetel palkadest, sest ISE on erakool, mis toimib teiste reeglite alusel ning vajab teistsugust tööjõudu.

Kõigi lõputöös esitatud numbriliste ja statistiliste andmete kasutamiseks on saadud luba ISE direktorilt. Konkreetsete töötasusid puudutavate andmete esitamisel on privaatsuse tagamiseks varjatud töötajate nimed ning täpsemad ametikohad.

Kirjanduse ja statistika kõrval on olnud olulisteks informatsiooni allikateks ja nõuandjateks ISE töötajad: personalijuht Katre Pohlak, büroojuht Reelika Herkel, raamatupidaja asendaja lapsehoolduspuhkuse ajal Evely Tarre ning raamatukogutöötaja ja endine ISE juhatuse liige Kadri Tomson, keda lõputöö autor siinkohal tänada soovib. Lisaks sellele soovib töö autor avaldada tänu ISE endisele direktorile Sharon Sperryle, kes oli suurepärane juht ja motiveeris paljusid töötajaid julgeid sihte seadma ning järjekindlalt enesetäiendamisega tegelema. Suur tänu ka lõputöö juhendajale Merle Varendile heade nõuannete ja toetuse eest.

1. EESTI RAHVUSVAHELISE KOOLI TASUSÜSTEEM

Peatükk tutvustab vaatluse all olevat ettevõtet. Esimeses alapeatükis on käsitletud rahvusvaheliste koolide süsteemi laiemalt ja antud ülevaade ISE toimimisest, struktuurist ning ajaloost. Seejuures on pööratud tähelepanu koolidirektorite erinevatele juhtimisstiilidele ja väärtushinnangutele, mis on mõjutanud tasusüsteemi kujunemist. Samuti on tutvustatud kooli juhatust, kui teist olulist otsustajat palgasüsteemi ja eelarve osas.

Neljandas alapeatükis on kirjeldatud tavapäraseid tasusüsteeme teistes rahvusvahelistes koolides, seejärel ISE palgasüsteemi arengut läbi kooli ajaloo ja praegu ISE-s kasutusel olevat palga- ning lisatasude süsteemi. Analüüsitud on hetkeolukorra plusse ja miinuseid nii ettevõtte kui töötajate seisukohast ja toodud välja lahendamist vajavad probleemid.

1.1. Rahvusvahelistest koolidest üldiselt

Rahvusvahelised koolid on vastavate õppekavade järgi alg-, põhi- ja keskharidust andvad enamasti ingliskeelsed erakoolid, mis on levinud üle maailma. Õpilasteks on eelkõige lapsed peredest, mis vanemate töö tõttu tihti elukohta vahetama peavad. Koolisüsteem ja õppeprogramm on üles ehitatud sellist elustiili toetama.

Rahvusvahelised koolid on valdavalt erakoolid. Mõnikord võivad nad olla seotud saatkonna, kiriku või muu asutusega. Siiski on nad alati tasulised, ning tasud on küllaltki kõrged, sest kool peab ennast ise ära majandama ning tagama rahvusvahelise ja spetsiaalselt koolitatud personali. Samas ei maksa paljud pered oma koolimakse ise – kui pere peab elukohta muutma töö tõttu, on laste koolikulude kompenseerimine enamasti osa tööandja poolt pakutavast hüvitiste paketist.

Rahvusvaheliste koolide töötajad on vastava lisakoolituse saanud õpetajad. Töötajate leidmiseks toimuvad erialaorganisatsioonide poolt korraldatavad regulaarsed värbamislaadad. Inimressursi voolavus on selle süsteemi koolides ootuspärane. Enamasti sõlmitakse töölepingud 1 kuni 2

aastaks ning pikendatakse üks või kaks korda. Üle viie aasta ühes koolis töötamisele ei vaadata hästi (tihti defineeritakse siis töötaja staatus ümber ja kaotatakse palgale lisanduvad soodustused). Töökohta vahetades liiguvad õpetajad reeglina mõne teise maa sama süsteemi kooli.

Rahvusvaheliste koolide õpetajate jaoks puuduvad spetsiaalsed akrediteeringud, kutsestandardid või muud ametlikud tunnustused. Sellesse süsteemi värvatud uutel töötajatel tuleb alustada enda arendamisega läbi erialaorganisatsioonide poolt korraldatud täiendkoolituste. Lähenemine õppekavadele ja hindamisele on omajagu erinev tavakoolidest. Regulaarseid täiendkoolitusi korraldavad eelkõige erialaorganisatsioonide (nt CEESA) raames organiseerunud õpetajate erialaliidud, mille kaudu kohtuvad ja vahetavad kogemusi ühe aine/valdkonna õpetajad. Iga-aastaselt viiakse läbi mitmeid ühisüritusi ja spetsiifilisemaid koolitusi. Lisaks sellele toimub aktiivne suhtlus meili-listide kaudu.

Lisaks rahvusvahelisele personalile, keda peab selle süsteemi koolides olema enamus, töötab neis alati ka asukohariigi kodanikke, kes on peamiselt halduse ja administratsiooniga tegelevatel aladel, kuna seal on vaja kohalike teadmisi. Õpetajatest rakendatakse asukohariigi töötajaid peamiselt loovatel aladel (kunst, muusika, kehaline kasvatus) ning lasteaiaõpetajatena. Põhiainete õpetajad peavad olema välismaalased ja kõnelema kooli õppekeelt emakeele tasemel.

Rahvusvahelised koolid moodustavad omaette kogukonna, millel on tugev ja ühtne kultuur. Nagu eelpool juba kirjeldatud, toimub koolide töötajate vahel aktiivne suhtlus, samuti on palju kirjutamata reegleid ning tavasid (see puudutab ka palgasüsteemi). Tulenevalt küllaltki suletud kogukonnast, mille siseselt liiguvad nii personal kui õpilased, on väliskeskkonna ja konkurentidena õigem vaadata just teiste sarnaste koolide ringi. Seosed asukohariigi haridusmaastiku, seal valitsevate suundumuste ja iseärasustega on nõrgad.

1.2. Eesti Rahvusvahelise Kooli (ISE) tutvustus

Eesti Rahvusvaheline Kool alustas tegevust 1995. aastal 17 õpilasega (International School of Estonia). Praeguseks on õpilaste arv kasvanud tublisti üle saja (Lisa 1). Kool annab alus-, põhi- ja keskharidust. Ingliskeelset õpet pakutakse alates lasteaiast kuni keskkoolini. Lisaks sellele tegutsevad kooli juures ingliskeelsed huviringid. Kooli missioon on pakkuda kõrge kvaliteediga rahvusvaheliselt tunnustatud haridust. Eesti Rahvusvahelisel Koolil on International

Baccalaureate Organization'i (IBO), Council of International Schools'i (CIS) ja New England Association of Schools and Colleges'i (NEASC) akrediteeringud, samuti Eesti Haridus- ja Teadusministeeriumi koolitusluba. Õpetatakse rahvusvahelise IB (International Baccalaureate) õppekava järgi. ISE lõputunnistust aktsepteerivad sisseastumisel nii Eesti kui välismaa kõrgkoolid.

Koolis on viimase 5 aasta jooksul olnud keskmiselt 38 töötajat, neist üle 1/3 välismaalased (Lisa 2). Kõige enam on ameeriklasi, teiste rahvuste seas on esindatud inglased, iirlased, prantslased, hollandlased, austraallased jne. Kooli õpetajatest enamusel on magistrikraad, on ka mitmeid doktorikraadiga õpetajaid. Kõik kooli viis direktorit on olnud ameeriklased. Asutuse töökeel on inglise keel. Töötajad suhtlevad aktiivselt teiste sama süsteemi koolide töötajatega. Peamine infovahetus käib läbi erialaste meili-listide ning rahvusvaheliste ühisürituste, millest osa korraldatakse ka Eestis. Kooli tugipersonalist on enamus, kuid mitte kõik, kohalikku päritolu. Ka nemad suhtlevad aktiivselt oma eriala esindajatega teistes rahvusvaheliste koolides.

Kooli õpilased on samuti eri rahvustest nagu õpetajad. Läbi aegade on olnud esindatud 20 – 30 rahvust. Valdavalt on need lapsed, kelle pere on vanemate töö tõttu ajutiselt Eestisse kolinud (diplomaatiline personal, välisriikide eksperdid, rahvusvahelised äriinimesed). Samas on ka kohalikke eesti ja vene rahvusest õpilasi (sügisel 2013 vastavalt 29% ja 21% kogu õpilaskonnast). Nende jaoks on loodud hinnasoodustused, sest kooli õppemaks 5 000 € – 18 000 € aastas sõltuvalt vanuseastmest (International School of Estonia) on kohalikku turgu arvestades äärmiselt kõrge. Kuna kool ei õpeta Eesti õppekavade järgi, ei ole nii suurt rõhku Eesti keele ja kultuuri õpetamisel ning see muudab kooli atraktiivseks vene rahvusest peredele. Kohalike kõrval on 2013 a sügisel enim esindatud rahvused ameeriklased (10%) ja hispaanlased (6%). Kooli õpilaste arv on viimasel kümnel aastal kõikunud 97 ja 141 vahel (Lisa 1). Rahvusvahelistele koolidele on iseloomulik õpilaste aktiivne liikumine kooliaasta jooksul ning seetõttu võib vastav näitaja õppeaasta sees ligi 10% ulatuses kõikuda (Ib.). Keskmine klassi suurus 2013 a sügisel oli 9 õpilast.

2013–2014 õppeaasta alguses oli koolis 129 õpilast (Ib.) ja 35 töötajat, sh. 24 õpetajat, kellest 13 (54%) on välismaalased (Lisa 2). Seega on koolis 5,4 õpilase kohta üks õpetaja.

Nagu eelnevast nähtub, on kooli eeliseks personaalne lähenemine igale õpilasele ning kultuuriline tolerants ning erinevuste toetamine.

ISE sisekliima on olnud pigem hea, töötajad on ennast alati tundnud ühtse suure perena, kes üksteist toetab. Viimastel aastatel on pingeid tekitanud olulised muutused konkurentsisituatsioonis, eelkõige Euroopa Kooli loomine 2013. aastal. See on põhjustanud töötajates hirmu tuleviku ja töökoha säilimise pärast. Kooli juhtkonnal puudub konkreetne tulevikuvisioon, mis töötajaid julgustaks ja ühendaks. Ebakindlus ja kiirelt ning ettearvamatult muutuv keskkond on halvendanud kooli sisekliimat ja tekitanud pingeid igapäevatöös. Siiski loodab enamus töötajaid, et tegemist on ajutise probleemiga ja peale olukorra stabiliseerumist taastub senine kõrgelt motiveeritud ja kaasahaaratud töötajatega loominguline ning pühendunud töökeskkond. Kuivõrd töötajad ISE-d hindavad, näitab ka see, et paljud (18%) mujale tööle asunud töötajad tulevad võimalusel mõne aja pärast tagasi (International School of Estonia). Võrreldes teiste rahvusvaheliste koolidega on see näitaja kindlalt esirinnas.

1.3. ISE struktuur ja juhtimine

Et paremini mõista palgasüsteemiga seotud otsuste langetamist, on järgnevalt tutvustatud ISE struktuuri ja kahte peamist otsustusõigust omavat institutsiooni: kooli juhatust ning direktorit.

ISE struktuur on küllaltki lihtne ja lame. Direktori tööd suunab juhatus. Direktorile alluvad erialade ja vanuseastmete koordinaatorid, kellele omakorda alluvad õpetajad. Koordinaatorite hallata on eelkõige pedagoogilised küsimused. Tugipersonal allub otse direktorile.

Lähtuvalt S. Swailes'i käsitlusest raamatus „Organisatsioonikäitumine" (Brooks 2008:201-203) võib ISE struktuuri iseloomustada järgnevalt: juhtimine on pigem detsentraliseeritud, sest paljud erialaspetsiifilised otsustusõigused on koos vastutusega delegeeritud alamate astmete töötajatele. Vertikaalne eristatus on väga väike, horisontaalne eristatus pisut suurem. Lõimitus on suur. Spetsialiseeritus on väga suur, iga töötaja on oma erialal asendamatu spetsialist ja reeglina tööülesanded ega nende täitmiseks vajalikud eeldused ei kattu. Formaliseerituse ja bürokraatia tase on olnud erinev sõltuvalt tegevjuhist. Direktori juhtumisulatus on struktuuri lameduse tõttu küllaltki suur. Koordinaatorite juhtimisulatus on samas väike (2–5 inimest, erandjuhtudel koosneb terve osakond ühest inimesest).

Kooli kõrgeim juhtorgan on juhatus, mis valitakse kooli lapsevanemate poolt. Kool on juriidiliselt mittetulundusühing ja kuulub lapsevanematele. Reeglina kutsutakse juhatusse kandideerima

finants- või ärijuhtimise taustaga rahvusvahelisi spetsialiste lapsevanemate hulgast. Lisaks sellele on juhatuses alati USA saatkonna esindaja (sest kool on tihedalt saatkonnaga seotud) ning õpetajate esindaja (et anda sõnaõigust ka kooli töötajatele). Juhatus käib koos kord kuus ja tegeleb aktiivselt kooli elu juhtimisega – kinnitab eelarved ja jälgib nende täitmist, arutleb olulisemate muudatuste ja investeeringute üle ning määrab direktorile ülesanded ja tegevussuunad. Juhatuse koosolekud on reeglina avatud kõigile huvilistele ja olulisemate päevakorrapunktide arutamist tulevad tihti kuulama ka töötajad. Juhatuse liikmetele korraldatakse regulaarseid juhtimiskoolitusi. Vajadusel tuuakse kooli nõustama eksperte või teiste rahvusvaheliste koolide konsultante.

Tulenevalt valimisviisist on juhatuse huvide kese lapsevanematele orienteeritud. Kuna tegemist on mittetulundusühinguga, ei olegi kooli eesmärgiks kasumi teenimine, vaid ühingu liikmetele hüvede (kvaliteetse hariduse) pakkumine. Kooli personal on selles alati ohtu ja vastuolu näinud, kartes, et juhatuse liikmed hoolivad enam koolimaksude vähendamisest kui hariduse kvaliteedist. Samuti peljatakse juhatuse liigset ärimaailma-kesksust ning kompetentsi puudumist haridusmaastikul. Kindlasti on riskitegutiks ka suur välismaalaste enamus juhatuses, mis tähendab nende väheseid teadmisi Eesti majandusest, seadusandlusest ning asjaajamise tavadest.

Kooli direktorid vahetuvad iga 2–7 aasta järel, siiani on kõik olnud ameeriklased ja neil on olnud pedagoogiline taust. Kuna ISE on teiste rahvusvaheliste koolidega võrreldes väike ja ka rahalised vahendid on piiratud, saavad siinseteks direktoriteks enamasti inimesed, kelle juhtimiskogemus piirdub õppealajuhatajaks või asedirektoriks olemisega. Kogu kooli ajaloo vältel on olnud üks tegevjuht, Sharon Sperry, kellel oli varasem koolijuhtimise kogemus ning juhtimisalane haridus lisaks pedagoogilisele. Direktorid suhtlevad alati aktiivselt teiste sama süsteemi koolide juhtidega ja kuuluvad erialaorganisatsioonidesse.

ISE esimene direktor oli Janis Sotherden, kes juhtis kooli kaks õppeaastat 1995–1997. Kool asutati algkoolina ja avamise ajal 1995 a sügisel oli koolis 14 õpilast ning 4 õpetajat. Kahe aastaga kasvas õpilaste arv 39-ni. (ISE Yearbook 2003/2004).

Kooli teine ja pikaajalisim direktor oli George Waldemar Lumm III, kes juhtis kooli 7 õppeaastat 1997–2004. Tema juhtimise ajal omandas kool IB akrediteeringud kõigile koolitasemetele: algkoolile (*PYP – Primary Years Program*) 2003, põhikoolile (*MYP – Middle Years Program*) 2002 ja keskkoolile (*IB*/*Diploma*) 2003. Tol ajal oli maailmas ainult 43 rahvusvahelist kooli, millel olid IB akrediteeringud kõigil koolitasemetel. Nii väikse ja noore kooli jaoks nagu ISE oli

nende hulka jõudmine märkimisväärne saavutus. 2002 a oli kooli õpilaste arv ületanud saja piiri. Ka töötajate arv oli märgatavalt kasvanud ületades neljakümmet. (ISE Yearbook 2003/2004). George Lummi juhtimisperioodil kasvas ja arenes kool väga kiires tempos, see tähendas oluliste muutuste vajadust ka administreerimise põhimõtetes. Õppeaastal 2003–2004 alustas kooli pedagoogiliste- ning juhtimisküsimustega tegelev *Administrative Team* õpetajate palgaskaala väljatöötamist (Tomson 2013).

Aastatel 2004–2009 juhtis kooli 5 õppeaasta vältel Sharon Anne Sperry. Tema suurimaks saavutuseks oli kooli täieliku akrediteerimisprotsessi lõpuleviimine, mille käigus lisaks IB akrediteeringutele omandati 2006. aastaks ka NEASC'i ja CIS'i akrediteeringud. Kogenud juhina oli tal suurepärane motiveerimis- ja delegeerimisoskus, samuti hindas ta kõrgelt töötajate arendamise ja kaasatuse tõstmise olulisust ettevõtte edukuse saavutamiseks. Sharon Sperry eestvedamisel korrastati ja reglementeeriti kooli finantse (olulisimana viidi sisse eelarvepõhine juhtimine), personalitööd ning asjaajamist üldiselt.

Neljandaks direktoriks sai ettevõtte siseselt edutatud kauaaegne töötaja Donald Lee Fitzmahan, kes juhtis kooli 3 õppeaastat 2009–2012. Tema suurimaks katsumuseks oli toimetulek majanduslanguse mõjudega ning ootamatult suurenenud meedia vaenuliku tähelepanuga. Üldiselt jätkas ta eelmise direktori poolt sisse viidud uuenduste vaimus. Tolleaegne kooli juhatus koosnes tugevatest juhtumis- ja finantsekspertidest, kes kooli juhtimises oluliselt kaasa rääkisid ja otsuseid suunasid. Nende juhtimisstiil ei arvestanud haridusasutuse spetsiifikat vaid suhtus kooli kui tavalisse kasumile orienteeritud äriettevõttesse.

Praegune direktor Katheln Naglee, edutati samuti ettevõtte siseselt. Tema väljakutseteks on teravnenud konkurentsisituatsiooniga toimetulek (eelkõige 2013 a tegevust alustanud Euroopa Kool, samuti teised Eestis IB haridust pakkuma hakanud koolid), uutes oludes ISE-le uute väljundite leidmine ja kooli maine parandamine. Visionäärina ei hinda praegune direktor formaliseeritust vaid pooldab pigem paindlikke ja personaalseid lahendusi. See avaldub ka palgasüsteemis, mis ei ole enam nii rangelt kinni kehtivas skaalas.

Personali värbamine, palkade, lisatasude ja soodustuste määramine kehtiva tasustamise süsteemi raames on direktori vastutusala. Juhatuse erinevad koosseisud on kehtivate reeglistike tõlgendamiseks direktorile erineval määral vabadust andnud. Suuremad palgateemalised otsused on alati tehtud direktori ja juhatuse koostööna. Kooli põhikirja järgi kuulub juhatuse pädevusse eelarve

kinnitamine. Kuna kogukuludest moodustavad palgakulud valdava osa (üle 80%) (Lisa 3), on igasugused suuremad muutused palkades, sh ka iga-aastased palgatõusud, juhatuse huviorbiidis.

Nagu eelpool kirjeldatud, on juhatus valitud lapsevanemate poolt nende huve esindama. Pedagoogide huvide eest seisavad juhatuses õpetajate esindaja ja direktor, kes on ise pedagoogilise taustaga ja tihedalt kooli õpetajaskonnaga seotud (eriti direktorid, kes on edutatud ettevõtte siseselt). Seega on kõigi palgateemaliste otsuste puhul oluline kahe erinevate huvidega grupi – lapsevanemate ja kooli personali – omavaheline kompromissi saavutamine. Mõlemal huvigrupil on küll ühiseks eesmärgiks kvaliteetse hariduse andmine koolis, kuid lapsevanemad sooviks, et see toimuks võimalikult madalate õppemaksude eest. Samas kooli personal hindab oma tööd ja soovib, et seda väärilselt tasustataks. Samuti soovivad nad, et kool investeeriks enam nende täiendkoolitustesse ja haridusse, mida nähakse peamise kvaliteedi tõstmise vahendina.

1.4. Tasusüsteem

Järgnevad alapeatükid tutvustavad ISE tasusüsteemi arengut ja peamisi seda mõjutanud tingimusi. Kõigepealt on tutvustatud rahvusvahelistes koolides levinud tasustamise süsteeme, seejärel ISE palgasüsteemi loomist ja arengut. Viimane alapeatükk käsitleb praegust süsteemi ning toob välja selle tugevad ja nõrgad küljed, samuti arendamist vajavad aspektid.

1.4.1. Tasusüsteemid rahvusvahelistes koolides

Rahvusvahelistes koolides on tavaline, et pedagoogide tasustamine toimub palgaskaalade alusel. Enamasti arvestavad skaalad kahte faktorit – tööstaaži ja haridustaset. Välismaalt värvatud personalil lisanduvad palgale majutust, transporti jms. katvad hüvitised. Palgad ja lisatasud määratakse aastaste netosummadena USA dollarites või eurodes. Enamus koole maksab välismaalastest töötajatele kas kogu palga või enamuse sellest ka vastavas valuutas. (Central … 2012)

Rahvusvahelistes koolides on sage kohalikku päritolu pedagoogide asetumine eraldi, välismaalastest tunduvalt madalamate tasemetega palgaskaalale, mis on üles ehitatud samal staaži ja hariduse põhimõttel (Ib.). Sellist vahe tegemist põhjendatakse kahe asjaoluga: esiteks ei pea kohalik pedagoog oma kodu ja peret töö pärast perioodiliselt ümber kolima ja uue kultuuriruumiga harjuma, teiseks ei oma kohalikult värvatud õpetajad reeglina varasemat rahvusvahelises koolis töötamise kogemust ega vastavat väljaõpet.

Tugisüsteemide töötajate palkade jaoks tavaliselt palgaskaalasid ei ole. Nende töötasud määratakse reeglina kohalikku tööjõuturgu arvestades, sest valdav enamus on värvatud asukohamaa kodanike hulgast. Puudub traditsioon, et tugitöötajate palgataset mõjutaks haridus üle miinimumnõude taseme (kõrgema erialase teaduskraadi omandamisel palk ei suurene), kuid nii see kui ka töötasu seostamine staažiga on tõenäoliselt võimalik personaalsete palgaläbirääkimiste kaudu.

Iga kooliaasta alguses aset leidvad palgatõusud on rahvusvahelistes koolides tavalised, kuid nende suurus ja põhimõtted võivad paljugi varieeruda (kas protsent, kindel summa, palgaskaalal järgmisele staaži-reale üle viimine vms). Samuti ei pruugi palgatõusud olla võrdsed eri liiki töötajate gruppide jaoks.

1.4.2. ISE tasusüsteem enne skaala loomist

Kooli eksisteerimise jooksul on ISE tasusüsteem teinud läbi olulisi muudatusi. Kooli algusaastatel, kahe esimese direktori tööajal, kasutati personaalset palkade määramist. Arvestades väikest töötajate arvu ning alles alustavat ettevõtet võib seda pidada loomulikuks asjade käiguks. Kuigi rahvusvahelistele koolidele tavaliselt omaseid palgaskaalasid ei kasutatud, lähtuti üldjoontes samadest põhimõtetest – haridustasemest ja tööstaažist. Välismaalt värvatud personali puhul lisandusid palgale soodustused (*allowances*) kohaliku transpordi, kommunaalkulude ja majutuse katteks, samuti töölepingu algamisel ja lõppemisel kolimiskulude ja lennupiletite hüvitamine. Õpetajate palgad määrati kindlaks netosummadena USA dollarites ja välismaalastest töötajatele maksti ka enamus summast välja selles valuutas. 10–15% maksti välja Eesti kroonides. Kohalike õpetajate palk arvutati täies mahus ümber ja maksti Eesti kroonides.

Koolis oli kujunenud tavaks anda kõigile töötajatele iga-aastane palgatõus kompenseerimaks elukalliduse tõusu. Juhtkond otsustas lähtuvalt direktori soovitusest vastava protsendi ja see kehtis kõigile töötajatele.

Tollased reeglid ei olnud kirjalikult vormistatud ja direktorid tõlgendasid neid vastavalt oma parimale äranägemisele. Hilisem palgatasemete korrastamine näitas, et sarnase staaži ja haridusega töötajad said tihti küllaltki erinevat palka. Samuti võisid oluliselt erineda sarnastest tingimustest värvatud töötajate lisasoodustused. Kuna soodustused ei olnud fikseeritud mingi kirjaliku lepinguga (isegi mitte töölepingus), tekitas see tihti vaidlusi ja arusaamatusi. Lõplikud otsused tehti pigem isiksuste ja läbirääkimisoskuse põhjal, mitte objektiivselt argumenteeritult. Sama kehtis ka palgasummade määramisel. Seega andis niisugune süsteem ilmse eelise kõrge enesehinnanguga efektiivsetele läbirääkijatele. Ettevõttes laiemalt põhjustas olukord ebavõrdsuse

tunnet. Paljud töötajad kogesid pettumust, lootusetust ja motivatsiooni langust kuuldes ebavõrdsest kohtlemisest heade suhete või tõhusa ähvardamis- ja manipuleerimisoskuse eest. Rahalises mõttes esines ilmselt nii üle- kui alamakstud töötajaid, tagantjärgi on sellise süsteemi majanduslikku efektiivsust võimatu määrata.

1.4.3. ISE palgaskaalade loomine

Kooliaastal 2003–2004 otsustati tasusüsteemi korrastada ning luua teiste CEESA koolidega sarnane palgaskaala. Selle valmistas ette kooli töötajatest koosnev *Administrative Team,* kelle põhiülesandeks oli direktorit juhtimisküsimustes nõustada. Meeskonda kuulus üks kohalikku päritolu ning kaks välismaalastest õpetajat, seda juhtis kooli asedirektor. Raamatupidaja ega personalitöötaja töögruppi ei kuulunud. (Tomson 2013)

Palgaskaala ülesehitamisel lähtus töögrupp eelpoolkirjeldatud rahvusvaheliste koolide tüüplahendusest. Iga skaala rida vastas ühele pedagoogilisel ametikohal töötatud aastale (tööstaaž nii ISE-s kui väljaspool). Lisaks sellele oli skaalal 4 tulpa – välismaalastest pedagoogide bakalaureuse ja magistri tase (*expat BA* ja *MA*) ning samad tasemed asukohariigi kodanikele (*local BA* ja *MA*). Ridade vahed (1 aasta tööstaažist tulenev palgatõus) olid üle skaala võrdsed, kuid MA tasemel umbes kolmandiku võrra suuremad, kui BA tasemel. Summad olid endiselt aastased netosummad USA dollarites. Palga väljamaksmine toimus endiselt kahes valuutas. Kui töötaja avaldas soovi, võimaldati dollarite asemel väljamakset eurodes.

Palgaskaala ja sellel liikumise reeglid olid ettevõttes avalik informatsioon. Skaala garanteeris pedagoogidele automaatse palgatõusu iga kooliaasta algul – lisandunud aastase staaži võrra liikusid kõik töötajad automaatselt järgmisele palgataseme reale (*annual step increase).* Need regulaarsed palgatõusud ei olnud kirjalikult üheski dokumendis fikseeritud, kuid muutusid suulise lepinguna töötajate jaoks ootuspäraseks.

Töögrupi jaoks vaieldamatult keerulisim ülesanne oli koostada palgaskaala nii, et olemasolevate töötajate paigutamine uuele palgaskaalale oleks võimalikult lihtne. Ühest küljest pidi see tagama inimeste jaoks võrdsuse ja ettevõttesisese aususe, teisalt ei soovitud teha allapoole korrektsioone olemasolevates palkades. Silmas tuli pidada ka majanduslikku efektiivsust, sest juhatus pidi uue palgasüsteemi ja sellest tulenevad lisakulud aktsepteerima.

Töötajad otsustati paigutada palgaskaalale lähtudes nende reaalsest staažist ja haridusest, boonusena lisati kõigile üks staaži-aste (st kui töötaja reaalne töökogemus oli 5 aastat, paigutati

ta palgatasemele 6). (Tomson 2013) Uute töötajate värbamisel võeti palgaskaala edaspidi rangelt palga määramise aluseks. Kui iga-aastased palgatõusud peatusid, tundsid vanad töötajad end seetõttu uute värvatutega võrreldes ebavõrdselt.

1.4.4. ISE tasusüsteemi edasine areng

Palgale lisanduvate soodustuste süsteemi ei muudetud, kuid neid hakati fikseerima töölepingutes või ametlikus dokumendis *Staff Handbook*, mis oli oma sisult sarnane sisekorraeeskirjadele ning millega nõustumine muudeti hiljem osaks töölepingu sõlmimisest (seal olid muu hulgas fikseeritud tööajad, puhkused, tasulised haiguspäevad ja muud puudumised ning iga-aastased kõigile töötajatele võrdsel alusel antavad preemiad, kuid mitte *step increase*).

Sharon Sperry juhtimise all vahetati kooli palgaskaala senine valuuta USA dollar Eesti majandusruumiga enam seotud euro vastu. Samuti loodi tema soovil pedagoogide palgaskaala eeskujul abipersonali palgaskaalad ja paigutati töötajad neile samuti vastavalt tööstaažile (kuid seekord ei arvestatud ISE eelset staaži, kuna abipersonali hulgas oli palju vanemaid inimesi ja see oleks muutnud esimeste astmete palgad ebarealistlikult väikesteks). Abipersonali palgaskaalade koostamine tehti ülesandeks raamatupidajale ja personalitöötajale. Niisugused skaalad ei ole rahvusvahelistes koolides küll levinud, kuid direktor soovis seda lahendust, et vähendada inimeste tunnetatud ebavõrdsust ning lihtsustada palkade määramist värbamisel.

Abipersonali skaalad olid ühetulbalised (ei sõltunud haridusest) ja summad skaala ridadele leiti töötajate tolle hetke palkade järgi (nt 5 aastase ISE töökogemusega töötaja palk võeti *step* 5 palgaks ja sellest lähtuvalt arvutati eelmised ja järgmised tasemed). Erinevalt õpetajate palkadest olid skaalade summadeks ühe kuu brutopalgad Eesti kroonides. Nii oli neid lihtsam võrrelda kohalikul tööturul pakutavatega, sest abipersonal värvati kohalikult. Ühele tööaastale vastava palgaastme vaheks võeti tollane keskmine elukalliduse tõus aastas: 3%. Seega ei toimunud abipersonali palgaskaalade loomisega seoses vastavate töötajate jaoks mingeid muudatusi hetkepalkades. Märkimist väärib ka fakt, et abipersonali palgatõusud, mis määrati kindlaks teistel põhimõtetel, olid ligi poole väiksemad, kui pedagoogilise personali omad.

Ettevõtte sisekliimale ja töötajate rahulolule mõjus uute palgaskaalade kasutuselevõtt värskendavalt. Kuigi leidus endiselt töötajaid, kes tunnetasid ebavõrdsust, pidid ka nemad möönma, et vähemalt oli seda üritatud vähendada. Töötajad, kellele oli osaks saanud palga korrigeerimine märgatavalt senisest ülespoole, olid loomulikult rahul, et nende senine ebavõrdne kohtlemine oli möödas. Motivatsiooni ja kindlustunnet lisas iga-aastane palgatõusulubadus ning täiendava

haridustaseme omandamisega saadav palgatõus. Paljud 4+2 süsteemi järgi bakalaureusekraadi omandanud kohalikud õpetajad võtsid kinnitused sellise hariduse võrdsustamisest magistrikraadiga, et saada palgatõusu. On raske öelda, kui paljud õpetajad just uue palgasüsteemi tõttu magistrantuuri või doktorantuuri astusid, sest huvi enesetäiendamise vastu on ISE õpetajate seas alati kõrge olnud. Kindlasti aitas ülikoolihariduse jätkamisele kaasa ka Sharon Sperry juhtimisperioodil vastu võetud otsus hüvitada töötajatele kuni pool täiendava erialase hariduse omandamisega seotud õppemaksudest. 2013–2014 kooliaastal on 24 õpetajast 15 (63%) magistri ja 3 (13%) doktorikraadiga (Lisa 4).

Majanduslikus mõttes tähendas uus süsteem kindlasti koolile lisakulutusi, sest nagu eelpool mainitud, ei korrigeeritud kellegi palku allapoole, küll aga tõsteti paljude töötajate palgad senisest kõrgemateks tulenevalt nende reaalsest haridustasemest ja staažist. Samuti põhjustasid lisakulusid erinevate soodustuste lisandumised ja ka palgaskaalaga kindlaksmääratud suuruses iga-aastased palgatõusud erinevalt seni varieerunud protsentidest. Hoolimata olulistest lisakuludest õnnestus direktoril veenda juhatust uut süsteemi heaks kiitma põhjendades seda töötajate võrdse kohtlemise ja motiveerimise vajadusega ning rahulolematuse leevendamisega. Samuti pidas direktor korrektset palgasüsteemi oluliseks tööriistaks värbamisel, mis tõstab kooli mainet ja usaldusväärsust tööle kandideerijate hulgas ning võimaldab seega valida paremat personali.

1.4.5. ISE praegune tasusüsteem

Eelpoolkirjeldatud töötasu arvestamise süsteem on üldjoontes kasutusel siiani. Olude sunnil on tehtud suuremaid ja väiksemaid korrektsioone. Näiteks täpsustatud, et doktorikraadi puhul lisandub MA tasemele 20%, ja et õpetaja abi palgaks on 75% vastava staaži ja haridusega õpetaja palgast. Samuti võeti vastavalt vajadusele kasutusele 17 ja 18 palgaaste, kuigi neid ametlikule skaalale ei lisatud. Ka välismaalt värvatud töötajate lisahüvitiste süsteemi on täpsustatud ja reguleeritud, lisades erinevaid hüvitisi nt peredele (*teaching couple*) või seoses laste olemasoluga (õppemaksusoodustused jm).

Kirjalikult fikseeriti varem ebamääraselt defineeritud erinevus *expat* ja *local expat* vahel st kui rahvusvahelise taustaga töötaja oli juba varem kooliga mitteseotud põhjustel Eestisse kolinud, oli tal õigus *expat* skaala töötasule, kuid mitte lisasoodustustele. Niisugune eristamine on tavaline teistes rahvusvahelistes koolides (Central … 2012) ja mingil määral praktiseeriti seda ka ISE-s juba varem, kuid nüüdsest fikseeriti tingimused ametlike eeskirjadega.

Praeguse skaala (Lisa 5) madalaim summa – *local* BA *step* 1 on 4 350 € aastas neto (eelneva töökogemuseta, bakalaureusekraadiga kohalik õpetaja), kõrgeim *expat* MA *step* 16 on 34 375 € aastas neto (16 aastase tööstaažiga välismaalasest õpetaja). Ridade vahed (1 aasta tööstaaž) on BA tasemel 850 € ja MA tasemel 1025 € aastas nii *local* kui *expat* tulpades. Step 7 *local* skaalal on pisut väiksem palgaaste (BA 600 € ja MA 775 €). MA erinevus sama staažiga BA tasemest on 19–20% *expat* skaalal ja 26–39% *local* skaalal (sest *local* skaala algsummad on väiksemad, kuid ridade vahed võrdsetes summades, mis on sama suured kui *expat* skaala puhul).

Paaril korral on üle vaadatud palgaskaala summad ja neid suurendatud, kuid mitte kõigil tasemetel võrdselt. Peamiselt nähti selleks vajadust kahel põhjusel: esiteks tingis ühtlase sammuga palgatõus liiga madalaid palku väga väikese tööstaažiga kohalikel töötajatel, muutes nende värbamise keerukaks. Teiseks sooviti vähendada kohalike ja välismaalaste vahelist ebavõrdsust.

Esimese probleemi lahendamiseks suurendati *local* palgaskaala esimese 6 rea summasid suuremas proportsioonis kui hilisemaid, kuid päris konkurentsivõimelisele tasemele tööturul siiski ei jõutud ja just ülikooli lõpetanud pedagoogide värbamine on senini keeruline nii kohalikul kui rahvusvahelisel tööturul.

Probleemi ei saa alahinnata, sest kuigi eelneva töökogemuseta õpetajate kvaliteet võib olla nõrgem ja nad vajavad täiendkoolitusi ning arendamist, on nad koolile oluliselt vähem kulukad, kui pika staaži ja kõrge haridustasemega töötajad. Noorte värbamisel on plussiks nende kaasatoodud värsked ideed ja kõrge motivatsioon erialaseks enesetäiendamiseks. Lisaks on neid kergem kujundada organisatsioonikultuurile sobivalt. Kuna ISE on tugeva organisatsioonikultuuriga, samas küllaltki piiratud majanduslike võimalustega kool, võiks noorema personali värbamine olla ettevõttele kasulik.

Kooliaastal 2013–2014 on kõige madalam ISE-s kasutusel olev *local* BA palgatase 9 ja MA tase 7. Samad näitajad *expat* skaalal on BA 5 ja MA 4. (Lisa 4) Siit nähtub, et täiesti kaasamata on tööjõud staažiga alla 4 aasta.

Teine probleem – kohalike ja välismaalaste vahelised pinged – on rahvusvahelistes koolides tavaline. Erinev palgasüsteem ja erinevad sotsiaalsed grupid ning erinev kultuuritaust süvendavad seda veelgi. Kuigi ISE-s toimub palju ühiseid meelelahutusüritusi väljaspool tööaega ja ka töö on suures osas organiseeritud meeskondadena mis ei sõltu rahvustest, on mõningaid pingeid

tunda. Üldiselt ei tunneta ei kohalikud ega ka välismaalastest töötajad erinevaid palgaskaalasid õiglastena. Praegust süsteemi aktsepteeritakse harjumusest ja mugavusest, kui ei kiideta heaks.

ISE eelmine direktor Don Fitzmahan sõnastas selgelt oma seisukoha, et kohalike ja välismaalaste palgaerinevusi tuleks vähendada. Sama kiitis heaks ka kooli tollane juhatus. Konkreetsed plaanid selles suunas olid palgaskaala summade korrigeerimisel suurema palgatõusu andmine kohalikele õpetajatele ja selle regulaarne kordamine, kuni palgad on ühtlustunud. 2013 a sügisel toimunud palgatõus, mis oli tavapärasest suurem, et kompenseerida majanduslanguse tõttu ära jäänud palgatõuse, järgiski neid põhimõtteid. *Expat* skaalal olnud õpetajad viidi järgmisele astmele ja sellele lisati 3%, *local* skaala pedagoogidele anti palgatõus 20% nende senisest palgast. Arvestades nende reaalset paiknemist palgaskaala astmetel 7–14, on selle palgatõusu saanud töötajate keskmine palgaastmete vahe 7 % (kogu *local* skaala ulatuses on see 19% – 5%), seega viis palgatõus kohalikud töötajad oma skaalal edasi umbes 3 staažiastmega võrdse summa võrra. Samas jäi palgatõus nö personaalseks ja ühekordseks, direktori otsusel palgaskaalat ega töötajate palgaastet vastavalt ei muudetud.

Pikemalt analüüsib *local* ja *expat* skaalade ühtlustamise võimalusi lõputöö peatükk 3.2.

Palgasüsteemi uuendamine tõusis päevakorda majanduslanguse järgsel perioodil. Välisettevõtted ja saatkonnad kärpisid tööjõukulusid, selle tulemusel kooli õpilaste arv langes ning kardeti sama suuna jätkumist pikema perioodi jooksul. Kooli juhatus nägi vajadust kulude järsuks vähendamiseks ja soovis vastavalt ümber korraldada ka tasustamissüsteemi. Hoolimata juhatuse pingutustest uue ja majanduslikult efektiivsema palgasüsteemi väljatöötamine ei õnnestunud. Tekkinud sisepingete ja paranenud tulevikuväljavaadete mõjul jäid drastilised muudatused tegemata. Piirduti iga-aastaste palgatõusude peatamisega kolmeks aastaks aastatel 2010–2012 ning töötajate vähendamisega aastatel 2011 ja 2012 (vastavalt 5 ja 4 inimest ehk 12% ja 11% kogu töötajaskonnast) (Lisa 2). Neist enamus olid osakoormusega töötajad ja õppekvaliteedi säilitamise eesmärgil üritati pigem loobuda abi- kui pedagoogilisest personalist. Kogu palgakulud vähenesid samal perioodil vastavalt 10% ja 11%. Seega tingis niisugune lähenemine suurema efekti töötajate üldnumbrile, mitte aga täistööajale taandatud töökohtadele ega palgakuludele.

Majanduslangusest põhjustatud muudatused olid halvasti planeeritud ja läbi viidud, kommunikatsioon töötajatega oli puudulik ning enamasti hilinenud. See tingis pingeolukorra tekke, kuulujuttude leviku ja üldise järsu sisekliima halvenemise. Kuna iga-aastaseid palgatõuse tajusid töötajad psühholoogilise leppena, tundsid nad end nende peatumisel petetutena ja seadsid kriitika

alla kogu kehtiva palgasüsteemi. Pingeolukord õnnestus lahendada kommunikatsiooni parandamisega juhatuse ja töötajate vahel ning erakorralise palgatõusu lubadusega 2013 aastaks. Lisaks sellele moodustati 2011 a sügisel *Compensation Committee* kehtiva palgasüsteemi uuendamiseks. Meeskond koosnes peamiselt töötajate esindajatest ja ühest juhatuse liikmest. Siiski ei suudetud üksmeelt saavutada ega ühtegi muudatust välja pakkuda. Iga komitee liige võitles enda esindatud huvigrupi eeliste eest ega julgenud kompromissiks vajalikke järeleandmisi teha. Pooleaastase tegutsemise järel komitee tegevus lõpetati.

Uus direktor Kathleen Naglee eelistab palkade puhul paindlikumat ja personaalsemat lähenemist kui senine skaala, seetõttu ei ole ka palgasüsteemi kui terviku uuendamine enam päevakorda kerkinud. Selle asemel on direktor väljendanud soovi palgaskaalast täielikult loobuda. Siiski võib arvata, et küsimus tõstatub tulevikus uue direktori või uute juhatuse liikmete poolt. Erialaorganisatsioonide statistikaväljaanded näitavad selgelt, et teistes rahvusvahelistes koolides ei ole personaalne palkade määramine ja palgasüsteemi puudumine tavaks. Võttes arvesse ISE töötajate arvu ja jaotust (suur osa ühte liiki töötajaid), on korrastatud palgasüsteemi olemasolu igati ootuspärane.

ISE töötasusüsteemi uuendamise puhul on kindlasti kaks olulisimat eesmärki esiteks palgatasemete kooskõlla viimine hetke tööjõuturuga ja teiseks töötajate poolt tajutava õigluse ning motivatsiooni suurendamine. Need vajadused tuleb tasakaalustada piiratud majanduslike võimalustega. Olles väike erakool, mille tuludest 90% moodustavad õppemaksud (Lisa 3), on oluline keskenduda palgakulude stabiilsusele, et vältida õppemaksude hüppelise tõstmise vajadust. Palgakulud moodustavad 2013–2014 kooliaasta eelarves 81% (Ib.), seega lisaraha leidmine teiste kulude kärpimise arvel on võimalik vaid küllaltki väikeste summade puhul. Õppemaksude tõstmine ei ole antud hetke konkurentsisituatsiooni silmas pidades kindlasti mõttekas, sest ISE hinnatasemed on konkurentide omadest juba praegu oluliselt kõrgemad, pigem tuleks kasuks nende vähendamine. Õppemaksude alandamine konkurentidega samale või madalamale tasemele ei ole kooli seniseid tegutsemis- ja finantseerimispõhimõtteid järgides teostatav (Euroopa Kooli õppemaksud on tänu erinevatele toetustele ainult veerand ISE omadest).

Tõenäoliselt toimub ISE palgasüsteemi tegelik ülevaatamine ja uuendamine alles siis, kui konkurentsi-keskkond ning õpilaste arv on stabiliseerunud ja juhtkond on jõudnud otsusele, kas tulevikus on õigem orienteeruda õppemaksude alandamisele või aktsepteerida nende suurenemist. Samuti on määrava tähtsusega kooli suurus (õpilaste arv), millest sõltub personali vajadus.

2. VÕRDLUSANDMED JA PEDAGOOGIDE TASUSÜSTEEMIGA SEONDUVAD ASPEKTID

Peatükk algab värbamisprotsessi ja seda mõjutavate tegurite tutvustamisega. See aitab paigutada ISE võrdluskeskkonda, määrata paiknemine ja konkurentsisituatsioon tööjõuturul ning tuua välja ISE tugevused ja nõrkused. Teises alapeatükis on analüüsitud võrdlusandmeid erialaorganisatsioonide statistikaväljaannetest, mis näitavad kuidas ISE paikneb võrreldes teiste rahvusvaheliste koolidega, kes samal tööjõuturul pedagoogide pärast konkureerivad.

Kolmandas alapeatükis on tutvustatud USA riigikoolide tasusüsteemi, mis on sarnane paljudes rahvusvahelistes koolides (sh ISE-s) kasutusel oleva süsteemiga. Samuti on toodud välja pedagoogide tasusüsteeme, mis on osutunud ebaedukateks või demotiveerivateks ning mille rakendamist ei soovitata. Neljandas alapeatükis on tutvustatud erinevaid lähenemisi pedagoogide motivatsioonile seoses töötasuga.

2.1. Rahvusvaheliste pedagoogide tööjõuturg

Nagu tutvustavas peatükis välja toodud, on rahvusvaheliste koolide näol tegemist küllaltki suletud ringkonnaga, mille siseselt liiguvad nii õpilased, personal kui koolide juhid. Pedagoogilise personali värbamine toimub peamiselt erialaliitude organiseeritud töölaatade kaudu. Väga vähesel määral kasutatakse värbamiseks teisi kanaleid, sh asukohariigi või teiste maade tööturge.

Väljastpoolt rahvusvaheliste koolide süsteemi on uutel töötajatel küllaltki keeruline sellele tööjõuturule siseneda. Nõutakse erialase haridustaseme tõestamist (diplomi ja selle väljastanud ülikooli rahvusvahelist tunnustatust, vajadusel lisahindamisi) samuti väga head inglise keele oskust (mõnedes koolides rahvusvaheliselt tunnustatud keeleeksami sooritamist). Kuna varasemat töökogemust rahvusvahelise süsteemi koolis nähakse olulise eelisena (selline töötaja vajab vähem täiendkoolitusi ja kaastöötajate abi), on väljastpoolt süsteemi tulnutel oluliselt raskem

tööd saada. Neid palkavad eelkõige koolid, kes on sunnitud valima odavamat tööjõudu rahalistel kaalutlustel.

Seega tuleb tööjõuturul võrdluskeskkonnana käsitleda eeskätt teisi rahvusvahelisi koole, mis konkureerivad pedagoogide pärast. Seejuures tuleb arvestada kooli suurust, geograafilist paiknemist ja asukohariigi kultuuri ning elatustaset, mis kõik mõjutavad selle atraktiivsust tööotsijate hulgas. Reeglina on tööotsijad enda jaoks määratlenud olulised kriteeriumid (näiteks eksootiline kultuur, head säästmisvõimalused, turvalisus, hea elatustase vms), mille järgi töökohta valitakse.

Nooremad tööotsijad eelistavad pigem tutvuda huvitavate võõraste kultuuridega, lepivad väiksema palgaga ning aktsepteerivad suuremat riski. Näiteks on mitmed ISE-sse värvatud noored Ameerika pedagoogid tunnistanud, et neile pakub huvi Eesti kui endine Nõukogude Liidu riik. Peredega tööotsijatele on oluline stabiilsus ja perekonna heaolu, sealhulgas laste haridus ja huvitegevused. Nad eelistavad sihtkohti, mis ei erine liiga palju nende päritoluriigist. Näiteks ISE-sse on tööle tulnud kaks lastega peret Inglismaalt, kes eelistasid Eestit sarnase kultuuri, kliima ja heade huvihariduse võimaluste tõttu. Vanemad töötajad valivad sihtkohti eelkõige mugavuse ja turvalisuse kaalutlusel. Näiteks on ISE-sse tulnud tagasi mitmed siin varem töötanud pedagoogid oma pensionieelset perioodi veetma, sest neile meeldis varasem kogemus Eestis ja neil olid tekkinud tugevad sõprussuhted teiste siinsete töötajatega. Aktiivselt karjäärile keskenduvate töötajate jaoks olulisimad on pakutavad positsioonid ning nendel edasiliikumise lihtsus ja kiirus. ISE-sse tulnud ambitsioonikad töötajad näevad siinse eelisena kooli väiksust, mis võimaldab suurte koolidega võrreldes lihtsamat ligipääsu pedagoogitöö lisafunktsioonidele ning nende kergemat teostatavust. Samuti annab see sobivuse korral kiirema võimaluse karjääriredelil liikuda.

Seega saab ISE töötajaid meelitada huvitava kuid mitte liiga äärmusliku kultuuriga, suhteliselt turvalise ja euroopaliku elukeskkonnaga ning väikese ja huvitavaid karjäärivõimalusi pakkuva töökeskkonnaga. See peaks aitama kompenseerida piiratud majanduslikke võimalusi.

Värbamisel on suur roll iga konkreetse kooli mainel ja sisekliimal. Kuna rahvusvaheliste koolide töötajad suhtlevad omavahel aktiivselt, levib ka info koolides valitseva õhkkonna kohta. Ei saa alahinnata koolijuhi rolli. Ameerikas läbi viidud uuringud näitavad, et kõige olulisem faktor mille järgi õpetaja töökohta valib, ei ole ei palganumber, kooli maine ega töö olemus, vaid kooli direktor – tema isiklik pühendumus, juhtimis- ja eestvedamisstiil ning oskus töötajatega ümber käia (Hargreaves, Fullan 2012:59; Odden, Kelly 2008:17). Sama fakt kehtib spetsialistide kohta

üldiselt, kelle puhul on uuringud välja toonud peamise töölt lahkumise põhjusena just rahulolematuse juhiga (Türk 2005:264). Uuringud on tõestanud, et ettevõtte äritulemused on 39% ulatuses seotud töötajate pühendumusega ja 69% pühendumusest on tagasiviidav juhtide liidrikäitumisele. (Samel 2004:91) Laiemalt on juht ja tema juhtimisstiil peamised tegurid, mis mõjutavad ettevõtte sisekliimat ja töötajate motivatsiooni igas ettevõttes.

Nagu selgub järgmises alapeatükis, on ISE suurimaks nõrkuseks tööjõuturul majanduslikud võimalused, mida tingib kooli väiksus. Mingil määral kompenseerib keskmisest madalamaid palgatasemeid Eesti üldine elatustase, kuid konkurentsivõime omamiseks peab ISE olulist rõhku panema ka tööga seotud mitterahalistele hüvedele, millest osasid oli kirjeldatud käesolevas alapeatükis. Ettevõtte maine seisukohalt on väga olulised juhtimiskultuur ja töötajate rahulolu.

2.2. Erialaorganisatsioonide statistika

Järgnevalt on analüüsitud ISE-d laiemas kontekstis võrreldуna teiste rahvusvaheliste koolidega üle maailma (CIS statistika) ja kitsamalt meie geograafilises regioonis (CEESA statistika).

2.2.1. CIS statistika 2008–2009

Laiemas rahvusvaheliste koolide kontekstis võrdlusandmeid pakub erialaorganisatsioon CIS (Council of International Schools). Kahjuks oli nende hiliseim käesoleva töö autorile kättesaadav statistikaväljaanne kooliaasta 2008–2009 kohta. Seega on info palgatasemete kohta aegunud ja seda saab võrrelda vaid ISE vastava aasta andmetega, mitte aga kasutada praeguste palgatasemete konkurentsivõimelisuse analüüsimisel. Siiski annab käsitletud statistika olulist infot kasutusel olevate palgasüsteemide kohta, kuna sellised põhimõtted ei muutu nii kiiresti.

CIS liikmeteks on enam kui 600 rahvusvahelist kooli üle maailma, kellest ligi 200 (sh ISE) osales käsitletava statistika koostamisel.

Antud valimi puhul oli koolide keskmiseks õpilaste arvuks 775. Keskmiselt oli koolides 8,5 õpilast ühe õpetaja kohta. Klasside suurused varieerusid 1–30 õpilaseni. (CIS … 2009:4) Nende näitajate järgi on selge, et ISE viimase kümne aasta keskmine õpilaste arv 118 (Lisa 1), klasside suurused 5 – 15 (2013–2014 õppeaastal) ja 5,4 õpilast ühe õpetaja kohta (2013–2014 õppeaastal, Ib., Lisa 2) paigutavad ISE oluliselt keskmisest väiksemate koolide hulka.

Õpilaste hulgas esindatud eri rahvuste poolest on ISE näitajad keskmised. ISE kohalike õpilaste osakaal statistika kogumise aastal oli 12% jäädes vastanud koolide keskmisele (10%–50%) alla (CIS … 2009:5). Viimastel aastatel loodud uute hinnasoodustuste mõjul on näitaja aga oluliselt tõusnud, jõudes 2013–2014 õppeaastal 50%-ni. Ühest küljest näitab see suurenenud sidet kohaliku kogukonnaga, teisalt tähendavad hinnasoodustused oluliselt väiksemaid tulusid õpilase kohta.

Mis puudutab pedagoogilise personaliga seotud näitajaid vaadeldud perioodil, siis töötajate lahkumise poolest olid ISE näitajad (13%) oluliselt paremad keskmistest (16%). Samuti oli ISE õpetajate haridustase oluliselt üle keskmise – magistri- või kõrgem teaduskraad oli vaadeldaval perioodil 66% ISE õpetajatel (76% 2013–2014 õppeaastal, Lisa 2), samas ainult 33% teistes koolides. (CIS … 2009:6) Samas viitab see näitaja ka peatükis 1.4.4. välja toodud probleemile, et ISE palgaskaala ei ole atraktiivne madala tööstaaži ja haridusega õpetajate jaoks.

Välismaalastest õpetajate suhtarvult langesid ISE näitajad vaadeldaval perioodil täpselt keskmisega kokku (42%) (Ib., lk 6). 2013–2014 õppeaastal on vastav näitaja 54% (Lisa 4)

Võrdlusperioodil jäi ISE eelarve (2,3 mlj $) oluliselt alla siinse regiooni (Põhja-Euroopa) nii aritmeetilisele (14,5 mlj $) kui mediaankeskmisele (10,8 mlj $). Seejuures õpetajate palgale kulutatud osa eelarvest (ISE-s vaadeldud perioodil 73%) oli oluliselt suurem keskmisest (CIS … 2009:12). Sellised näitajad on seletatavad kooli väiksusega. Samuti olid vaadeldud perioodil peaaegu üks-ühele sarnased ISE ja teiste koolide poolt pedagoogide täiendkoolitusele tehtavad kulud arvestatuna inimese kohta (Ib., lk 7), mis näitab et hoolimata kooli piiratud võimalustest panustatakse töötajatesse võrdväärselt konkurentidega.

Konkreetsete palganumbrite võrdlus käsitletud perioodil on praeguseks ilmselgelt aktuaalsuse kaotanud. Samuti muudab selle komplitseerituks statistikaks kogutud informatsiooni keerukus lähtuvalt eri riikide maksusüsteemidest (võrreldud oli aastaseid brutosummasid).

Kokkuvõtteks võib järeldada, et ISE personal on üle keskmise kvaliteediga (kõrge haridustase ja staaž), nende tasudesse ja arengusse panustatakse võrdväärselt konkurentidega hoolimata kooli väiksusest ning sellest tingitud piiratud majanduslikest võimalustest.

2.2.2. CEESA statistika 2011–2012

CEESA ühendab Kesk- ja Ida-Euroopa rahvusvahelisi koole, mis on Ameerika Ühendriikide poolt sponsoreeritud. Organisatsiooni kuulub 19 kooli, nende hulgas ka ISE. Hiliseim käesoleva töö kirjutamise ajaks valminud CEESA statistikaväljaanne on kooliaasta 2011–2012 kohta.'

Lühendid koolide nimedes tähendavad järgmist:

AAS – *Anglo-American School*

AIS – *American International School*

AS – *American School*

ICS – *International Community School*

IS – *International School* (või SI – *School International*)

QSI – *Quality Schools International*

Geograafiliselt on piirkond mida CEESA hõlmab küllaltki lai ja mitmekesine ulatudes Istanbulist Helsingi ja Viinini. Eesti lähimatest naabritest on esindatud rahvusvahelised koolid Lätis (IS Latvia), Leedus (AIS Vilnius), Soomes (IS Helsinki) ja Venemaal (AAS Moscow, millel on allüksus ka Peterburis). Õpilaste arvult on ISE kõige väiksem kool. Alla 200 õpilasega on veel IS Krakow, IS Latvia ja AIS Vilnius. Suurimad CEESA koolid on AAS Moscow ja koolide ühendus QSI, vastavalt üle 1000 ja üle 5000 õpilasega. Keskmine õpilaste arv on 756. (Central … 2012:11)

CEESA koolide keskmine pedagoogiliste töötajate arv on 77, mis koosneb keskmiselt 51% ulatuses välismaalt värvatud töötajatest (*expat*), 34% asukohariigi kodanikest (*local*) ja 15% asukohariigist värvatud välismaalastest (*local expat*). ISE töötajate arv, nagu õpilaste arvgi, on CEESA koolidest kõige väiksem. Proportsionaalselt on statistika koostamise aastal ISE-s 14% vähem *expat* ja 5% rohkem *local expat* pedagooge kui CEESA koolides keskmiselt. See tähendab ligi viiendiku võrra (19%) enam kohalike pedagoogide kasutamist. Kooliaastaks 2013–2014 on *expat*ide proportsioon jäänud samale tasemele, kuid *local expat*ide arv on kasvanud üle CEESA statistika keskmise taseme (suurenedes 10%-lt 17%-le) ning selle arvelt on vähenenud kohalike pedagoogide kasutamine, mis on siiski oluliselt üle statistilise keskmise (ISE 46%, keskmine 34%). (Ib., lk 15, Lisa 4)

Kõige rohkem kasutas 2011–2012 kooliaastal CEESA koolidest kohalikku pedagoogilist tööjõudu Nova (Skopje, Makedoonia) (81%), sellele järgnesid oluliselt madalama proportsiooniga IS Krakow (66%) ja AIS Vilnius (61%). Kõigis teistes CEESA koolides oli vastav näitaja alla 60%. Kõige vähem kasutasid kohalikke õpetajaid koolid AIS Budapest (5%), Istanbul ICS (6%) ja AIS Vienna (9%). Teiste koolide vastav näitaja oli 10% või üle selle. (Central … 2012:15)

Kohaliku pedagoogilise personali kasutamine on kindlasti kooli jaoks soodsam arvestades erinevate palgaskaalade olemasolu. Samas on see otseseks ohuks pakutava hariduse kvaliteedile, sest lapsevanemad soovivad, et õpikeskkonnas kõneldaks inglise keelt emakeele tasemel. ISE-s on inglise keelt mitte emakeelena kõnelevate õpetajate puhul nõutav keeleeksam, et kindlustada teenuse kvaliteet.

Keskmiselt on CEESA koolides ühe õpetaja kohta 6,11 õpilast. Võrreldes õpilaste-õpetajate suhtarvu, on ISE-s pedagooge tunduvalt rohkem (statistika koostamise aastal 3,17 õpilast ühe õpetaja kohta, 2013–2014 on vastav näitaja 5,4). (Ib., lk 15, Lisa 4) Seega võib väita, et ISE pakutava teenuse kvaliteet lähtuvalt personaalse lähenemise kriteeriumist on teistest CEESA koolidest oluliselt parem. Madala õpilaste arvu poolest ühe õpetaja kohta järgnesid ISE-le 2011–2012 aastal IS Krakow (4,6) ja Pechersk SI Kiievis (4,99). Kõige kõrgem, ISE näitajast üle kahe korra suurem, oli antud näitaja koolides IS Prague (7,97) ja AS Warsaw (7,93). (Central … 2012:15). Kuigi ISE 2013–2014 vastav suhtarv (5,4) on oluliselt tõusnud, ei küüni see veel keskmise tasemele.

Õpilaste-õpetajate suhtarv näitab kooli toimimise ökonoomsust. Kui ISE vajab vähema arvu õpilaste jaoks keskmisest rohkem õpetajaid, ei ole kooli tegevus kõige ratsionaalsemalt korraldatud ning töötajate arvu peaks olema võimalik vähendada. Samas on sellel ka piirid, sest kuigi õpilaste arv klassis võib olla väike, tuleb tagada õppekavas ette nähtud ainete õpetamine. Probleem tõstatub eriti teravalt just keskkooli tasemel ja õpilaste arvu langedes väga madalale võiks olla efektiivsem see kooli osa sulgeda. ISE on siiani eelistanud keskkooli pigem nooremate vanuseastmete arvelt doteerida, sest keskkooli kaotamine halvendaks kooli mainet ning vähendaks õpilaste arvu ka nooremates kooliastmetes (nt kui peres on lisaks keskkooli-eas lapsi või kui vanemad ei soovi enne lapse kooli lõpetamist kooli vahetada).

Kokkuhoiu reaalne elluviimine oleks eelkõige õppekorralduslik küsimus ja hõlmaks tõenäoliselt mõnede valikainete pakkumise lõpetamist, mis halvendaks pakutava teenuse kvaliteeti. Samuti

tähendaks see ainult ühte ainet õpetavate pedagoogide vahetamist selliste õpetajate vastu, kes suudaksid õpetada mitut ainet või ainult ühte ainet õpetavate pedagoogide töökoormuse vähendamist osaajale. Personalikulude seisukohast annaks niisugused muutused küll mõningase kokkuhoiu, kuid sellel oleks ka olulisi puudusi. Keskmine kulu täisajale taandatud töötaja kohta pigem tõuseks, sest mitmele õppeainele spetsialiseerunud personal on rohkem koolitatud, seega kallim ning osaajaga töötajate värbamine välismaalt pole ökonoomne palgale lisanduvate hüvitiste tõttu. Samuti on ilmselt sellise personali leidmine oluliselt keerulisem, sest pakkumine on väiksem. Võib osutuda raskeks värvata just vajalike oskuste kombinatsiooniga õpetajaid, samuti on osaajaga tööotsijaid rahvusvahelisel turul haruldased, sest pakutav ei pruugi rahuldada nende majanduslikke nõudmisi, samuti ka mitte eneseteostuse soovi (rahvusvahelist töökohta otsivad inimesed ei soovi reeglina lisanduvat vaba aega perekonna või hobide jaoks, eriti kui pakutav töötasu osalise töö eest on nii väike, et nad ei saa endale lubada kulukaid hobisid või perega koos elukoha vahetamist). Seega muutuks kool nii spetsiifilist personali vajades tööjõuturul kergesti haavatavaks ja ei suudaks muudatustele kiiresti reageerida.

Palgaandmed ja palga- ning lisatasude süsteemid on CEESA statistikas kajastatud väga üksikasjalikult. Eelkõige võimaldab seda kõigi liikmeks olevate koolide küllaltki sarnane tasustamise süsteemide ülesehitus. Kuna CEESAsse kuulumise eelduseks on kooli riiklik toetamine USA poolt, kasutavad enamus koole Ameerika riigikoolides levinud palgasüsteemi mudelit (pikemalt kirjeldatud alapeatükis 2.3.). Valdav osa CEESA koole, nagu ka ISE, kasutab staažil ja haridusel põhinevaid palgaskaalasid, mis on erinevad asukohariigi ja välismaalt värvatud pedagoogide jaoks. Kogutud statistika võimaldab võrrelda konkreetseid aastaseid netopalga tasemeid skaala eri tasanditel ning erinevaid töölepinguga kaasnevaid soodustusi.

19-st koolist 11-s (58%) on *expat* töötajate palgad määranud kindlaks USA dollarites, ülejäänutel eurodes. Üle poolte (10 kooli 19-st) ei maksnud välismaalt värvatud töötajatele asukohariigi valuutas palka. Kaks kooli maksid kogu töötasu kohalikus valuutas. Ülejäänutel oli asukohariigi valuutas välja makstav summa keskmiselt 38%. (Central … 2012:2)

Koolide palgaskaaladel on staaži astmeid 5–20 ja reeglina on piiratud maksimaalne sisenemistase 5–17 astmega. Kolmel koolil on nii palgaastmete arv kui maksimaalne sisenemistase piiranguteta. Ligi pooltel koolidel olid palgaskaaladel lisaks BA ja MA tasemetele ka lisakoolituste eest lisatasud või eraldi palgaskaala tulbad. Üks kool arvestas tööstaaži aastate asemel muude töökogemuse faktoritega, mida ei olnud täpsustatud. Üheski koolis ei olnud palgatase seotud

iga-aastase koolituse normi täitmisega. (Central … 2012:2-3) Välismaalt värvatud personali lisasoodustuste ja hüvitiste poolest ei erinenud ISE reeglid oluliselt teiste koolide poolt pakutavast. Kuigi olid mõned koolid, mis pakkusid teistest oluliselt vähem soodustusi, ei olnud ühtegi, kus oleks lisasoodustustest ja hüvitistest täiesti loobutud. (Ib., lk 4-7)

Välismaalt värvatud pedagoogide palgamääradelt jäi ISE kõigil vaadeldud palgatasemetel (nii BA kui MA skaalade astmetel 2, 5 ja 10) madalama poole keskele. Kõige madalamad olid palgatasemed Nova's, seejärel AIS Zagreb'is ja IS Krakow'is. Neile järgnesid küllaltki ühtse grupi moodustavad kolme Balti riigi koolid (BA 2 ja MA 2 tasemetel oli Balti riikidest madalaim Eesti, järgnevatel tasemetel Leedu). Kõige kõrgemad olid *expat* pedagoogide tasud AIS Vienna`s, sellele järgnes Istanbul ICS ja seejärel AAS Moscow. (Ib., lk 2-3)

*Local expat*ide palgaskaalade võrdluses paiknes ISE samuti madalama poole keskel, vaid 10 a staaži kategoorias jõuti küllaltki lähedale keskmisele tulemusele. Selles kategoorias olid kõige madalamad palgad jällegi Nova's, kuid sellele järgnesid AIS Vilnius, ja AIS Zagreb. Kõrgemad tasud olid samades koolide, mis *expat*ide puhul. 19-st koolist kolmandik (6) kasutas *expat* ja *local expat* töötajate jaoks eraldi palgaskaalasid, ülejäänutel (13, sh ISE) paiknesid nad samal skaalal. (Ib., lk 8-10)

Asukohariigi pedagoogide ja välismaalt värvatud õpetajate puhul kasutas sama palgaskaalat alla poolte (8 kooli 19-st, ehk 42%). Lisaks neile oli märkuste all AAS Moscow kohta välja toodud, et nad liiguvad ühtse skaala suunas. (Ib., lk 8-10)

Vaadeldes kõikide koolide infot kohalike õpetajate palgatasemete kohta, olid madalaimad tasud jällegi Nova's (kus oli samas ka suurim kohalike pedagoogide osakaal, 81%). Sellele järgnes aga ISE. Ainult kõrgematel palgatasemetel BA 10 ja MA 10 oli Tashkent IS'i kohalike õpetajate palgad ISE omadest ligi 4 000 € aastas madalamad, kuigi palgaskaala alguses olid nende palgad ISE omadest jällegi 3 000 – 1 000 € aastas kõrgemad. Võrreldes aritmeetilise ja mediaankeskmisega, olid ISE *local* pedagoogide palgad umbes kolmandik (BA 2 ja MA 2 tasemetel) kuni pool (nii MA kui BA astmetel 5 ja 10) keskmisest. Võrreldes maksimumiga jäid ISE *local* palgad skaala algustasemetel alla 6-7 korda, kümnendaks staažitasemeks oli vahe kahanenud kolmekordseks. Jättes vaatluse alt välja need 8 koolid, kus kohalikud õpetajad paiknesid välismaalastega samal skaalal, ei ole ISE palgatasemed keskmistele näitajatele oluliselt lähemal. Võrreldes 2 aastase tööstaažiga kohalikke õpetajaid nii MA kui BA tasemel, on ISE näitajad nii

aritmeetilisest kui mediaankeskmisest enam kui poole võrra väiksemad. Staaži suurenedes erinevus väheneb kuid jääb siiski märgatavaks. (Central … 2012:8-10)

Loomulikult on kohalike õpetajate palkade võrdlemisel oluline asukohariigi elatustase ja kohalikul tööjõuturul pakutavad alternatiivid. Siiski avaldub statistikas ISE kohaliku skaala algustasemete madal konkurentsivõime, mida ka värbamisprotsessi käigus on täheldatud. Tõenäoliselt on õigem *local* palgaskaalat luues/korrigeerides lähtuda pigem kohalikust tööjõuturust, kui teiste koolide statistikast. Sellest vaatepunktist on ISE kõrgema hariduse ja/või suurema staažiga palgaastmed enamgi kui konkurentsivõimelised, kuid palgaskaala esimestele astmetele on värbamine raskevõitu. Probleemi lahendamiseks võiks loobuda võrdse sammuga liikumisest staažitasemete vahel või vähendada sammu suurust.

19-st CEESA koolist 12-s (63%) olid palgaskaalad avalikud, nagu ka ISE-s, mõnes lausa töölepingu osa. (Ib., lk 8-10)

Kokkuvõttes võib öelda, et ISE palgaskaala ja kogu tasustamise süsteemi ülesehitus järgib teiste CEESA koolide eeskuju. Kuna ISE on CEESA väikseim kool, on ka siinsed värbamisvõimalused ja palgatasemed alla keskmise, eriti madalad on kohalikult tööjõuturult värvatud õpetajate tasud. Samas ei paista see mõju avaldavat teenuse kvaliteedile, millega seotud näitajate osas ISE teiste koolidega võrreldes pigem silma paistab.

2.3. Tasusüsteemid USA riiklikes koolides

Suur osa rahvusvahelisi koole on seotud eeskätt Ameerika kultuuriruumiga. Nagu käesoleva töö esimeses peatükis mainitud, on ka ISE-l tihedad sidemed Ameerika saatkonnaga Eestis. USA valitsusel on rahvusvaheliste koolide rahaliseks toetamiseks eriprogrammid. Näiteks ISE saab sel teel 10% õppemaksudele lisanduvatest muudest tuludest. Seost Ameerika kultuuriruumiga võib näha ka rahvusvaheliste koolide tüüpilistes palgaskaalades, mis on väga sarnased USA riiklike koolide süsteemis levinutele.

Käesolev peatükk kirjeldab praeguseni ISE-s kasutusel oleva palgasüsteemi ajalugu ja reformimise katseid ning uusi arengusuundi Ameerikas. Seejuures on peamiselt toetutud A. Oddeni teostele. Odden on üle kahekümne aasta tegelenud USA koolide rahanduse ja õpetajate tasustamissüsteemide uurimisega. Samuti kuulus ta töögruppi, mis valmistas ette 1990. aastatel

toimunud Ameerika riigikoolide reformi, mille osana pakuti uuendusi ka seni ligi sajandi muutumatuna püsinud palgaskaalade süsteemile. Kuigi rahvusvahelistes koolides on selline palgasüsteem laialt levinud, ei ole valdav enamus rahvusvahelisi koole seda uuendama asunud.

Pedagoogide ühe skaalaga palgasüsteem, mis põhineb staažil ja erialasel haridusel, võeti kasutusele 1921. a Denveris. 1950. aastateks oli 97% USA koolisüsteemist sellele üle läinud. Ühe skaala süsteemi eesmärk oli vähendada ebavõrdust, mis tulenes soost, rassist ja koolijuhi isiklikest eelistustest. Laiemalt taotles see õppetöö kvaliteedi ühtlustamist ja ärgitas õpetajaid erialast haridust omandama (polnud varem nõutav) ning sidus töötaja pikemaks ajaks elukutsega. Varem oli pedagoogi elukutse lühiajaline hooajatöö muu töö kõrvalt või naistel kuni pere loomiseni. Samuti olid varem laialt levinud rassilised ja soolised diskrimineerimised. (Odden, Kelley 2002:32-34)

Esimesed katsed süsteemi reformida toimusid 1980. aastatel, kui äriettevõtete eeskujul üritati rakendada õpetajatele individuaalseid tulemuspalku, millega loodeti innustada pedagooge enam panustama. Õige pea selgusid puudused – tulemustasu lõhkus koostööd ja soodustas töötajate vahelist konkureerimist, mis ei sobinud haridusasutustele. Töötajate hindamiskriteeriumid olid tihti subjektiivsed, puudusid kindlaksmääratud reeglistikud, see põhjustas süsteemi tajumist ebavõrdse ja ebaausana. Teiseks katsetuseks 1980. aastatel olid karjääriredeli programmid. Häid õpetajaid premeeriti administratiivtöö ja juhtivate ametikohtadega. Tulemuseks oli parimate õpetajate eemale jäämine otsesest õppetööst, mis mõjus õpilastele ebasoodsalt. Samuti ei olnud selline karjäär paljudele pühendunud õpetajatele atraktiivne. (Ib., lk 35-37)

Kogu USA koolisüsteemi reformimine võeti ette 1990. aastatel, selle osana anti riiklikke soovitusi ka palgasüsteemi ümberkujundamiseks. Loodi riiklikul tasemel õpetajate kutse standardid (*National Board of Professional Teaching Standards*), mis põhinesid mitmetel erinevatel kriteeriumitel: õpetatava aine valdamine, aine õpilastepoolse omandamise spetsiifikaga kursis olek, pedagoogiliste praktikate ja hindamispõhimõtete tundmine, kaasatus kooli erialastesse tegevustesse väljaspool oma õppeaine piire, suhtlus lapsevanematega jms. Kutsestandardi omandanud õpetajatele (*Board Certified Teacher*) soovitati selle alusel lisatasu maksta. (Ib., lk 20)

Tasusüsteemi puhul soovitati senine ettearvatavust, pikaajalist töösuhet ja sisemist võrdsust soosiv lähenemine asendada kaasaegsemaga, mis väärtustaks töötajate teadmisi ja oskusi, soodustaks pidevat arengut, vastaks tööjõuturu tegelike palgatasemete ebavõrdsusele (oleks konkurentsivõimeline ka reaalaladel, kus on alternatiivsete tööpakkumiste palgatasemed oluliselt kõr-

gemad), soodustaks ettevõtte põhieesmärkidele pühendumist ja tulemustele orienteeritust (õppe-edukuse paranemine) ning samas aitaks vähendada kulusid. Põhirõhk oli pädevusel põhineval palgal (*skill and competency pay*) ning grupi tulemustasudel (*group performance pay*). Välja pakutud muutused hõlmasid kogu kooli kui organisatsiooni – struktuuri lamenemine, lähenemine töötajatele mitte ametikoha vaid kompetentsipõhiselt, palju ajutisi ja lisaülesandeid, rühmatööd, otsustamises osalemist jms mis nõuab töötajatelt uusi oskusi ja pidevat arengut. (Odden, Kelley 2002:49-51)

Kuna USA-s käivitati reform riiklikul tasemel, oli koolidel selle läbiviimine lihtsam. Tsentraalselt ette valmistatud õpetajate hindamise standardid ja soovitused töö ning tasustamise ümberkorraldamiseks aktsepteeriti piirkondlikul tasemel ning võeti seejärel ühtselt kasutusele kõigis selle piirkonna koolides.

Rahvusvaheliste koolide puhul on ühtsete muudatuste sisseviimine oluliselt keerulisem. Juriidiliselt on tegemist eraldiseisvate ettevõtetega, erakoolidega mida ühendavad vaid õppekavade akrediteeringud. Otseseid ettekirjutusi töö (sh tasustamissüsteemi) korraldamiseks ei saa ükski instants anda. Arvestades olukorda tööjõuturul, kus enamus töötajaid liigub iga 2-5 aasta järel rahvusvaheliste koolide ringkonna siseselt, seaks kool, mis hakkab kasutama teistest oluliselt erinevatel alusel toimivat tasusüsteemi, end ebasoodsasse olukorda. Tõenäoliselt põhjustaks see tööle kandideerijate umbusaldust ning nõuaks pikka ja põhjalikku tasusüsteemi tutvustamist.

Samuti vähendab rahvusvahelistele koolidele omane kaadri voolavus oluliselt uue tasustamissüsteemist tõhusust. Pädevusel põhinev tasusüsteem peaks võimaldama töötajate liikumist horisontaalsel karjäärimudelil ettevõtte siseselt (Ib., lk 100). Omandades uusi kompetentse suureneb töötaja sissetulek aja jooksul ja avarduvad karjäärivõimalused. See eeldab pikemaajalist töötamist ühes või vähemalt sarnaste nõudmistega koolis. Arvestades, et valdav enamus pedagooge töötab ühes rahvusvahelises koolis alla viie aasta, ei jõua nad selle aja jooksul uue karjäärimudeli järgi oluliselt edasi liikuda. See demotiveeriks töötajaid, samuti põhjustaks ettevõttele liigseid kulusid täiendkoolitusele, mille tulemustest samas pikema aja jooksul kasu saada ei õnnestuks.

Lisaks eelnevale on oluliseks takistuseks rahvusvahelise kooli õpetaja kutsestandardi puudumine. Kui niisugused standardid ja vastavad hindamiskriteeriumid oleksid loodud, ei lihtsustaks see mitte ainult palgasüsteemi ülesehitust vaid oleks suureks abiks ka töötajate valikul, värbamisel ja koolitamisel. Jällegi on siin põhjuseks rahvusvaheliste koolide eraldatus ja ühtse juhtorgani puudumine. Selliste standardite loomine ei ole mõeldav iga kooli tasemel eraldi.

Siiski on välja pakutud muudatuste hulgas ka selliseid, mille rakendamist rahvusvahelistes koolides võiks kaaluda. Pikemalt analüüsib USA riigikoolidele soovitatud muudatuste kasutamise võimalusi ISE palgasüsteemi ümberkujundamisel käesoleva töö peatükk 3.3., kuid arvestades et teised rahvusvahelised koolid sama lähenemist ei toeta, on nende võimaluste kasutamine küllaltki piiratud.

2.4. Pedagoogide motivatsioon

Peatükis ei ole kajastatud motivatsiooniteooriaid üldiselt, vaid on välja toodud pedagoogilist personali puudutavad aspektid. Keskendutud on peamiselt kahele motivatsiooni mõjutavale tegurile – kooli sisekliimale ja palgasüsteemile.

A. Hargreaves ja M. Fullan (2012:133) on väitnud, et kõigist õppeedukust mõjutavatest teguritest, nagu standardid, hindamine, õppevahendid, kooli juhtimine jne kõige suurema mõjuga on õpetaja. A. Oddeni ja C. Kelley (2002:81) väitel on õpetajate kaks peamist motivatsiooni allikat õpilastel õppida aitamine ja isiklik areng läbi koostöö kolleegidega. Hea õpetaja peab olema pühendunud, põhjaliku ettevalmistusega, pidevalt arenev, korralikult tasustatud, omama erialast suhtlusringkonda ning õigust aga ka oskust ise oma tööd puudutavaid küsimusi lahendada või vajadusel tööd ümber korraldada leiavad A. Hargreaves ja M. Fullan (2012:2). Lähtuvalt Herzbergi seisukohtadest väidavad T. Whitaker, B. Whitaker ja D. Lumpa (2000:10-11), et pedagooge hügieenifaktorid (sh palk) ei motiveeri. Tõeliselt motiveerivad on tunnustus, saavutus, vastutus. Samuti on oluline positiivne tagasiside ja kiitus. Seega on kõik käsitletud autorid ühel meelel, et peamine, mis saab õpetaja töö kvaliteeti mõjutada on kooli sisekliima ja juhtimisstiil.

A. Hargreaves ja M. Fullan (2012:2-3) väidavad, et kooli puhul võib rääkida õpetajatest kui professionaalsest kapitalist, mis omakorda koosneb inimkapitalist, sotsiaalsest kapitalist ja otsustuslikust kapitalist. Inimkapital on üksikisiku teadmised, oskused, arenemisvõime ja –tahe. Sotsiaalne kapital väljendub kaastöötajatega aset leidva erialase suhtluse intensiivsuses ja kvaliteedis, läheduse ja usalduse tunnetamises. Sotsiaalne kapital suurendab üksikisiku teadmisi ja oskusi, kuna annab ligipääsu teiste inimeste teadmistele (inimkapitalile). Otsustuslik kapital on professionaalne võime langetada oma vastutusalas keerukaid otsuseid (Ib., lk 89-92).

Pedagoogi töö on mitmetahuline nõudes erinevaid oskusi ja erialast suhtlust. Nende töö kvaliteet on aga õpilaste edukuse jaoks määrava tähtsusega, seega on esmatähtis valida võimekad õpetajad ja soodustada nende arengut, motivatsiooni ja pühendumust. Olulisim, mille kaudu juhtkond seda teha saab, on sobiva sisekliima loomine.

Töötaja suutlikkuse ja tõhususe eelduseks on rahuldust pakkuv koostöö juhi ja töökaaslastega. Meeskonnatöö on tähtis erialaste oskuste hankimisel ja tagasiside saamisel, ühtekuuluvus annab turvatunnet. Samas on oluline ka teatav autonoomia. (Servinski, Rootamm-Valter, Elenurm 2008:100-101) Peamine töölt lahkumise põhjus spetsialistidel on ettevõtte mikrokliima ja töö huvitavus, märgib E. Samel (2004:48). Toetudes A. Maslow seisukohtadele sotsiaalsete vajaduste osas väidavad T. Whitaker, B. Whitaker ja D. Lumpa (2000:6), et peamine, mis aitab luua koolis hea sisekliima on töötajate sulandumine kollektiivi. Töö tuleb korraldada nii (ruumide jaotus, puhkepausid, koosolekud), et positiivse suhtumisega töötajatel oleks rohkem võimalust mõjule pääseda ning ei tekiks võimalust negatiivse suhtumisega inimestel suurt gruppi moodustada. Kui ettevõttesse tulevad uued töötajad, on neil suur risk samastada end eelkõige „heidikutega“, kuna uustulnukate esimene reaktsioon on võõristus ja kõrvalejäetus. Ettevõtte jaoks väga tähtis on tekitada uutel töötajatel esmased ja tugevad kontaktid just ettevõtte pühendunumate ja motiveeritumate töötajatega, et nad muutuks nendesarnasteks. (Ib., lk 6)

ISE jaoks on väga oluline pöörata tähelepanu just sellele aspektile, sest töötajad tulevad eri kultuuridest ja tõenäosus ettevõtte siseseks gruppide moodustumiseks või tõrjutuseks on suur. Siiani on uute töötajate vastuvõtmisega väga intensiivselt tegeletud, et tutvustada neile nii siinse maa kui kooli kombeid ja kaasates neid võimalikult palju ühisüritustesse. Tänu sellele on kooli sisekliima siiani hea püsinud, kuid selle nimel töötamist ei tohi kindlasti vähendada.

Sisekliima jaoks on samuti oluline toetada töötajate töö ja eraelu tasakaalu. Tulenevalt sagedastest elukohavahetustest on rahvusvaheliste õpetajate jaoks parim lahendus *teaching couple*. See tähendab, et rahvusvahelistes õpetajatest abielupaar otsib tööd koos ja on valmis pakutavat positsiooni vastu võtma vaid juhul, kui ka abikaasale tööd pakutakse. Teiseks toimivaks alternatiiviks on ühe pereliikme koduseks jäämine, kuid see ei pruugi ei majanduslikult ega eneseteostuse seisukohast kõigile sobida.

Õpetajatest abielupaaride värbamine võib kergesti põhjustada ettevõttesiseseid pingeid, võib esineda nepotismi. Samas on selline värbamisviis koolile mitmes mõttes kasulik – *teaching couple* kohaneb paremini, on paremini majanduslikult kindlustatud ja nende emotsionaalne

rahulolu on suurem. M. Linehan toob peamise just naiste rahvusvahelist karjääri takistava tegurina välja selle all kannatavad perekondlikud suhted ja näeb parima, kuigi keerulise, lahendusena teises riigis karjäärivõimaluste pakkumist mõlemale partnerile (*dual-career couple*). Ta toob välja, et peamine ennetähtaegse rahvusvahelise töölepingu lõpetamise põhjus on rahulolematu elukaaslane ja et eriti raske on kohaneda teise riiki kaasa läinud mittetöötaval mehel, sest selline roll on tugevas vastuolus väljakujunenud stereotüüpidega. (Scullion, Linehan 2005:187-188) Selles valguses on õpetajatest abielupaaride värbamine positiivne nähtus, mis üritab anda töötajatele parimaid karjäärivõimalusi ja tagada maksimaalset rahulolu. 2013–2014 õppeaastal on ISE pedagoogidest kolmandik (8/24) mehed. Seejuures on kõik meespedagoogid välismaalased (üle poole kõigist *expat*idest, 62%). ISE töötajate hulgas on 2013–2014 õppeaastal kaks abielupaari.

Ettevõtte juhi roll sisekliima kujundamisel on määrava tähtsusega. Seejuures on peamine usaldusliku õhkkonna loomine. C. Barnard on defineerinud „ükskõiksuse tsooni“ kui ulatuse, mille raames on töötaja valmis reageerima positiivselt juhi ideedele ja juhendamisele, kahtlemata tema otsuste õigsuses. Usaldaval töötajal on vastav valmidus suurem. Seejuures on oluline välja tuua, et usaldus põhineb pigem näilisusel, sellel kuidas inimene olukorda tunnetab, kui objektiivsetel asjaoludel. (Whitaker, Whitaker, Lumpa 2000:7-8)

Eriti just palgasüsteemi puudutavate muudatuste puhul on oluline usaldusliku õhkkonna loomine ja juhi hea kontakt töötajatega, et tagada võimalikult suur toetus. Loomulikult ei saa usalduslikku õhkkonda luua üleöö vaid selle nimel peab juht töötama pikema aja jooksul.

Veel üks ettevõtte juhi jaoks oluline oskus on tunda ära liidriomadustega töötajad, koondada nad enda ümber, kaasata neid nõuandjatena otsustamisse ja mitteametlike sõnumilevitajatena teiste töötajate mõjutamisse (Ib., lk 15-17). Selliselt toimiv juht suudab kompenseerida enda puudujääke ja mõjutada suuremat hulka alluvatest.

A. Burr jagab õpetajad kolme liiki: superstaarid, alustalad ja keskpärased. Superstaare on 3–10% kõigist õpetajatest. Nad on töökaaslaste poolt austatud, lapsevanemate ja õpilaste poolt armastatud. Motivatsiooniks vajavad nad enim kahte tegurit: sõltumatust ja tunnustust. Alustalad moodustavad 80–90% kogu töötajaskonnast. Nad on head, stabiilsed, võtavad oma tööd tõsiselt. Keskpärased on sellised töötajad, keda annaks (ja ka tuleks) lihtsa vaevaga vahetada välja paremate vastu. Juhtimisel tuleb keskenduda just superstaaridele, et nemad omakorda innustaksid ja kaasaksid alustalasid. (Ib., lk 8-28). Uuringud on näidanud, et madalate võimetega õpetajad, kes

töötavad tugeva sotsiaalse kapitaliga koolides, saavad hakkama pigem keskmiselt. Seega parandavad tugev toetav keskkond ja head eeskujud töötaja võimeid märgatavalt. (Hargreaves, Fullan 2012:3)

Palgasüsteemi suurema ümberkorraldamise puhul on kindlasti oluline liidriomadustega töötajate kaasamine, nende poolehoiu võitmine ja nende kaudu kogu kollektiivi mõjutamine. Ka üldise positiivse õhkkonna loomiseks ja hoidmiseks on nende rahulolu tagamine määrava tähtsusega.

Uurimused näitavad, et töötajate tasuga rahulolu sõltub enam töötasustamissüsteemist – õiglane, avalik, arusaadav – kui töötasu suurusest, väidab K. Türk (2005:273-274). Seejuures jaguneb õiglus organisatsioonivälisek, organisatsioonisiseseks ja individuaalseks õigluseks. Kuna puudub objektiivne õigluse mõõt, tuleb lähtuda töötaja poolt tunnetatud õiglusest, leiab A. Reiljan (2001:102). Töötasu salastamine võimaldab kuritarvitada võimu, manipuleerida ja soosida ebavõrdsust, seega vähendab motivatsiooni (Türk 2005:280). Selged ja mõõdetavad eesmärgid motiveerivad töötajaid. Kui eesmärkidele lisada konkreetsed tasud, ühendab see sisemised ja välised motivatsiooni allikad ja suurendab seeläbi motivatsiooni veelgi. (Odden, Kelly 2008:23)

Seega on uut palgasüsteemi luues oluline pöörata tähelepanu just neile kolmele tegurile – õiglusele, avalikkusele ja arusaadavusele. Nagu ISE olemasoleva palgasüsteemi analüüsist selgus, on õigluse ja töötajate võrdse kohtlemise osas veel arenguruumi. Uus palgasüsteem peaks kindlasti töötajate päritolul põhinevat vahe tegemist vältima. Samas ainult selle probleemi lahendamine ei muudaks praegust palgasüsteemi oluliselt motiveerivamaks, nagu väidab autor peatükis 3.2. Avalikkuse osas ei saa ISE-le etteheiteid teha – palgasüsteem on avalik juba praegu, töötajatele on kättesaadav info, kuidas nad ise oma karjäärivõimalusi ja vastavalt ka sissetulekuid mõjutada saavad. Arusaadavuse, lihtsuse ja selguse nõudele vastamine on ilmselt kõige keerulisem. Olemasolev tasustamissüsteem on pigem liiga lihtsa ülesehitusega, pakkumata võimalusi tasustada töötajaid vastavalt nende võimetele ja tööpanusele. Samas peatükis 3.3. välja pakutud kompetentsidel ja tulemustasudel põhinev palgasüsteem kalduks teise äärmusesse, muutudes liiga keeruliselt jälgitavaks.

F. Herzbergi väitel on raha hügieenifaktor, mitte motivaator. Samas tema kriitikud väidavad, et rahuolev töötaja ei ole automaatselt motiveeritud töötaja, ega vastupidi – motiveeritud töötaja ei pea olema samas rahulolev. (Odden, Kelley 2002:78-79) A. Oddeni ja C. Kelley väitel on meta-uuringud tõestanud raha motiveerivat toimet pedagoogide puhul ja et see ei kahanda sisemist motivatsiooni. Nad toovad ära J. Goodlad'i uurimuse, mille järgi õpetajaks ei hakata raha pärast,

küll aga on lahkumise põhjustest teisel kohal palk (esimesel kohal on efektiivsuse puudumise tunnetamine). (Odden, Kelley 2002:79-88)

Seega pole palk pedagoogide peamine motivaator, kuid on siiski oluline. Peamiselt motiveerib õpetajaid õpilaste edu ja töökeskkond ning eesmärgid, mis võimaldavad seda saavutada. Samuti suurendavad motivatsiooni selgelt püstitatud eesmärgid ja kaasamine kooli juhtimisse ning enesetäiendamise võimalused. (Ib., lk 93) Kui organisatsioon püüdleb töötaja isikupärase tunnustamise ja tema töö hüvitamise poole sõltuvalt tema elukaare vajadustest, tagab see parema tulemuse võrreldes motivatsioonisüsteemidega, mis järgivad ainult ettevõtte huve (Servinski, Rootamm-Valter, Elenurm 2008:100).

Luues ISE-le uut palgasüsteemi tuleks kindlasti jälgida, et palgasüsteemi kaudu oleks väärtustatud samad eesmärgid, mis on tol hetkel kooli jaoks olulisimad. Tasustamissüsteem peab toetama ja olema kooskõlas ettevõtte üldise olukorraga. Näiteks praegu ISE-s kehtiv palgasüsteem ei ole kooskõlas praeguse muutliku konkurentsisituatsiooniga ega toeta kooli vajadust paindliku, multifunktsionaalse ja odavama tööjõu järele. Uue palgasüsteemi loomist tuleks alustada pannes paika kooli selle hetke eesmärgid ja väärtused, ning seejärel leida nende soosimiseks sobiliku tasusüsteemi.

3. ANALÜÜS – VÕIMALIKUD UUED ARENGUSUUNAD

Peatükis on põhjalikumaks analüüsiks valitud ISE pedagoogide tasustamise süsteemi kolm võimalikku arengusuunda. Nendeks on esiteks töötajate päritolul põhinevate palgaerinevuste kaotamine, teiseks pädevus- ja tulemustasude kasutamine ning kolmandaks kulude kärpimise võimalused. Kõik need arengusuunad on mingil ajal ISE-s rohkemal või vähemal määral reaalselt kaalumisel olnud. Samas ei ole nende kohta tehtud põhjalikke analüüse.

Igale arengusuunale hinnangu andmisel on lähtutud järgmistest aspektidest:

- majanduslikud näitajad, kulude maht, mõju eelarvele;
- töötajate motivatsioon, tajutav õiglus, mõju ettevõtte sisekliimale, mõju konkurentsivõimele;
- muudatuse elluviimise keerukus, sellega seostuvad majanduslikud ja psühholoogilised aspektid.

Analüüsi tulemusel selgub, millised on erinevate võimalike tasusüsteemi muudatuste eelised ja puudused ISE jaoks nii majanduslikust kui mittemajanduslikust aspektist ja kui lihtsalt on need süsteemid praktikas rakendatavad.

Võimalike arengusuundade analüüsile eelneb alapeatükk, mis käsitleb üldiseid aspekte, mida ISE palgasüsteemi uuendamise korral peaks silmas pidama sõltumata milline arengusuund valitakse.

3.1. Üldised muutmist vajavad aspektid

Uue tasustamissüsteemi väljatöötamisel on palju eraldiseisvaid vastamist vajavaid küsimusi ja palgasüsteemi uuendamist võib vaadelda kui erinevate komponentide omavahelist kombineerimist. Järgnevalt on välja toodud aspektid, mida tuleks ISE tasustamissüsteemi ülevaatamise käigus kindlasti käsitleda, et otsustada milliseid neist muudatusse kaasata. Selles alapeatükis

välja toodud tegureid ei ole käesolevas töös analüüsitud põhjalikult, sest neist enamus on äärmiselt ajaspetsiifilised sõltudes muudatuse kavandamise hetkel tööjõuturul ja ettevõtte siseselt valitsevast olukorrast.

Olemasolevat palgasüsteemi uuendades või uut luues on esmasteks küsimuseks palgatasemete määratlemine võrreldes konkureerivate koolidega. Seejärel palgaastmete (või –vahemike) arv, nende vahelise sammu suurus, astmetel liikumise põhimõtted, palgatõusude reeglistik jne.

ISE puhul on kõige objektiivsem lähtuda erialaorganisatsioonide poolt kogutud statistilisest infost, sest pedagoogid värvatakse valdavalt rahvusvahelisel tööjõuturul, kus konkureeritakse teiste sama süsteemi koolidega. Rahvusvahelises inimressursi juhtimises on tavaks kasutada globaalset lähenemist, kui eksisteerib rahvusvaheline tööjõuturg või on tegemist väga spetsiifiliste töötajatega. Samuti siis, kui lähetuse periood on suhteliselt pikk (2–3 a) ning peale selle lõppu järgneb uus sarnane tööülesanne mõnes teises riigis. Sellisel juhul kehtestab rahvusvaheline ettevõte eri riikides paiknevates allüksustes samale tööle samad palgatasemed sõltumata asukohariigi spetsiifikast. (Briscoe, Schuler, Claus 2008:243-269). ISE ei ole küll rahvusvaheline ettevõte, kuid vaadeldes selle süsteemi koole laiemalt, on neil palju ühist suure rahvusvahelise ettevõtte allüksustega.

Rahvusvahelise värbamise puhul on palgatasemete määratlemisel levinuim bilansimeetod (USA – *balance sheet approach*, UK – *build-up system*), mille eesmärgiks on tagada päritoluriigi elustandardite järgi harjumuspärane ja töö olemusega sobilik sissetuleks, samas võttes arvesse hinnatasemeid, mis kehtivad riigis, kuhu töötaja saadetakse. Tegemist on töömahuka ja töötaja eraellu sekkuva meetodiga, mille järgi kohandatakse töötajale kodumaal omast palgataset sihtkohariigi elatustasemega (seejuures kasutatakse normkulusid erinevate eluvaldkondade nagu majutus, transport, kaubad ja teenused, säästmine jne kohta). (Ib., lk 259-264, Scullon, Linehan 2005:115)

ISE puhul tähendaks see, et tuleks valida teine (teised) sama süsteemi kool(id), mille palgatasemed võtta nö standardi aluseks. Seejärel korrigeerida palgastandardit vastavalt Eesti ja valitud kooli(de) asukohariigi (riikide) elatustasemete ning tüüpiliste kulude erinevusele. Niisugune lähenemine oleks väga töömahukas ja eeldaks võrreldava(te) riigi (riikide) olude põhjalikku tundmist. Lõpptulemusena ei pruugi sellise süsteemi loomine tagada ei konkurentsivõimelisemaid ega lihtsamini töötajatele/värvatavatele seletatavaid palgatasemeid.

Käesoleva töö autor soovitaks pigem kasutada palgatasemete määramisel võrdlemist otseste konkurentidega tööjõuturul. Esmalt tuleks määratleda peamised ISE-ga konkureerivad koolid (sarnane geograafiline asukoht, asukohariigi kultuur ja elatustase, kooli suurus) ning leida nende keskmised palgatasemed. Seejärel tuleks otsustada, kas soovitakse olla keskmisel tasemel, seda ületada (mil määral) või lepitakse keskmisele alla jäämisega (kas lootes töötajaid ligi meelitada millegi muu kui tasuga või leppides madalama kvaliteediga töötajatega).

Kui palgataseme analüüsid on tehtud, saab edasi minna palgaskaala koostamisega – summade ja reeglistike määratlemisega. Ka siin saab toetuda erialaorganisatsioonide statistikale, sest teistes rahvusvahelistes koolides levinud palgasüsteemid on selles ringkonnas tööd otsivatele õpetajatele tuttavad ja harjumuspärased ning neid kasutavate koolide jaoks ennast tõestanud. Reeglistiku määramisel tuleb tähelepanu pöörata selle poolt töötajate motivatsioonile avalduvale mõjule, et oleks premeeritud töötajate käitumine, mis teenib kõige paremini ettevõtte eesmärke.

Teiseks oluliseks küsimuseks peale uue palgaskaala väljatöötamist on olemasolevate töötajate paigutamine uuele skaalale. Aususe ja võrdsuse huvides on õigeim leida kõigi olemasolevate töötajate koht skaalal lähtuvalt nende reaalsest vastavusest uue skaala tingimustele mitte antud hetke palgatasemest. Seda arvestades oleks praktiline uued palgatasemed paika panna nii, et ümberpaigutamisest tingitud palgatõusud ei oleks põhjendamatult suured. Samuti peab jälgima, et liiga paljud töötajad ei satuks olukorda, kus nende palka tuleks uuele süsteemile üleminekul vähendada. Üldiselt on tavaks sellises olukorras pigem töötaja iga-aastased palgatõusud seniks külmutada või nende mahtu oluliselt vähendada, kuni töötaja on jõudnud korrektsele palgatasemele (Samel 2004:21). Töötajate paigutamisel uuenenud palgasüsteemi on oluline arvestada ettevõtte sisest ja välist võrdsust, et inimesed tajuksid uut süsteemi õiglase ja usaldusväärsena, ei kannataks ettevõtte konkurentsivõime ja samas ei tekiks liigseid kulusid.

Vaieldamatult oluline on uue palgasüsteemi tutvustamine töötajatele ja nende kaasamine muudatusse selle algusest peale, et tagada positiivne vastuvõtt. Palgasüsteemi muutmist võib käsitleda kui kommunikatsioonivahendit, mille kaudu saab ettevõte edastada töötajatele infot selle kohta, mida neilt oodatakse ja mida ettevõttes väärtustatakse (Odden, Kelley 2002:167). Mida suuremad on muudatused, seda enam peavad töötajad olema neist informeeritud ja omama õigust ning võimalust küsimusi esitada ning kaasa rääkida. See aitab ära hoida hilisemat vajadust uue süsteemi tagantjärgi korrigeerimiseks. Samuti aitab see oluliselt vähendada töötajate vastuseisu. Tasustamissüsteemi põhimõtete arusaadavus, võrdsus ja läbipaistvus aitavad võita toetajaid ning

kahandada ärevust, mida sellised muudatused põhjustavad. Samuti tuleb jälgida, et uute motivatsioonipõhimõtete poolt seatud eesmärgid oleksid reaalselt saavutatavad ja töötajate jaoks atraktiivsed.

Ettevõtte tasusüsteemile seatud levinuimad eesmärgid on äristrateegia toetamine, konkurentsivõime tagamine, sisemine õiglus, juriidiline korrektsus, lihtsus kommunikeerimisel ja administreerimisel, vastavus organisatsioonikultuurile (Personalijuhtimise.... 2012:294). Kui ISE-s võetakse ette tasustamissüsteemi uuendamine, on oluline esmalt panna paika eesmärgid, mida saavutada soovitakse. Kui need on selgelt fikseeritud, on hiljem lihtne ka uue palgasüsteemi tõhusust hinnata.

Järgnevates alapeatükkides välja pakutud muudatuste variandid käsitlevad üksikuid suuremaid võimalikke muudatuste komponente, mida on analüüsitud eraldi, et anda parem ülevaade selle konkreetse aspekti mõjust. Reaalne palgasüsteemi uuendamine koosneb ühe või mitme allpool käsitletud võimaluse kombineerimisest käesolevas alapeatükis välja toodud aspektidega.

3.2. Kahe skaala (*local* ja *expat*) süsteemist loobumine

Läbi ISE ajaloo on peamine töötasudega seotud ebavõrdsuse tajumise allikas olnud kahe erineva palgaskaala olemasolu kohalike ja välismaalaste jaoks. Sellest loobumist ja ühtse skaala kasutamist peavad paljud töötajad oluliseks ettevõtte siseselt tajutava võrdsuse suurendamise ja sisekliima parandamise vahendiks.

Erialaorganisatsioonide statistika andmetel kasutab märkimisväärne osa rahvusvahelisi koole (CEESA statistika järgi pooled) ühtset palgaskaalat või plaanib sellele lähiajal üle minna (Central … 2012:8-10). Niisugune lähenemine kogub järjest populaarsust. See ei tähendada siiski kohaliku ja välismaalastest personali täiesti sarnast kohtlemist, sest enamasti peetakse vajalikuks välismaalt värvatud töötajate lisasoodustuste (majutuse, transpordi, kolimise jms hüvitamiseks) säilitamist. (Ib., lk 2-7)

Rahvusvahelise inimressursi juhtimise seisukohtade kohaselt on töötajate klassifitseerimine eri palgakategooriatesse lähtuvalt nende päritolust (*local* ja *international*) tavaline ja ootuspärane. Et rahvusvaheliste töötajate tasusüsteem oleks efektiivne, peab see vastama neljale tingimusele:

1. olema piisav stiimul elukohavahetuseks / kodust lahkumiseks,

2. säilitama töötaja senise harjumuspärase elustandardi,

3. võtma arvesse töötaja karjääriplaane ja ta pere vajadusi,

4. võimaldama taassisenemist päritolumaa tööjõuturule.

Kuna see hõlmab oluliselt laiemaid aspekte, kui kohalike töötajate puhul, loetakse ka kõrgemaid palgatasemeid põhjendatuteks. Pealegi ei ole tasupakettide eesmärgiks absoluutse võrdsuse loomine vaid eelkõige ettevõttele vajaliku rahvusvahelise tööjõu mobiilsuse ja kättesaadavuse võimaldamine. (Briscoe, Schuler, Claus 2008:244-257)

Rahvusvaheliselt tegutsevate ettevõtet puhul on olnud teise riiki tööle saadetavatele töötajatele tavaks määrata põhipalgale 15–25% ulatuses lisatasu, mis peaks motiveerima töötajat teises riigis paiknevat töökohta vastu võtma ja hüvitama elukohavahetusega seotud ebamugavuse (Ib., lk 265). On juurdunud arusaam, et teisest riigist ettevõtte huvides kohale toodud töötaja vääribki kõrgemat töötasu, kui sarnast tööd tegev asukohariigi töötaja.

Viimastel aastatel on aina enam rahvusvahelisi ettevõtteid hakanud loobuma töötajate päritolu alusel vahet tegevatest palgasüsteemidest, kui kulukatest ja ebavõrdsust põhjustavatest. Siiski peetakse vajalikuks maksta välismaalastest töötajatele lisasoodustusi elutingimuste vastavusse viimiseks neile harjumuspärase standardiga (kui erinevused riikide vahel on väga suured) ja pere elukohavahetuse ning kohanemisega seotud lisakulude hüvitamiseks. Palgaerinevuste kaotamist toetab ka see, et leidub järjest enam rahvusvahelisele karjäärile orienteeritud töötajaid, keda elukohavahetus ei häiri ja kes ei oota selle kui puuduse kompenseerimist. (Ib., lk 244-267)

Ühtse palgasüsteemi kasutamiseks kohalike ja välismaalastest töötajate puhul on kaks peamist võimalust – paigutada kohalikud töötajad rahvusvahelistele palgatasemetele (*global approach*) või kohaliku palgataseme kohaldamine välismaalastest töötajatele (*localization*) (Ib., lk 244). Lähtuvalt Eesti oludest, ei tuleks kohalikul tööjõuturul õpetajatele pakutavate palgatasemete kohaldamine välismaalastele kõne alla. Ka teised rahvusvahelised koolid on palgaskaalade ühildamise puhul valinud kohaliku skaala kaotamise ja kõigi töötajate viimise *expat* palgatasemetele.

Lähtudes 2013–2014 õppeaastal ISE-s kehtivast palgaskaalast (Lisa 5) on sama tööstaažiga välismaalasest ja kohaliku õpetajal palgataseme erinevus BA tasemel üle 11 000 € ja MA tasemel ligi 13 000 € aastas, ehk umbes 1 000 € kuus neto. Sellele lisanduvad välismaalaste

puhul veel erinevad elukohavahetusega seotud soodustused (*allowances*), mis on aastas kokku keskmiselt 10 000 € (või rohkemgi perekonna puhul) välismaalt värvatud töötaja kohta. Seega on sama tööd tegeva, sama hariduse ja tööstaažiga töötajate netosissetuleku erinevus keskmiselt 2 000 € kuus sõltuvalt sellest, kas ta on kohalikku päritolu või värvatud välismaalt. On täiesti mõistetav, et selline olukord töötajad häirib ja äärmiselt ebaausana paistab.

Tabel 1 annab ülevaate ISE palgakulude jaotumisest erinevate pedagoogide gruppide lõikes. Täiskohale taandatud töötajate arvult moodustavad kohalikud õpetajad ligi poole kogu pedagoogilisest personalist (46%), samas nende palgakulud on vastavast eelarvest alla kolmandiku (30%). Mõningane erinevus välismaalt värvatud töötajate (*expat*) kasuks on seletatav nende hüvitiste ja lisatasudega (*allowances*), mis moodustavad kogu pedagoogide tööjõukulude eelarvest 13,6% (Lisa 4). Ülejäänud erinevus tuleneb erinevatest palgatasemetest *expat* ja *local* skaalal ning konkreetsete töötajate staažist ning haridusest.

Tabel 1

ISE pedagoogide 2013–2014 a tööjõukulude eelarve jagunemine

palgaskaala	tööjõukulu aastas (€)		täiskohale taandatud töötajate arv	
local	331 485	30%	10,54	46%
local expat	144 055	13%	3,50	15%
expat	630 657	57%	9,00	39%
kokku	1 106 196	100%	23,04	100%

Allikas: Lisa 4 (autori arvutused)

Tabelis 2 on võrreldud pedagoogide keskmisi palkasid töötaja kohta 2013–2014 õppeaastal töötajate gruppide lõikes. Aasta netopalgalt on kohalike pedagoogide sissetulekud üle kolmandiku võrra (12 849 €) väiksemad kui *expat* skaalal paiknevatel õpetajatel. *Local expat* skaalal paiknevate töötajate keskmine netopalk erineb kohalikest poole vähem, ainult 5 848 € aastas, kuid nende töötajate tööstaaž ja haridustase on samas kohalikest oluliselt madalam (Lisa 4). Kui võrrelda kogu netosissetulekut, mis hõlmab lisaks palgale ka hüvitisi ja lisatasusid ning kogukulu ettevõttele koos maksudega, on välismaalt värvatud pedagoogide sissetulekud ja sellega seotud kulud ettevõttele kohalikega võrreldes enam kui kaks korda suuremad.

Tabel 2

Keskmiste tasude (€) võrdlus töötaja kohta 2013–2014 a

palgaskaala	täistööajale taandatud töötajate arv	keskmine aasta netotasu täiendavate hüvitisteta	keskmine aasta netotasu hüvitiste ja lisatasudega	keskmine aasta kogukulu firmale
local	10,54	18 144	18 144	31 450
local expat	3,50	23 992	23 992	41 159
expat	9,00	30 993	40 687	70 073
kaalutud keskmine	23,04	24 052	27 838	48 012

Allikas: Lisa 4 (autori arvutused)

Uuringud on näidanud, et keskmine rahvusvaheliselt värvatud juhtivtöötaja või spetsialist maksab ettevõttele kolm korda rohkem, kui kohalik samaväärse töö tegija (Scullion, Linehan 2005:115, Briscoe, Schuler, Claus 2008:255-257). Sellest lähtuvalt on ISE palgavahed isegi keskmisest väiksemad. Samuti on uuringud näidanud, et suur osa (kuni 77%) rahvusvahelisi töötajaid on rahulolematud oma palgasüsteemiga ja seda eeskätt selgelt tajutava ebavõrdsuse tõttu. (Briscoe, Schuler, Claus 2008:254)

Antud alapeatükis on analüüsi lihtsuse huvides käsitletud ümberpaigutamist olemasolevate palgaskaalade raames ja võetud eelduseks *local* skaala kaotamine ning sealsete töötajate ümberpaigutamine *expat* skaalale, seejuures töötajate kehtivaid palgaastmeid korrigeerimata (nt kui need ei peaks vastama reaalsele staažile). Tegeliku muudatuse puhul mõjutavad reaalseid kulusid ka paljud teised uue palgasüsteemi aspektid.

Arvestades 2013–2014 a reaalseid palgatasemeid oleks lisakulu kohalike pedagoogide üleviimisel *local* skaalalt *expat* skaalale (arvestamata erakorralist 20% palgatõusu) 250 097 € aastas, mis moodustaks algsest palgafondist 18% ja eelarve kogukuludest 14% (Lisa 4). Ühe täistööajaga kohaliku töötaja kohta oleks lisakulu keskmiselt 23 776 € aastas, ehk 91 % algsest keskmisest tööjõukulust inimese kohta. Ümberpaigutamisel kerkiks õigluse küsimus – kas paigutada töötajad senise skaalal paiknemise või tegeliku staaži järgi (kompenseeriks vahelejäänud palgatõusudega aastaid)? Kui valida viimane, tuleks võrdsuse huvides ümber paigutada ka välismaalastest töötajad. Sellisel juhul oleks kasulikum uue palgaskaala loomine, mille järgi töötajate 3 astme võrra edasi viimine ei oleks nii kulukas kui praegusel skaalal.

Juhtkonna jaoks on alati olnud veenvaks vastuväiteks ühe palgaskaala kasutamisele see, et vaadeldes kohalikku tööjõuturgu oleks ISE kohalikud õpetajad siis äärmiselt ülemakstud ning kvaliteetset ja sobivat tööjõudu saaks Eestis värvata ka oluliselt madalama hinnaga.

Teoreetiliselt on kohalikult turult värbamise eelisteks kulude kokkuhoid, kultuuriline sobitumine keskkonda ja sotsiaalne vastutus. (Briscoe, Schuler, Claus 2008:254) Kohalikult turult värbab ISE töötajaid küllaltki harva ja nende leidmine ei ole alati lihtne. Lisaks erialasele haridusele ja töökogemusele vajab ISE õpetajaid, kelle inglise keele oskus oleks väga hea, peaaegu emakeele tasemel (aineõpetajatel CEFR C1 ja klassiõpetajatel C2 tase). Lisaks sellele tuleb kohalike värbamisel arvestada lisaaja ja -kuluga koolitustele, mis tutvustavad IB õppe süsteemi. Järsk palgataseme tõstmine ei aitaks leida kohalikul tööjõuturul senisest rohkem väga hea inglise keele ega spetsiifiliste IB õpetamise oskusega pedagooge. Pigem suunaks rahalise kokkuhoiu puudumine värbamise kohalikult turult eemale, sest rahvusvaheliselt oleks oluliselt suurem tõenäosus leida sobivamaid töötajad.

Olemasolevate töötajate jaoks oleks käsitletava muudatuse puhul eeliseks ettevõtte sisese võrdsuse suurenemine ja seeläbi sisekliima paranemine. Motivatsiooni tõus oleks ajutine. Sissetuleku suurendamine toimib motivaatorina piiratud aja vältel. Peale seda töötaja harjub uue elatustasemega ja hakkab seda pidama iseenesestmõistetavaks.

Ettevõtte välise võrdsuse seisukohalt oleks kohalikust turust mitmekordselt erinevad palgatasemed töötajatele pigem ohtlikud. Ka rahvusvahelises inimressursi juhtimises rõhutatakse, et oluline on võimaldada töötaja sujuv naasmine päritolumaa tööjõuturule (Ib., lk 255-257). Olemasolevad kohalikud pedagoogid enamasti omal soovil ISE-st lahkumisest huvitatud pole. Nende jaoks ei ole atraktiivsed kohalikes koolides pakutavad palgatasemed, ka keeleoskuse või muude pädevuste baasil ei oleks neil lihtne leida olemasolevat elatustaset tagavat uut tööd. Kui palgatase oluliselt tõuseks, teravneks probleem veelgi. Töölt lahkuva töötaja võimalused leida sarnaselt tasustatud tööd kahaneksid peaaegu olematuks. Kohanemine uute tingimustega oleks raske ning senise elustandardi säilitamine muutuks suure tõenäosusega võimatuks. Seega suureneks oluliselt kohalike töötajate jaoks riskid seoses ISE-s töö kaotamisega.

Väärib märkimist, et kogu käesoleva töö autori ISE-s töötatud aja vältel on ainult üks kohalik õpetaja soovinud siseneda rahvusvahelisele tööturule ja siirdunud tööle teise rahvusvahelisse kooli, seda küll eelkõige perekondlikel põhjustel (*teaching couple*). Kui kohalikku päritolu õpetajad ise ei soovi valida rahvusvahelist karjääri, mille puhul on võimalik asuda tööle teises

koolis rahvusvahelise skaala järgi, näitab see, et töötajad ei näe ega kohtle ennast tegelikult igas aspektis võrdsetena.

Mis puudutab välismaalt värvatud töötajate *allowanc*'ite süsteemi, siis selle alles jätmine on põhjendatud eeldusel, et need on realistlikes suurustes ja mõistlikel eesmärkidel antavad ega ole käsitletavad ebaselgete ja ebavõrdsete sissetulekulisadena. Eesti ei ole rahvusvahelisel tööjõuturul niivõrd atraktiivne sihtkoht, et rahvusvaheline personal oleks valmis siia tulema, kui nende ümberasumisega seotud kulusid ei hüvitata. Rahvusvaheliste töötajate edukuse tagamiseks on oluline, et ettevõte aitaks neil korralda töökohavahetusega seotud muudatusi isiklikus elus, sest peamiseks ennetähtaegse rahvusvaheliselt positsioonilt lahkumise põhjuseks on rahulolematus ja probleemid töötaja perekonnas (Briscoe, Schuler, Claus 2008:180-183).

Kui ISE kaalub töötajate päritolu järgi vahet tegeva palgasüsteemi kaotamist, tuleb arvestada järgmiste teguritega:

- Lisakulud ettevõttele 91% sama töötaja praegustest palgakuludest. 2013–2014 tööjõu struktuuri ja eelarvet aluseks võttes oleks lisakulu 250 097 € , ehk 18% palgakuludest ja 14% kogukuludest. Kui seda katta ainult tulude arvelt, peaksid õppemaksud suurenema 16%, ehk umbes 2 500 € õpilase kohta.

- Mõju töötajate motivatsioonile oleks lühiajaline ja puudutaks ainult kohalikke töötajaid. Suureneks palgasüsteemi läbipaistvus ja ettevõtte sisese võrdsuse tajumine, mis mõjutaks ka sisekliimat. Ilmselt ei oleks mõju väga suur, sest kohalikud töötajad ei ole välismaalastest oluliselt rahulolematumad ega vähem motiveeritumad.

- Ei paraneks oluliselt ettevõtte positsioon kohalikul tööjõuturul. Samas suureneksid probleemid töölt lahkuvate töötajate kohanemisel uute oludega.

- Muudatuse elluviimine oleks lihtne. Eriline ettevalmistus ega teavitustöö poleks vajalikud rohkemal määral kui tavalise palgatõusu puhul. Kui muudatus hõlmaks kõigi töötajate ümberpaigutamist vastavalt nende reaalsele tööstaažile ja/või palgaskaala summade muutmist, vajaks see rohkem selgitustööd just võrdsuse tagamise aspektist. Kuna üldjoontes jääksid tasustamissüsteemi põhimõtted samaks, ei vajaks need eraldi tutvustamist.

Kokkuvõttes on käsitletud muudatus kulukas ja puudutab seejuures vähem kui pooli töötajaid. Ainsaks eeliseks ettevõtte jaoks oleks ajutine ja osaline motivatsiooni ning sisekliima paranemi-

ne suureneva võrdsuse tajumise tõttu. Muudatust oleks praktiline läbi viia ainult juhul, kui kohalike töötajate rahulolu peaks langema ettevõtte tegevust halvavalt madalale või kui kool leiaks lisaraha eriliste pingutusteta ja mitte millegi muu olulise arvelt.

3.3. Tulemustasud ja tasud kompetentside eest

Alapeatükk on inspireeritud A. Oddeni poolt USA riigikoolidele välja pakutud muudatustest. Majanduslanguse tingimustes seadis ISE juhatus küsimärgi alla kehtiva palgasüsteemi ja mitmed juhatuse liikmed soovitasid kasutada ärimaailmas levinud tulemustasude mudeleid, et parandada teenuse kvaliteeti samas kulusid vähendades. Tookord jäid need plaanid teostamata, sest ei suudetud leida haridusasutuse puhul toimivat lahendust (ei käsitletud USA riigikoolide muudatuste mudelit). Samuti oli personalipoolne vastasseis tugev, sest tulemustasudes nähti eelist vaid üksikutele populaarsetele õpetajatele, mitte atraktiivseid karjäärivõimalusi kõigile. Järgnevalt üritab käesoleva töö autor leida lahendusi, mis võiksid vastata tookord püstitatud eesmärkidele, kuid olla samas ka töötajate jaoks atraktiivsed.

Ehitades palgasüsteemi üles tulemustasudele on olulisim paika panna, millist töötajate käitumist ettevõte vajab oma eesmärkide saavutamiseks. Seejärel tuleb leida viisid mis soodustavad eelistatud käitumise esinemist. Teoreetiliselt vastanduvad kaks suunad: katse mõjutada motivatsiooni ehk suurendada individuaalset sooritust (tulemustasu) versus harmooniliste kollektiivisuhete kujundamine (kasumi jagamise skeemid, paindliku personali kujundamine jne) (Alas, Übius 2010:44). Haridusasutuste puhul on personali koostöö äärmiselt oluline, et saavutada õpilaste parim võimalik areng. Individuaalseid tulemustasusid on kritiseeritud palju ettevõtluses üldiselt ja eriti haridusasutustes.

A. Kohn'i väitel motiveerib individuaalne tulemustasu ainult väliselt, inimesed kaotavad sisemise motivatsiooni ja tahte koostööks, seega kahjustuvad ettevõtte kui terviku huvid (Odden, Kelley 2002:77). A. Hargreaves ja M. Fullan (2012:156,18) väidavad, et tulemustasud, eriti õpilaste testitulemuste alusel, põhjustavad olukorra, kus õpetajad hakkavad vältima raskeid õpilasi/klasse. Samuti toovad nad välja, et see on vastuolus tõestatud faktiga, et rahaline tasu parandab töötulemust ainult lihttöö puhul, mitte aga nii komplekssel elukutsel nagu õpetaja. Lisaks sellele usuvad nad, et tulemustasu motiveerib vaid väikest osa pedagoogidest, kuna

õpetajate peamised motivaatorid on sisemised. Pigem hajutab see õpetaja tähelepanu oluliselt ja suunab ta täitma lühiajalisi eesmärke.

Samas väidab K. Türk (2005:183), et just tulemustasudega seotud töötajate hindamine paneb pingutama, ennast arendama ja motiveerib. Hindamise puudumine seevastu tekitab ebaõiglust, kuna kõiki tasustatakse enam-vähem samamoodi sõltumata tööpanusest. K. Türk leiab, et ka pedagoogide puhul on tulemustasud põhjendatud ja nende ebaedu tuleneb tasustamissüsteemi või hindamisreeglite väärast ülesehitusest, mitte aga sellise tasustamismeetodi põhimõttelisest sobimatusest (Ib., lk 306). Seega on pedagoogide tulemustasudele nii poolt kui vastuargumente ning teoreetiliselt peaks olema võimalik luua toimiv ja töötajaid motiveeriv süsteem.

USA riigikoolidele soovitatud uus palgasüsteem koosneb kahest olulisest komponendist – pädevusel põhinevast palgast ja grupi tulemustasudest. Selgelt mõõdetavate erialaste teadmiste ja oskuste põhjal määratavale tasule (*knowledge- and skill based pay*), lisanduvad tasud enesetäiendamise ja uute kompetentsid omandamise ees. Tasud määratakse regulaarsete hindamiste põhjal. Preemiana on võimalik teenida grupi (kogu kooli) tulemustasusid. (Odden, Kelley 2002:16)

Senise palgaskaala süsteemi puudusena rõhutatakse staaži ja täiendkoolituste väikest mõju tegelikule õpetamise kvaliteedile. Väidetavalt on uuringud näidanud, et BA või MA kraadi omamisel pole vahet õpetamise kvaliteedi jaoks. Isegi enam veel – ka staaž annab eelise vaid paari esimese aasta jooksul (Ib., lk 39). Teistest uuringutest selgub, et õpetaja osalemine täiendkoolitusel ei kajastu samuti reaalses õppetulemuste paranemises (Hargreaves, Fullan 2012:92). Neil põhjustel on soovitav hinnata töötajate tegelikke oskusi, mitte omandatud diplomeid ja staaži.

Lisaks sellele nähakse USA koolisüsteemi puudusena liiga paljude spetsiifiliste pedagoogiliste töötajate rakendamist (erivajadusega õpilastele, andekatele, mitte emakeeles õppijate toetuseks, õppeprogrammide koordinaatorid, psühholoogid, nõustajad jne). Selle asemel peaksid vastavad oskused olema kõigil/enamusel õpetajatel lisaks oma põhierialale. See avardaks õpetaja rolli ja parandaks pakutava hariduse kvaliteeti, muudaks vajaliku lähenemise kättesaadavaks suuremale hulgale õpilastele ning vabastaks rahalisi vahendeid eelpool loetletud spetsialistide mittevajamise arvel. (Odden, Kelley 2002:52)

Pädevusel põhinev pedagoogide palgasüsteem oleks üles ehitatud liikmelisusel põhineval tasul (*pay for membership* – vastvärvatute, lisaoskusteta töötajate põhipalk) ning sellele lisanduvatele tasudele kompetentside eest. Liikmelisuse tasu peab arvestama tööjõuturu tasemega, et võimal-

dada sobivate ja kvaliteetsete töötajate värbamist (peaks olema üle keskmise, mida sama haridusega ülikoolilõpetaja alternatiivsetes töökohtades teeniks). (Odden, Kelley 2002:54) Kompetentside eest maksmisel on kaks võimalust: ühekordne preemia või põhipalga suurendamine. Valida tuleks lähtuvalt kompetentsist. Põhipalga suurendamine on mõttekas, kui oskust läheb vaja pikema aja jooksul ja see tõstab töötaja kvaliteeti. Preemia on põhjendatud, kui uus oskus on ettevõttele kasulik lühiajaliselt ja töötajat on vaja motiveerida jätkuvalt edasi arenema. (Ib., lk 59)

Iga kool määrab kompetentsid ja nende väärtused vastavalt oma vajadustele. Üldiselt võib lisakompetentsid jagada nelja rühma. Esiteks õpetatava aine põhjalikum valdamine (erialane MA, PhD). Teiseks muud haridusalased oskused – nõustamine, õppekavade koostamine, lisaaine omandamine, erivajadustega õpilaste toetamine jne. Kolmandaks juhtimisalased pädevused – eelarvete koostamine, turundus, rühmatöö oskused, töötajate hindamine, inimeste juhtimine. Neljandaks laiemad erialased tegevused – aktiivne kaasatus erialaliitudes väljaspool kooli, tegevused koolis õpilaste/vanemate/kolleegidega väljaspool oma õppeaine vajadusi. (Ib., lk 97-99) Üldiselt peaksid kõigi koolide jaoks olema kõige väärtuslikumad esimese kahe gruppi kompetentsid. Lisakompetentside tasud annaksid pedagoogidele võimaluse aastate jooksul oma sissetulekut suurendada nagu see on ka praeguse süsteemi puhul, kuid nõuaksid selleks töötajate aktiivset panust ja täiendavat arenemist, mitte ainult tööstaaži. Maksimaalsel juhul peaks olema võimalik sissetulekut võrreldes värbamispalgaga üle kahe korra suurendada. Sellele lisanduksid elukallidusest või tööjõuturu hinnatasemetest lähtuvad regulaarsed korrektsioonid. (Ib., lk 123)

Grupi tulemustasud peaksid olema antud õpilaste edukuse baasil – keskmiste hinnete paranemine, testitulemuste paranemine, puudumiste vähenemine, keerulisemate valikainete eelistamine, ülikooli sissesaanute protsent, klassikursust kordama jäänute protsent, vanemate rahulolu jne. Seejuures on oluline hinnata toimunud arengut, näitaja paranemist (soovitavalt pikema perioodi jooksul), mitte näitajat võrreldes teiste koolidega. (Ib., lk 128-129) Optimaalseks grupiks peavad A. Odden ja C. Kelley kas kogu kooli või äärmisel juhul kooliastet (keskkool, põhikool, algkool). Suurema grupi (koolipiirkond) puhul ei tajuks töötaja oma individuaalse panuse olulisust, väiksem grupp (nt klass, õppeaine vms) puhul ei oleks õiglane vaadelda panust eraldiseisvana kaastöötajate abist. (Ib., lk 63)

Grupi tulemustasu puhul peavad A. Odden ja C. Kelley optimaalseks summaks 2000 $ töötaja kohta. Liiga väike summa ei motiveeri, liiga suur põhjustab pettusi. Tulemustasu jagamisel grupi vahel oleks kaks võimalust – kas võrdne summa kõigile või võrdne protsent põhipalgast. Viima-

se loogika seisneb selles, et kellel on rohkem pädevust/kompetentse, see ilmselt ka mõjutab grupi tulemust enam. Siiski soovitatakse pigem võrdses summas lisatasu kõigile kooli pedagoogilistele töötajatele ja väiksemas ulatuses (nt 50%) abipersonalile. (Odden, Kelley 2002:143–158)

Ülaltoodud soovitusi aluseks võttes asenduks senine küllaltki lihtne ja ülevaatlik palgasüsteem keeruka ja detailiderohkega. Ühest küljest saaksid töötajad uue süsteemi kaudu sõnumi milliseid väärtusi ettevõte hindab ja milliseid saavutusi soosib, see aitaks teha valikuid eesmärkide seadmisel ja annaks töötajatele võimaluse oma sissetuleku suurust ise otseselt mõjutada. Teisalt on keerulise süsteemi ohuks alati läbipaistvuse puudumine ja töötajate umbusaldus.

Kõige keerulisem aspekt välja pakutud süsteemi puhul on hindamised, millel lisatasud/preemiad põhinevad, seda nii õpetajate pädevuse kui õpilaste õppetulemuste puhul. Mida keerulisem vaimne töö, seda raskem on selle sooritust hinnata. Näiteks õpetajate puhul võiks K. Türgi (2005:196) arvates kaaluda järgmisi hindamiskriteeriume – tundide maht, õpilaste arv, kodutööde maht, tunnivälise töö hulk, õppe-metoodiliste materjalide maht ja kvaliteet, tasemetööde/olümpiaadide/võistluste tulemused, õpilasküsitluste tulemused.

A. Odden ja C. Kelley (2002:96-99) soovitavad õiglase hinnangu nimel olla äärmiselt põhjalik. Lihtsalt diplom või koolituse läbimine ei taga nende meelest kvaliteeti ja teadmisi. Nad soovitavad eraldi spetsiifilise hindamissüsteemi loomist, mille nõudmised oleksid erinevad igal kooliastmel ja lähtuksid konkreetse koolipiirkonna spetsiifikast. Selline tingimus kõlab vähem utoopiliselt arvestades, et USAs on välja töötatud riiklikud reeglid ja oskuste kirjeldused õpetaja kutse hindamiseks lähtuvalt selle eri tasemetest. Vastav dokumentatsioon on USA riigikoolidele kättesaadav, lisaks sellele teostatakse enamuses osariikides tsentraalselt pedagoogide hindamist vastavalt selles piirkonnas kinnitatud kutsestandarditele. A. Odden ja C. Kelley rõhutavad, et hindamised peavad kindlasti toimuma laiemalt kui kooli tasandil, muidu ei erineks need palju individuaalsete tulemustasude süsteemist. Hindamisreeglid peaksid olema ülimalt normeeritud (nt videomaterjalid, kirjade/vanematega suhtlemise väljavõtted, tundideks ettevalmistatud materjalid, reaalse tunni jälgimine jne). Kuna oskused pole püsivad vaid ajas muutuvad, on vaja perioodiliselt hindamisi korrata. (Ib., lk 117-121)

Seega suurendavad soovitatud muudatused oluliselt töötajate ja kooli hindamisega seotud tööde mahtu. Ilmselgelt lisanduksid olulised rahalised ja ajakulud, võib-olla lausa vajadus uute töökohtade loomiseks, samuti suurendaks see hinnatavate õpetajate töö mahtu ja aja kulu. Kui puudub

tsentraalne hindamissüsteem, tähendab see olulist lisatööd kooli jaoks. Teise puudusena kahandaks tsentraalse süsteemi puudumine ka hinnangu objektiivsust.

Üritades eelpoolkirjeldatud süsteemi ISE-le kohandada, kerkib esimese probleemina selle suur erinevus teistest rahvusvahelistest koolidest. Värbamisel tuleks teha mahukat seletustööd ja esineks risk, et tööle kandideerijad eelistaksid teisi koole, mille tasustamise süsteem on neile tuttavam. Teisalt ja isegi olulisemana tähendaks see tugisüsteemi puudumist. Kui USA riigikoolid saavad lähtuda riiklikest soovitustest, normidest, kutsestandarditest jms, siis rahvusvahelistel koolidel sellised raamdokumendid puuduvad. Hoolimata seotusest ameerika kultuuriruumiga, ei saaks sealseid norme ja ettekirjutusi üheselt üle võtta, vaid need vajaksid mahukat kohandamist, et sobida rahvusvaheliste koolide spetsiifikaga. Samuti vajaks sellise süsteemi rakendamine ka ulatuslikku teiste koolide kaasamist (pole mõeldav rääkida rahvusvahelise pedagoogi kutsestandardist, mida rakendab ainult üks või paarkümmend kooli kuuesajast).

Seega jääks ISE jaoks ainsaks võimaluseks pädevuse hindamisel kasutada olemasolevaid dokumente, mille objektiivsuses A. Odden ja C. Kelley kahtlesid, näiteks ülikoolidiplomid, koolituste läbimise tunnistused jms, lõpptulemusena ei erineks süsteem palju praegu kasutusel olevast.

Mis puudutab õpetaja kutsestandardeid, siis enamuses riikides on mingi süsteem vastava hinnangu andmiseks olemas. Ka ISE õpetajatest valdaval enamusel on lisaks erialasele haridusele päritoluriigi kutsetunnistus olemas. Samas võivad eri riikide nõuded olla niivõrd erinevad, et reaalsete hindamiskriteeriumite poolest ei ole need tunnistused võrreldavad. Nende alusel palga määramisel tekiks oluline risk õiglusele.

Minnes üle tulemus- ja pädevustasudele oleks olulisim muudatus staažitasudest (*step increase*) loobumine ja nende asendamine regulaarsete elukalliduse tõusule vastavate korrigeerimistega, mille maht oleks oluliselt väiksem. Töötajate hulgas põhjustaks see ilmselt vastumeelsust. Et uut tasusüsteemi edukalt kasutusele võtta, tuleks töötajatele põhjalikult seletada, millised on nende uued võimalused oma töötasu suurendamiseks. Samuti oleks väga oluline süsteemi välja töötades jälgida, et see annaks võimaluse kõigile töötajatele oma töötasu lisapädevuste kaudu suurendada. Samuti peaksid lisapädevuste eest saadavad summad olema väärt aega ja tööd, mis kulub nende omandamisele (st oluliselt suuremas suurusjärgus, kui senine *step increase*). Kas ja mis mahus võtaks ettevõte enda kanda täiendkoolituste kulud, tuleks hoolikalt läbi mõelda. Rahvusvaheliste koolide puhul on oluliseks riskiks töösuhte lühiajalisus.

Veel tähendaks staažitasust loobumine suurema palga määramise vajadust uutele töötajatele. Seda nii juhul, kui töötaja alles alustab erialast karjääri, kui ka töökoha vahetuse puhul. Samuti peab olema valmis olukorraks, kus paljud õpetajad leiavad, et ei soovi jääda tööle nii pikaks ajaks, et uue kompetentsi omandamine end nende jaoks ära tasuks. Kui nad olemasolevate kompetentside eest piisavalt suurt tasu ei saa, võivad nad sootuks loobuda töökoha vastuvõtmisest.

Õppeedukuse hindamisel oleks ISE jaoks suurimaks probleemiks väike õpilast arv. Näiteks on viimase 10 aasta keskmine 12. klassi õpilaste arv 5,7. Nii väikese koolilõpetajate arvu baasil oleks ülikooli sissesaamise protsendi või lõpueksamite hinnete arvestamine väga ebastabiilne näitaja, mis sõltuks enam iga-aastasest konkreetsest õpilaste kooslusest lõpuklassis kui õpetajate panusest nende õpetamisel. Tõenäoliselt oleks väga raske leida näitajaid, mis adekvaatselt kirjeldaksid kogu kooli õpilaste arengut. Samuti peaksid reeglid konkreetselt sätestama, kuidas kohelda erivajadustega õpilaste õppetulemusi, kas jätta nad keskmisest välja või luua nende jaoks näiteks isiklikud arengukavad ning hinnata edukust võrreldes seal püstitatud eesmärkidega (Odden, Kelley 2002:135-142). Sellised küsimused vajaksid lahendamist pigem pedagoogidest koostatud töörühma kui personalitöötaja, raamatupidaja või juhatuse poolt. Ühest küljest annaks sellise töögrupi moodustamine võimaluse pedagoogidele juhtimisalaseid lisakompetentse rakendada, teisalt tähendaks see mahukat lisatööd.

Ka praeguse ISE palgasüsteemi raames võib leida lisakompetentside mõningast tasustamist, kuid seda pigem lisatöö kui kompetentsi omamise baasil. Näiteks saavad lisatasusid eri koolitasemete koordinaatoriteks määratud õpetajad, kelle töökohustused vajavad haridusalaseid lisakompetentse. Peale nende makstakse lisatasusid *principal*'ideks määratud õpetajatele, kelle töö vajab juhtimisalaseid lisakompetentse. Samas ei ole vastavate lisakompetentside omamise faktiline tõestamine lisatöö saamiseks oluline.

Käesolevas peatükis ei ole välja pakutud konkreetseid suurusjärke ja tingimusi iga uue tasuliigi jaoks, mille põhjal oleks võimalik arvutada välja uue süsteemi kulukust võrreldes praegusega. Otsused nii spetsiifilise süsteemi ülesehitamiseks peaksid tulema suuremalt töörühmalt, mille tuumiku moodustaksid õpetajate esindajaid. Käesoleva töö autoril on raske hinnata ja pakkuda adekvaatseid lahendusi spetsiifiliselt pedagoogide töökorraldust puudutavatele küsimustele. Muudatust planeerides oleks esmatähtsad sisulised ümberkorraldused, mõju õppetööle ja motivatsioonile. Majanduslik pool ei saaks seda liiki muudatuse puhul olla esmatähtis.

Muudatuse mõju kooli sisekliimale, töötajate motivatsioonile ja tajutavale õiglusele sõltuks suures osas edukast ja adekvaatsest kommunikatsioonist. Muudatuse elluviimine oleks väga keerukas, tõenäoliselt tuleks tegelda olulise vastuseisuga. Nii süsteemi ülesehitamisel kui tutvustamisel tuleks erilist tähelepanu pöörata sellele, et kõigil pedagoogidel oleks võrdsed võimalused lisatasusid teenida ja kõik oleksid sellest teadlikud. Ilmselt tuleks suureks kasuks töötajate võimalikult mahukas kaasamine uue palgasüsteemi loomisse juba alates ettevalmistavast etapist. Niivõrd suur muudatus saab olla edukas vaid juhul, kui kõik töötajad tunnetavad oma osa ja panust.

Muudatuse elluviimisega ei tohiks kiirustada, et vältida vigu ja töötajate veenmise ning usalduse võitmise asemel neile muudatuse sunniviisilist pealesurumist. Seega tähendaks see olulist ajakadu, ja tõenäoliselt lisakulusid.

Kokkuvõttes on tegemist väga töömahuka ja riskantse muudatusega, mida ei saa viia ellu kiirustades ega ainult ülalt poolt tulevate käskudega. Suur risk on kaotada töötajate usaldus ja poolehoid, kui muudatust õigesti ei kommunikeerita. Tõenäoliselt ei tähendaks uue süsteemi kasutuselevõtt olulist kulude kokkuhoidu, sest töötajate toetuse saavutamiseks ei tohiks valdav enamus töötajaid senisest madalamatele palgatasemetele sattuda. Samuti kaasnevad lisakulud uue palgasüsteemi väljatöötamisega seotud lisatöö tasustamise vajaduse ja välisekspertide kaasamisega.

Oluline on enne nii mahuka muudatuse läbiviimist põhjalikult kaaluda sellest saadavat tulu. Kui näiteks ISE õpilaste arv peaks ebasoodsa konkurentsisituatsiooni tõttu oluliselt langema, oleks vaja oluliselt vähendada ka õpetajate arvu ja senisest enam tuleks rakendada multifunktsionaalseid töötajaid. Sellisel juhul võiks lisakompetentsidel põhinev palgasüsteem anda efekti nii kvaliteedi osas kui majanduslikus mõttes (saaks mingil määral kompenseerida koondamiste arvelt). Ka töötajatele võib seda olla lihtsam seletada osana üldistest suurtest muutustest. Kui aga kooli tulevikuperspektiivid on head ja õpilaste arv järjest suureneks, oleks sellise muudatuse läbiviimine oluliselt keerukam. Siis tuleks peamine rõhk panna muudatusest tulenevale kvaliteedi tõusule.

3.4. Kulude kärpimine

Kolmandaks on analüüsiks valitud kulude kärpimise võimalused olemasoleva palgasüsteemi raames. Eesmärgiks on palgakulude vähendamine, kuid mitte teenuse kvaliteedi ega töötajate motivatsiooni arvelt. Palgasüsteemi muutmise puhul annaks parima tulemuse, kui motivatsiooni

tõstvaid, samas kulusid suurendavaid elemente tasakaalustada mõningate kulude kärpimise võimalustega.

Esimese kulusid vähendava lahendusena võiks kasutusele võtta palgaskaaladele ülempiiride seadmise (*maxing out*) ja maksimaalse sisenemistaseme piiramise. Selline lähenemine on levinud teistes rahvusvahelistes koolides ning USA riigikoolide süsteemis. CEESA statistika järgi varieerub organisatsiooni kuuluvate koolide palgaskaalade astmete arv viiest kahekümne üheni. Kahel koolil limiit puudub. Keskmiseks palgaastmete arvuks on 15. Maksimaalse sisenemistasemena on CEESA statistikas ära toodud astmed 1–17, keskmiseks näitajaks on 9. Kolm kooli on märkinud sellise piirangu puudumist. (Central … 2012:2)

Palgaskaaladele ülempiiride seadmine motiveerib töötajaid liikuma skaaladel horisontaalselt, st omandama täiendavat haridust, mis võimaldab üleminekut kõrgema palgatasemega skaalale. Kui näiteks BA skaala 10 astme järel lõpeks, annaks see töötajatele selgelt mõista, et kümne tööaasta jooksul oodatakse neilt magistrikraadi omandamist. Kui töötajaid on sellisest palgasüsteemist varakult teavitatud ja töökohal suhtutakse täiendõppesse toetavalt, ei tohiks sellina palgasüsteem töötajate rahulolule negatiivselt mõjuda.

Tuleb arvestada ka võimalusega, et töötaja omandab mitu ühe taseme teaduskraadi. Eeldusel, et valitud erialad on tööalaselt vajalikud, tuleks sellist enesetäiendamist tunnustada. Paljud leiavad, et teise bakalaureuse või magistrikraadi omandamine on oluliselt lihtsam ja ka atraktiivsem kui doktorantuur, samas ei toeta praegune palgasüsteem niisuguseid valikuid. Kooli huvides oleks teavitada töötajaid valdkondadest, milles lisakompetentse vajatakse, et vältida töötaja jaoks huvitava, kuid kooli jaoks vähetähtsa lisaeriala omandamise tasustamist, samuti liiga paljude sama spetsiifikaga töötajate teket.

2013–2014 töötajate info põhjal on mitut sama taseme teaduskraadi omavaid pedagooge ISE-s kolm. Siiani on nad paigutatud palgaskaalal kõrgeima omatava teaduskraadi järgi. Selle asemel võiks kehtestada eraldi lisatasu (summa või protsendi) või kui selliseid töötajaid on palju, miks mitte luua eraldi palgaskaalad (2 x BA, 2 x MA).

Ülempiiridega palgaskaalade süsteem suunab töötajaid enesetäiendamisele, parandades seeläbi tööjõu kvaliteeti. Eesmärkide ja palgaskaalal liikumise võimaluste piisav seletamine hoiab ära negatiivse mõju ettevõtte sisekliimale, pigem tõstab see töötajate motivatsiooni. Mõju tööjõu kvaliteedile on tõenäoliselt oluliselt suurem kui majanduslik kokkuhoid.

Palgaskaala sisenemistasemele seatud piirang väldib suuri kulusid pika tööstaažiga pedagoogide palkamisel. Samas kätkeb see ohtu, et madalama palga pakkumisel töötaja keeldub töökoha vastuvõtmisest. Tekkida võib moraalne dilemma – kui teised töötajad paiknevad skaalal korrektselt vastavalt tööstaažile, on uue töötaja paigutamine madalamale skaala astmele ebavõrdne.

Pedagoogide kõrgeima efektiivsuse saavutamine toimub eri uuringute järgi 8–10 tööaasta järel (Hargreaves, Fullan 2012:59,95). Kui maksimaalseks sisenemistasemeks kehtestada CEESA statistika keskmine – üheksas palgaskaala aste, tähendaks see suurt tõenäosust, et oma karjääri efektiivseimasse perioodi jõudnud pedagoogid ei oleks tööpakkumisest ISE-s huvitatud.

Maksimaalse sisenemistaseme kehtestamisel on olulisi puudusi. See suurendab ettevõtte sisest ebavõrdsust ja halvendab värvatavate töötajate kvaliteeti. Seega on niisugune lähenemine kasulik ainult juhul, kui on vaja orienteeruda olulisele kulude kokkuhoiule, mida loodetakse saavutada eelistades lühikese staažiga töötajaid.

Kulude kärpimise eesmärgil võib ümber kujundada iga-aastased palgatõusud. Praeguse skaala alusel antav *step increase* on erinev sõltuvalt skaala tulbast: BA tasemel on see 850 €, MA 1025 € ja PhD 1230 € aastas neto (Lisa 5). Arvestades kooliaasta 2013–2014 töötajate struktuuri, teeb see keskmiseks palgatõusuks töötaja kohta 4,5% ehk 950 € neto aastas. Pedagoogide aastasest palgakulust moodustab praegune palgatõus 3,6%.

Võrreldes töötajate struktuuri ümberkujundamisega on palgatõusude ümberkujundamisest saadav kokkuhoid väike. Ühe kohaliku õpetaja keskmine palgakulu moodustab aastasest palgakulude eelarvest 2,2%, kõigi lisasoodustustega *expat* pedagoogi puhul on vastav protsent 5,0. Keskmiselt on ühe õpetaja palgakulu 4,2% pedagoogide palgaeelarvest, ehk rohkem, kui kulub praeguse tasustamissüsteemi puhul aastasele palgatõusule. Seda arvestades mõjub iga-aastaste palgatõusude ümberkujundamine peamiselt töötajate motivatsioonile, mõju ettevõtte kogukuludele on pigem ebaoluline.

Palgaskaalat võib kasutada ka ainult uutele töötajatele palga määramiseks. Edasised palgatõusud antakse kindla summa või protsendina, mille suuruse otsustab juhtkond lähtuvalt konkreetsetest oludest (nt elatustaseme tõus, kooli majanduslik olukord jne). Töötajatele kindlustunde andmiseks võib ametliku dokumendiga (tööleping, sisekorra eeskiri vms) kehtestada minimaalse palgatõusu summa/protsendi, mis on igal juhul garanteeritud (nt 500 € või 3% aastas).

Võib kaaluda ka regulaarsete palgatõusude asendamise aastalõpu preemiatega. Töötajatele mõjub ühekordselt väljamakstud preemiasumma suuremana kui 12 kuule jaotatud palgatõus. Ettevõtte jaoks seisneb kuluefektiivsus preemia ühekordsuses, samas kui kord antud palgatõus jääb kehtima töölepingu lõpuni. Siiski ei saa preemiad täielikult asendada palgatõuse, sest palgatasemed vajavad korrigeerimist vastavalt palgaturu/elatustaseme muutustele.

Pedagoogide puhul tekitab aastalõpu preemia ajastus ebasoodsa efekti. Kooliaasta lõpus makstakse pedagoogidele välja tasu suvepuhkuse eest (norm 56 päeva, ISE-s tavaliselt rohkem) ja välismaalastest töötajatele hüvitised kodumaale ja tagasi reisimiseks. Seega on kooliaasta lõpus õpetajate tulud nii kui nii suured ja lisanduv preemia ei tekitaks märgatavat efekti. Pigem võiks kaaluda preemia ajastamist kalendriaasta lõppu, mille puhul oleks emotsionaalne efekt suurem.

Arvestada tuleb palgatõusu/preemia suuruse mõjuga motivatsioonile. E. Sameli (2004:22) väitel leiavad paljud konsultandid, et palgatõus alla 10% ei tasu end ära, sest pole töötajatele piisavalt motiveeriv. Sellest lähtudes võiksid palgatõusud toimuda pigem harvemini, aga suuremas mahus.

Palgatõusu võib siduda mõne konkreetse kooli majandusnäitajaga, sellisel juhul oleks tegemist tulu- või kasumijagamissüsteemile sarnaneva palgasüsteemiga, mis kaasab töötajaid ja paneb enam huvituma ettevõtte käekäigust. Sellise süsteemi eeliseks on juhtkonna vabastamine palgatõusu suuruse otsustamisest ja põhjendamisest. Puuduseks on aga see, et reaalselt ei saa õpetaja kooli tulude suurendamiseks kuigi palju ära teha ja see ei ole ka tema tööülesanne. Seega palgatõus/preemia sidumine kooli majandusliku eduga ei järgi pedagoogide puhul õigeid ja motiveerimist vajavaid eesmärke.

Uue palgatõusude süsteemi väljatöötamine on keerukas ülesanne, mille puhul tuleb arvestada nii selle mõju töötajate motivatsioonile kui ka paindlikkust ettevõtte jaoks. Reeglistik ei tohiks seada koolile ülesandeid, mille täitmine hiljem probleemseks osutub, samas peab töötajatel olema kindlustunne. Hoides positiivset meelestatust tuleviku suhtes peaks süsteem võimaldama ka muudatusi üle miinimumi, nt kiire inflatsioon või kooli head majandustulemused võiksid peegelduda ka töötajate palgatõusus. Majanduslikust aspektist antud muudatus arvestatavat kokkuhoidu ei annaks.

Lisaks eelpool välja pakutule võib kulude vähendamiseks leida võimaluse ka soodustuste pakettide ülevaatamises. Praeguse seisuga on ainsana kulupõhine lennupiletite hüvitamine. *Expat* pedagoogiga töölepingu sõlmimisel määratakse töölepingus kindlaks sihtpunkt, kuhu lennu-

piletid tagada tuleb. Umbes pool aastat enne lennu toimumist selgitab kooli esindaja välja odavaima turistiklassi piletite hinna ja pakub pedagoogile valikut, kas talle hüvitatakse vastav summa rahas (ja ta ostab ise endale sobivad lennupiletid) või tellib kool talle piletid ära. Esimest võimalust kasutatakse näiteks siis, kui soovitakse reisida mujale, kui töölepingus määratud sihtpunkti või siis, kui ollakse valmis kasutama odavamat tüüpi transporti.

Soodustuste paketis on peale lennupiletite suuremahulised soodustused veel *baggage* (kolimiskulude hüvitamine töölepingu alguses ja lõpus) ning *housing* (igakuine eluasemekulude hüvitamine). Siiani on need määratud kindlate summadena, kuid ka need annaks muuta kulupõhisteks. Erinevalt lennupiletitest oleks praktilisem kehtestada *baggage* ja *housing*u puhul maksimaalne määr, mille piires toimuks hüvitamine kuludokumentide alusel.

Samuti võiks võtta kasutusele senisest paindlikuma süsteemi *flexi-benefits* või *cafeteria approach*, mille kohaselt ei kehtiks kõik pakutavad soodustused kõigile töötajatele võrdselt vaid töötaja saaks pakutavate hulgast ise valiku teha. (Briscoe, Schuler, Claus 2008:249-250). Selline lähenemine oleks personaalsem ja toetaks töötajate erinevatel eluetappidel esinevaid prioriteete.

Majanduslikust aspektist on raske soodustuste pakettide ümberkujundamisest tuleneva kokkuhoiu mahtu täpselt prognoosida, sest töötajate vastavad reaalsed kulud ei ole teada. Pedagoogide palgakuludest moodustavad 2013–2014 aastal hüvitised ja lisatasud 13,6%. Ei ole välistatud psühholoogiline aspekt, et kui säästetud raha ei lähe töötajale vaid ettevõttele, ei vaevu töötaja otsima odavaimat võimalust või on lausa valmis maksma rohkem kui seni.

Töötajate motivatsioonile ja rahulolule ei tohiks kulupõhine lisasoodustuste süsteem halvasti mõjuda, kui piirmäärad on realistlikud. Pigem aitab see tunnetada võrdsust ja ausust. Ebamugavust võib põhjustada lisanduv bürokraatia ja väljamaksete viibimine (ei saa teha enne kuludokumendi olemasolu) või tasaarvelduste vajadus (kui kasutatakse ettemakse).

Käesolevas peatükis seni välja pakutud kulude kärpimise meetmed on leebed ega võimalda arvestatavat kokkuhoidu. Eeliseks on nende põhjendamine töötajatele küllaltki lihtne ning negatiivne mõju töötajate motivatsioonile ja ettevõtte sisekliimale minimaalne.

Eelnevast tunduvalt tõhusam kulude kärpimise meetod on kulukate pedagoogide väljavahetamine odavamate (lühema staaži ja madalama haridusega, kohalikku päritolu) pedagoogide vastu. 2013–2014 aastal on keskmine palgakulu töötaja kohta 46 092 €. Kõige kulukam pedagoog vaa-

deldaval kooliaastal läheb ettevõttele maksma kaks korda nii palju, ehk 95 977 € (*expat step* 12 *PhD*), see on 8,7% pedagoogide palgakuludest. Sarnasel palgatasemel on veel kaks töötajat aastaste palgakuludega 84 649 € (*expat step* 18 MA) ja 81 565 € (*expat step* 11 PhD). (Lisa 4) Seega annaks juba kolme kulukaima töötaja vahetamine keskmiselt kulukate vastu kokkuhoiu 123 916 € ehk 11,2% pedagoogide palgakuludest (7,1% 2013–2014 eelarve kogukuludest).

Kokku on keskmisest suurema palgakuluga pedagooge 8, kõik välismaalt värvatud töötajad. Ülejäänud 16 (sh üks *expat* ja kõik neli *local expat*'i) jäävad alla keskmise. (Ib.) Niisiis on juba praegu kaks kolmandikku töötajatest keskmisest madalamal palgatasemel.

Kõige odavam täiskoormusega pedagoogiline töötaja 2013–2014 õppeaastal paikneb *local* skaala 9 BA astmel. Tema töötasu aastane kulu on 22 285 €, mis moodustab 2,0% pedagoogide palgaeelarvest. Eelpoolmainitud keskmisest kulust on see vähem kui pool. Kuna kehtiv palgaskaala ei ole konkurentsivõimeline kõige madalamatel astmetel, ei ole nende analüüsimine antud kontekstis oluline. Erialaorganisatsioonide statistika näitas, et ISE praegused töötajad on keskmisest oluliselt kõrgema haridusega – magistri- või doktorikraadiga on 2013–2014 õppeaastal 76% töötajatest (Lisa 2). CIS statistika (2009:6) andmetel oli vastav keskmine näitaja ainult 33%. Seega võimalus kokkuhoiuks on olemas.

Ettevõtte sisekliimale oleks niisuguse kulude vähendamise mõju väga halb. See saadaks töötajatele signaali, et ettevõte ei väärtusta kvaliteetseid töötajaid, seega väheneks motivatsioon ennast täiendada ning heal tasemel töötajad muutuksid ebakindlaks oma tuleviku suhtes. Reaalselt muutuks ka teenuse kvaliteet halvemaks ning kahjustuks kooli maine. Liiga suur kohalike pedagoogide osakaal ei vastaks rahvusvahelistele koolidele seatud ootustele.

Juriidilisest aspektist oleks muudatuse elluviimine ebakorrektne, sest töötajat ei saa koondada, kui töökoht reaalselt ära ei kao ja samale ametikohale palgatakse uus inimene. Muudatust saaks ellu viia seoses töö ümberkorraldamisega, kui töökohad tõesti likvideeritaks või pikema aja jooksul töötajate loomuliku rotatsiooni käigus.

Kokkuvõtteks võib öelda, et lihtsalt läbiviidavad ning töötajate moraali ning ettevõtte sisekliimat mitte kahjustavad kulude kärpimise meetmed on majanduslikult pigem ebaefektiivsed. Reaalseid kulude kärpimise võimalusi pakkuvad meetodid on kahjulikud mitte ainult töötajate moraalile ja ettevõtte mainele vaid ka raskesti elluviidavad või nõuavad sujuvaks elluviimiseks liiga pikka aega.

KOKKUVÕTE

Lõputöö teemaks on analüüsida Eesti Rahvusvahelises Koolis kasutusel olevat palgasüsteemi eesmärgiga pakkuda välja selle edasiarendamise võimalusi. Eesmärgi elluviimiseks püstitatud uurimisülesannetest lähtuvalt analüüsis töö autor erinevaid pedagoogide töötasusüsteeme ning neid puudutavaid aspekte nagu pedagoogide motivatsiooni ja tööjõuturgu.

Keeruka konkurentsisituatsiooni tõttu on raske prognoosida töötasusüsteemi uuendamise päevakorda kerkimise aega ja ISE jaoks sel hetkel prioriteetseid arengusuundi, seetõttu on töös käsitletud erinevaid võimalikke lähenemisi. Välja on toodud palgasüsteemi uuendamisel ülevaatamist vajavad aspektid üldiselt. Põhjalikumalt on käsitletud kolme arengusuunda, mida varasematel palgaskaala uuendamistel on välja pakutud, kuid pole põhjalikumalt analüüsitud.

Esimese võimaliku arengusuunana on käsitletud palgaerinevuste kaotamist välismaalaste ja kohalike töötajate vahel, sest kuigi selline lähenemine on rahvusvahelistes koolides levinud, põhjustab see sisepingeid ja ebavõrdsust. Kahe eraldi skaala kaotamist on lihtne administreerida ja kommunikeerida, kuid majanduslikult on see kulukas, põhjustades 250 097 € lisakulu (14% 2013–2014 eelarve kogukuludest). Samas töötajate rahulolu ning sisekliima paranemine puudutaks vaid vähem kui kolmandikku (11/35) kogu töötajaskonnast. Muudatuse mõjul ei paraneks ettevõtte positsioon tööjõuturul, pigem võiks kokkuhoiu aspekti puudumine vähendada kohalikult värvatavate pedagoogide hulka. Seega kuni antud probleemist põhjustatud rahulolematus töö kvaliteeti ei kahjusta, ei kaalu saadud hüved käesoleva töö autori meelest ettevõtte jaoks kulusid üles.

Teise arengusuunana on analüüsitud tulemustasude ja kompetentsitasude rakendamist senise palgaskaala asemel. Eeskujuna on käsitletud soovitusi USA riigikoolidele, kus on pikka aega kasutatud sarnast haridusel ja tööstaažil põhinevat tasusüsteemi, nagu hetkel ISE-s kehtib.

Tulemustasude ja kompetentsitasude eesmärgiks on parandada tööjõu kvaliteeti suunates töötajaid ennast täiendama ja mitmekülgselt arendama ning pannes neid enam huvituma töö tulemuslikkusest. Pedagoogide täiendõppe puhul on oluline, et kool määrab valdkonnad, milles lisa-

kompetentse vajatakse. Tulemustasudest on haridusasutustele sobivad ainult grupi tulemustasud, mitte individuaalsed, sest viimatinimetatud ei soosi koostööd.

Kirjeldatud tasusüsteemi väljatöötamine on mahukas ettevõtmine, millesse tuleb lisaks administratsioonile kaasata pedagoogide esindajad. Kuna muudatus sõltub paljudest erinevates teguritest sh õppetöö ümberkorraldamisest, on selle majanduslikku mõju käesolevas töös raske täpselt hinnata.

Oluliseks puuduseks on suur erinevus võrreldes teistes rahvusvahelistes koolides kasutusel olevate tasusüsteemidega. USA koolidele pakutud muudatus puudutas kõiki riigikoole, luues ühtse süsteemi. Rahvusvaheliste koolide puhul nii laialdane üleminek teostatav ei ole. Arvestades personali kiiret vahetumist (2–5 aasta järel) ei osutuks edukaks teistest koolidest kardinaalselt erinev süsteem, mis on orienteeritud pikaajalistele eesmärkidele. Tulemustasude aluseks olevate näitajate ning töötajate kompetentside hindamise süsteemide loomine on mahukas lisatöö. Samas kahaneb hinnangute objektiivsus, kui need puudutavad ainult ühte kooli.

Muudatuse läbiviimine on pikk ja keeruline protsess, mille käigus puututaks tõenäoliselt kokku olulise vastuseisuga. Mahukad lisatööd tähendaksid aja- ja rahakulu. Eduka muudatuse läbiviimise jaoks oleks oluline laiaulatuslik töötajate kaasamine, oskuslik kommunikatsioon ja õiglaselt koostatud uus tasusüsteem. Niisugune muudatus on käesoleva töö autori hinnangul kasulik ette võtta, kui kooli töökorralduses toimub olulisi muutusi (nt õpilaste arvu järsk tõus/langus) või muul põhjusel on vaja tööd suures mahus ümber korraldada ja töötajate kvaliteeti tõsta.

Kolmandaks on käsitletud kulude kärpimise võimalusi, mida annaks kombineerida kulusid suurendavate muudatustega, et nende majanduslikku mõju tasakaalustada. Välja pakutud leebemad variandid hõlmavad palgaskaalade ümberkujundamist, näiteks skaaladele ülempiiride seadmist, maksimaalse sisenemistaseme kehtestamist, palgatõusude reeglistiku ümberkujundamist ning lisasoodustuste süsteemi ülempiiri raames kulupõhiseks muutmist. Radikaalsema lähenemisena on käsitletud kulukate töötajate vahetamist odavamate vastu.

Väljapakutud leebemad muudatused oleksid soovitatavad siis, kui need ei halvendaks tööjõu kvaliteeti ega töötajate motivatsiooni. Näiteks ülempiiridega palgaskaalad motiveeriksid töötajaid enesetäiendusele, seevastu maksimaalse sisenemistaseme kehtestamine vähendaks konkurentsivõimet tööjõuturul ning halvendaks värvatavate töötajate kvaliteeti. Regulaarsete palga-

tõusude ümberkujundamisel peaks lähtuma eelkõige motivatsiooni ja töötajate rahuloluga seotud aspektidest, sest võimalused sel viisil kulusid kärpida on väikesemahulised. Palgatõusu või preemia sidumine kooli majandusliku eduga (sarnaselt kasumi jagamise skeemidele) ei ole pedagoogide puhul sobiv, sest nende töö ei võimalda vastavaid näitajaid otseselt mõjutada.

Kulusid kärpivate muudatuste puhul on oluline kommunikatsioon töötajatega, et vältida negatiivse meelestatuse teke ning tagada püstitatud eesmärkide järgimine. Majanduslikus mõttes ei avalda käsitletud leebemad muudatused tööjõukulude mahule olulist mõju, seetõttu on nende puhul esmatähtsad pehmed väärtused.

Majanduslikus plaanis kõige efektiivsem on keskmisest kulukamate (kõrgema hariduse ja pikema staažiga) töötajate väljavahetamine odavamate vastu. Kolme 2013–2014 kooliaasta kulukaima töötaja vahetamine keskmiselt kulukate vastu annaks kokkuhoidu 123 916 € (7% eelarve kogukuludest). Erialaorganisatsioonide statistika järgi on ISE töötajate haridustase keskmisest oluliselt kõrgem (magistri- ja doktorikraadiga õpetajaid on rahvusvahelistes koolides keskmiselt 33%, ISE vastav näitaja on 76%). Käesoleval kooliaastal paikneb kõige lühema tööstaažiga bakalaureusekraadiga kohalik õpetaja palgaastmel 9 BA ja välismaalasest õpetaja palgaastmel 5 BA. Magistritasemel on kõige lühema tööstaažiga kohalik õpetaja tasemel 7 MA ja *expat* õpetaja tasemel 4 MA. Seega on mõlema skaala madalaimad palgaastmed kasutamata ning keskmine töötajate staaž kõrge.

Ettevõtte sisekliimale ja töötajate motivatsioonile mõjub kulukate töötajate vahetamine odavamate vastu laastavalt. Samuti halveneks teenuse kvaliteet ning ettevõtte maine. Muudatuse läbiviimine oleks aeganõudev ning juriidiliselt keerukas. Muudatust võib soovitada ainult olukorras, kus kooli majanduslik seis on väga halb, vajadus kokkuhoiuks suur ning õppetöö ümberkorraldamine ja töötajate vähendamine vältimatu. Sujuvam muudatuse elluviimine saab toimuda töötajate loomuliku rotatsiooni käigus, kui värbamisel eelistada vähem kulukaid töötajaid.

Tasusüsteemi edasi arendades tuleks võimaluse korral lähtuda eelkõige selle mõjust teenuse (õppetöö) kvaliteedile, see tähendab tasusüsteemi kaudu personali kvaliteedi parandamist ja töötajate motivatsiooni suurendamist. Väljapakutud muudatustest ei ole ükski eraldiseisvana soovitatav. Parima tulemuse annab erinevate käsitletud komponentide omavaheline kombineerimine. Kui palgasüsteemi uuendamine päevakorda kerkib, tuleb esmalt määratleda prioriteedid ja arengusuunad, mis on ISE jaoks sel hetkel olulisimad ning palgasüsteem tuleb kujundada neid toetavana.

VIIDATUD ALLIKAD

Alas, R., Übius, Ü. Organisatsioonide arendamine. Tallinn: Külim, 2010.

Briscoe, D., Schuler, R., Claus L. International Human Resource Management: Policies and practices for multinational enterprises. Third Edition. London: Routledge 2008.

Brooks, I. Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Tänapäev, 2008.

Central and Eastern European Schools Association 2011–2012 Member Schools Survey. Zagreb: CEESA, 2012.

CIS Annual Statistical Survey 2008/2009. Leiden: Council of International Schools, 2009.

Hargreaves, A., Fullan, M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. Kindle Edition. Ontario, Teacher College Press, 2012.

International School of Estonia. http://www.ise.edu.ee, 03.detsember 2013.

ISE Yearbook 2003/2004. Tallinn: International School of Estonia 2004.

Odden, A., Kelley, C. Paying Teachers for What They Know and Do: New and Smarter Compensation Strategies to Improve Schools. Second Edition. Thousand Oaks California, Corwin Press, 2002.

Odden, A., Kelly, J. Strategic Management of Human Capital in Public Education. http://www.aypf.org/documents/StrategicManagementHC.pdf, 21. jaanuar 2014.

Personalijuhtimise käsiraamat. 2. täiendatud trükk. Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing, 2012.

Reiljan, A. Ettevõte: teooria ja rakendused. Tartu: Tartu Ülikool, 2001.

Samel, E. Palk. Tallinn: Äripäeva Kirjastus, 2004.

Scullon, H., Linehan, M. International Human Resource Management: A critical text. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2005.

Servinski, M., Rootamm-Valter, J., Elenurm, T. Tööturg: Tänapäev ja tulevik. Tallinn: OÜ Vastus, 2008.

Tomson, K. Re: Kooli ajalugu. E-kiri H. Kivisoole, 25. august 2013.

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

Whitaker, T., Whitaker, B., Lumpa D. Motivating and Inspiring Teachers: The Educational Leader's Guide for Building Staff Morale. New York: Eye on Education, 2000.

LISAD

Lisa 1 ISE õpilaste arv 2004–2014

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
September										
PYP*		69	77	86	76	72	66	62	56	58
MSP*		31	31	42	36	38	32	22	45	47
DP*		8	11	9	8	4	12	13	20	24
Jaanuar										
PYP		70		79	81	67	59	68	66	
MSP		33		41	31	40	31	29	48	
DP		8		9	7	5	12	13	20	
Juuni										
PYP	71	68	79	76	79	70	63	66	70	
MSP	34	31	30	43	30	39	31	31	51	
DP	9	7	10	9	6	6	12	13	20	
Kokku										
September		108	119	137	120	114	110	97	121	129
Jaanuar		111		129	119	112	102	110	134	
Juuni	114	106	119	128	115	115	106	110	141	
Keskmine	**114**	**108**	**119**	**131**	**118**	**114**	**106**	**106**	**132**	

Allikas: ettevõtte sisedokumentatsioon

**PYP* – lasteaed kuni 5 klass

**MSP* – 6 kuni 10 klass

**DP* – 11 kuni 12 klass

Lisa 2 ISE personali arv 2009–2014

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
pedagoogiline personal					
välismaalased	14	16	12	12	13
kohalikud	12	13	15	11	11
pedagoogiline personal kokku	**26**	**29**	**27**	**23**	**24**
tugipersonal ja juhtkond	14	14	11	11	11
personal kokku	**40**	**43**	**38**	**34**	**35**

Allikas: ettevõtte sisedokumentatsioon (autori arvutused)

Lisa 3 Väljavõte ISE eelarvest (€) 2013–2014

TULUD		
Õppemaksud	1 532 033	90%
Toetused	162 196	10%
Muud tulud	10 000	1%
Tulud kokku	**1 704 229**	100%
KULUD		
Õppematerjalid ja -tegevused	53 150	3%
Tööjõukulud	1 412 502	81%
Töötajatega seotud kulud	48 285	3%
Muud kulud	222 976	13%
Kulud kokku	**1 736 913**	100%
Kasum(+)/kahjum(-)	-32 684	

Allikas: ISE eelarve 2013–2014 (autori arvutused)

Lisa 4 ISE pedagoogilise personali tööjõukulude (€) eelarve 2013–2014

töötaja	koor-mus	palgaskaala	palga aste	haridus	aastane tasu neto	lisanduv palga-tõusu %	aastapalk neto kokku	hüvitised (pension, majutus, transport)	**AASTA NETO-TASU KOKKU**	kuupalk neto	tulu-maks	kogu-mis-pension	töötus-kindlus-tus	kuupalk bruto	sotsiaal-maks	töötus-kindlus-tus	kuu kulu kokku	**AASTA KULU KOKKU**	ühe-kordsed lisatasud ja hüvitised neto	tulu-maks	kogu-mis-pension	töötus-kindlus-tus	ühe-kordsed lisatasud ja hüvitised bruto	sotsiaal-maks	töötus-kindlus-tus	**AASTANE KOGU-KULU**
õpetaja 1	1	local	9	BA	10 813	20%	12 976		**12 976**	1 081	249	28	28	1 386	457	14	1 857	**22 285**								**22 285**
õpetaja 2	1	local	7	MA	11 854	20%	14 225		**14 225**	1 185	277	30	30	1 523	503	15	2 041	**24 492**								**24 492**
õpetaja 3	1	local	7	PhD	14 224	20%	17 069		**17 069**	1 422	340	37	37	1 836	606	18	2 460	**29 517**								**29 517**
õpetaja 4	1	local	14	MA	18 969	20%	22 763		**22 763**	1 897	466	49	49	2 461	812	25	3 298	**39 578**								**39 578**
õpetaja 5	1	local	12	MA	16 936	20%	20 323		**20 323**	1 694	412	44	44	2 193	724	22	2 939	**35 267**								**35 267**
õpetaja 6	1	local	13	MA	17 916	20%	21 499		**21 499**	1 792	438	46	46	2 322	766	23	3 112	**37 345**								**37 345**
õpetaja 7	1	local	10	MA	14 873	20%	17 848		**17 848**	1 487	357	38	38	1 921	634	19	2 574	**30 893**								**30 893**
õpetaja 8	1	local	12	MA	16 936	20%	20 323		**20 323**	1 694	412	44	44	2 193	724	22	2 939	**35 267**								**35 267**
õpetaja 9	1	local	9	MA	13 859	20%	16 631		**16 631**	1 386	330	36	36	1 788	590	18	2 395	**28 743**								**28 743**
õpetaja 10	0,54	local	10	MA	8 113	20%	9 736		**9 736**	811	216	21	21	1 070	353	11	1 433	**17 202**								**17 202**
õpetaja 11	1	local	10	MA	14 873	20%	17 848		**17 848**	1 487	357	38	38	1 921	634	19	2 574	**30 893**								**30 893**
õpetaja 12	0,5	local expat	10*	BA	12 000	0%	12 000		**12 000**	1 000	228	26	26	1 279	422	13	1 713	**20 561**								**20 561**
õpetaja 13	1	local expat	4*	MA	22 075	3%	22 737		**22 737**	1 895	465	49	49	2 459	811	25	3 294	**39 533**								**39 533**
õpetaja 14	1	local expat	10*	BA	24 000	0%	24 000		**24 000**	2 000	493	0	51	2 544	840	25	3 409	**40 912**								**40 912**
õpetaja 15	1	local expat	11	BA	24 500	3%	25 235		**25 235**	2 103	521	0	54	2 677	883	27	3 587	**43 049**								**43 049**
õpetaja 16	1	expat	12*	MA	30 000	3%	30 900	6 108	**37 008**	3 084	820	0	80	3 983	1 315	40	5 338	**64 054**								**64 054**
õpetaja 17	1	expat	15	BA	29 355	3%	30 236	9 600	**39 836**	3 320	882	0	0	4 202	1 387	42	5 631	**67 569**	800	213	0	0	1 013	334	10	**68 926**
õpetaja 18	1	expat	11	MA	29 250	3%	30 128	13 272	**43 400**	3 617	961	0	93	4 671	1 542	47	6 260	**75 117**	900	239	0	23	1 162	384	12	**76 674**
õpetaja 19	1	expat	11	PhD	35 100	3%	36 153	9 972	**46 125**	3 844	1 022	0	99	4 965	1 638	50	6 653	**79 834**	1 000	266	0	26	1 292	426	13	**81 565**
õpetaja 20	1	expat	10*	MA	28 000	0%	28 000	9 204	**37 204**	3 100	824	0	80	4 005	1 322	40	5 366	**64 393**	1 850	492	0	48	2 390	789	24	**67 595**
õpetaja 21	1	expat	12	PhD	36 330	3%	37 420	17 232	**54 652**	4 554	1 211	0	118	5 883	1 941	59	7 883	**94 593**	800	213	0	21	1 033	341	10	**95 977**
õpetaja 22	1	expat	5	BA	19 400	3%	19 982	1 356	**21 338**	1 778	473	0	46	2 297	758	23	3 078	**36 932**	300	80	0	8	387	128	4	**37 451**
õpetaja 23	1	expat	8	MA	27 630	3%	28 459	1 704	**30 163**	2 514	668	0	65	3 247	1 071	32	4 351	**52 207**	900	239	0	23	1 162	384	12	**53 764**
õpetaja 24	1	expat	18*	MA	36 564	3%	37 661	11 244	**48 905**	4 075	1 083	0	0	5 159	1 702	52	6 913	**82 953**	1 000	266	0	0	1 266	418	13	**84 649**
kokku	**23**				**513 570**		**554 149**	**79 692**	**633 841**	**52 820**	**13 505**	**487**	**1 172**	**67 985**	**22 435**	**680**	**1 093 191**	**1 093 191**	**7 550**	**2 007**	**0**	**149**	**9 706**	**3 203**	**97**	**1 106 196**
keskmine	*0,96*				*21 399*		*23 090*	*8 855*	*26 410*	*2 201*	*563*	*20*	*49*	*2 833*	*935*	*28*	*3 796*	*45 550*	*944*	*251*	*0*	*19*	*1 213*	*400*	*12*	*46 092*

**ühim aste skaalal, tegelik palk määratud kokkuleppel*

Allikas: ISE palgakulude eelarve 2013–2014 (autori arvutused)

Lisa 5 ISE kehtiv pedagoogide palgaskaala

Aastased netopalgad eurodes lähtuvalt tööstaažist (read) ja haridusest (veerud).

Eraldi skaalad on välismaalastele (*expat*) ja kohalikele töötajatele (*local*).

Year	Expat BA	Expat MA	Local BA	Local MA
1	16 000	19 000	4 350	6 050
2	16 850	20 025	5 200	7 075
3	17 700	21 050	6 050	8 100
4	18 550	22 075	6 900	9 125
5	19 400	23 100	7 750	10 150
6	20 250	24 125	8 600	11 175
7	21 100	25 150	9 200	11 950
8	21 950	26 175	10 050	12 975
9	22 800	27 200	10 900	14 000
10	23 650	28 225	11 750	15 025
11	24 500	29 250	12 600	16 050
12	25 350	30 275	13 450	17 075
13	26 200	31 300	14 300	18 100
14	27 050	32 325	15 150	19 125
15	27 900	33 350	16 000	20 150

Allikas: ISE palgaskaala

SUMMARY

ALTERNATIVES FOR REDESIGNING TEACHER COMPENSATION SYSTEM AT THE INTERNATIONAL SCHOOL OF ESTONIA

This thesis is written by Helen Kivisoo under the guidance of Merle Varendi MSc. Thesis consists of 57 pages written in Estonian. It includes 2 tables and there are 5 appendixes. List of referred literature includes 12 books, 2 websites and 4 other sources.

Current thesis describes the developement of compensation system of pedagogical staff in International School of Estonia (ISE) and offers different alternatives for future development. The aim of this work is to find, analyse and evaluate different options for redesigning current compensation system. Main research method used is analysis of documents.

ISE is a private school offering education in English from kindergarten to grade 12. ISE follows internationally recognized IB curruculum. Author of current thesis has worked as an accountant in ISE since year 2003.

First chapter of the thesis introduces ISE and the system of international schools in general. It also describes the structure and governance of ISE. Main attention in the cahpter is on current compensation system – when and how it was created, what were the main influences and how it has developed over the time.

Second chapter deals with statistical data from professional organisations (CEESA, CIS) and theoretical standpoints on teachers motivation and compensation. Among the others are cited publications of Allan Odden, who has examined public schools in Unated States. He has given suggestions for reorganizing schools, including changing teachers compensation system based on skills and performance awards.

Third chapter of the thesis consists of analyses of different options to renew ISE's compensation system. Chapter begins with pointing out different aspects that should be considered when reforming the system. Following subchapters analyse different components that may be used to create new salary system.

First analysed option is shifting local staff to expatriate pay scale and continuing with only one scale. Current situation with two different scales makes employees feel unequal. Changing it is costly and the resuts affect less than half of the pedagogical staff. Adding that money is only a short time motivator, this change is not to be suggested as long as the discontent of employees is not affecting their work.

Second topic analysed is skill bassed pay and performance awards as Allan Odden has suggested for publik schools in United States. Most of his ideas are suitable only if the whole schoolsystem follows them. There are some components that may be used in ISE but it would be costly and timeconsuming. The general approach is not possible for a single school.

Third possible development analysed is cutting the costs by reorganising the compensation and allowances system. There are different ways to achieve this purpose and the author suggests to choose only the ones that do not degrade employees motivation. Economical impact of this kind of changes is minimal. Economically effective solutions like letting employees go or replacing expensive (and highly qualified) employees with cheaper ones, are devastating for employees morale and motivation. They are also difficult to be carried out legaly and timewise.

In conclusion the author of current thesis suggests to compose compensation elements that help employees to achieve the goals of the school (improve teaching quality) with the ones that allow to cut some costs. When preparing the change first of all plans should be made what will be schools primary objective for the change. According to that the different components for new compensation system can be put together.