

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristi Konnov

**TASUSÜSTEEMIDE RAKENDAMISE JA TÄIUSTAMISE VÕIMALUSED
ELEKTROONIKATÖÖSTUSES**

Magistritöö

Õppekava Personalijuhtimine

Juhendaja: lektor Helina Vigla, *MBA*

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 892 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristi Konnov, 02.01.2023

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 201512HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kristi.konnov@gmail.com

Juhendaja: Helina Vigla *MBA*

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: /lisatakse ainult lõputöö puhul/

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö uurimisprobleem seisneb selles, et pole kaardistatud, milliseid tasusüsteeme rakendatakse elektroonikatööstuses, et tagada vajalikku ja jätkuvat panust ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Magistritöö eesmärgiks oli kaardistada tasusüsteemide rakendamine töötlevas tööstuses Eesti elektroonikatööstuse näitel. Magistritöös viidi läbi veebipõhine küsitlus Eesti elektroonikatööstuse ettevõtete seas. Küsitlusele vastas 20 ettevõtet.

Uuringus selgus, et Eesti elektroonikatööstuses on kõige rohkem kasutusel olevateks tasusüsteemideks ajatasu, tulemustasu ja kombineeritud tasu. Ajatasu kasutatakse kõige suurema hulga töötajate puhul. Kollektiivsed tulemustasud on rohkem kasutusel kui individuaalne tulemustasu.

Rahalise töötasu komponentidest on kõige rohkem kasutusel fikseeritud põhitasu ja igakuine muutuvtasu. Töötasu muutuvosa sõltub pigem lühema- kui pikemaajalistest tulemustest. Kaudsetest rahalistest tasudest on kõige enam kasutatavateks spordi ja huvialade toetus, transport ettevõtte kulul või transpordikulude hüvitamine ning toitlustamine. Mitterahalised hüved on elektroonikatööstuse ettevõtetes sagedamini kasutusel kui kaudsed rahalised tasud.

Elektroonikatööstuse ettevõtete arvates on tasusüsteemi kõige olulisemateks eesmärkideks toodangu kvaliteedi tõstmine, töötajate motivatsiooni suurendamine ja sobiva personali värbamine. Tasusüsteemide toimivust hinnati kõige kõrgemalt kasumi suurendamise, toodangu kvaliteedi tõstmise ja personali voolavuse vähendamise osas. Tasusüsteemide loomisel ja arendamisel on juhtiv roll ettevõtete tegev- ja personalijuhtidel. Tasusüsteemid on ajas püsivad, enamuse ettevõtteid muudab neid kord nelja aasta järel või harvemini. Tasusüsteemide arendamisel viiakse kõige sagedamini läbi tööturu uuring.

Võtmesõnad: töötlev tööstus, elektroonikatööstus, tasusüsteem, töötasu

ABSTRACT

The research problem of the master's thesis is that it has not been mapped, which remuneration systems are implemented in the electronics industry to ensure the necessary and continuous contribution to the achievement of the company's goals. The aim of the master's thesis was to map the application of remuneration systems in the manufacturing industry using the example of the Estonian electronics industry. There was conducted an online survey of representatives of manufacturing companies and 20 companies responded to the survey.

The study revealed that the time rate, performance-based pay and combined pay are the most frequently applied remuneration systems in Estonian electronics industry. The time rate is also used for the largest number of employees. Collective performance rewards are more widely used than individual performance rewards.

Fixed base pay and the monthly variable pay are the most widely used direct monetary rewards. The variable part of the salary depends on short-term rather than long-term results. Among the indirect financial rewards, the most used are sports and hobby compensation, transport at the company's expense or reimbursement of transport costs, and catering. In the electronics industry, non-monetary rewards are more common than indirect monetary rewards.

According to companies in the electronics industry, the most important goals of the reward system are to increase the quality of production, increase the motivation of employees and recruit suitable personnel. The performance of reward systems was rated the highest in terms of increasing profits, increasing production quality and reducing staff turnover. Executive and personnel managers of companies play a leading role in the creation and development of remuneration systems. Remuneration systems are stable over time, most companies change them once every four years or less often. When developing remuneration systems, a labor market survey is most often carried out.

Key words: processing industry, electronics industry, remuneration system, pay

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISSEJUHATUS.....	6
1. ÜLEVAADE TASUSÜSTEEMI TEOREETILISTEST KÄSITLUSTEST.....	9
1.1. Tasusüsteemi mõiste ja funktsioon	9
1.2. Tasusüsteemi väljatöötamine	14
1.3. Tasusüsteem töötlevas tööstuses	17
1.4. Tasusüsteemi rakendamise võimalused	21
2. TASUSÜSTEEMIDE UURINGU METOODIKA.....	25
2.1. Uurimismeetod	25
2.2. Valimi kirjeldus.....	27
2.3. Andmeanalüüsi põhimõtted.....	28
3. TASUSSÜSTEEMI UURINGU TULEMUSED, ARUTELU JA JÄRELDUSED.....	30
3.1. Uuringu tulemused	30
3.2. Tulemuste arutelu ja järeldused.....	40
3.3. Ettepanekud organisatsioonidele.....	44
KOKKUVÕTE.....	46
SUMMARY	49
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	52
LISAD	56
Lisa 1. Küsimustik.....	56
Lisa 2. Lihtlitsents	62

SISSEJUHATUS

Töötasustamise süsteemid ehk tasusüsteemid on pälvinud personalijuhtimise praktikates viimastel aastatel palju tähelepanu, kuigi nende ettevõttele sobilikkuse vajadust mõistetakse, on strateegilisi tasusüsteeme ning nende olulisust ettevõtetele uuritud vähe (Tenhiälä & Laamanen, 2018; Schraeder, & Becton, 2022). Töötasustamine on juhtimistöööriistaks, mis võimaldab töötajate käitumist suunata ning seda peetakse oluliseks töötajate motiveerimisel ja ettevõtte eesmärkide saavutamisel (Medcof & Rumpel, 2007). Tasusüsteem ja selles tehtavad muudatused tekitavad töötajates nii emotsionaalseid kui käitumislikke reaktsioone (Tenhiälä & Lount 2014), mistõttu saavad ettevõtted töötasustamise abil töötajate käitumist suunata.

Töötlev tööstus on Eestile olulise tähtsusega, 2017. aastal moodustas see ligikaudu 16% sisemajanduse kogutoodangust ning tööstusharus töötab enam kui 120 000 inimest, mis moodustab Statistikaameti andmetel ligikaudu viiendiku elanikkonnast ning töötlev tööstus annab 2/3 Eesti ekspordikäibest (Tööstuspoliitika..., 2022). Töötlevast tööstuses eesseisvad väljakutsed on tehnoloogilised, regionaalsed ja globaalsed. Töötlev tööstus muutub üha keerulisemaks ning tehnoloogia arenemise ja muutumise tõttu seisab sektoris ees palju muudatusi, millega kohaneda. Muutusteks on vananev tööjõud, automatiseerimine, digitaliseerimine, keerukamate ja erilahendusena (nn eritellimusel *tailor made*) valmistatavate toodete suurenev vajadus klientide seas, töötempo kasv, protsesside efektiivistamise vajadus jne (Emerging trends ..., 2017).

Eesti töötleva tööstuse puhul on probleemiks vähene võimekus muutustega kaasas käia ja globaalseid trende järgida (Tööstuspoliitika..., 2022). Töötleva tööstuse ettevõtetele on raskuseid kohaneda kiire tööjõukulude kasvuga (Tööstuspoliitika... 2017), mis tähendab, et ettevõtetesse on palgatud suurem hulk inimesi sarnast tööd tegema, kuid töö ise ei ole efektiivsem, sest lisandväärtus pole kasvanud.

Eesti tööstuspoliitikas on seotud eesmärgiks tööstuse digitaliseerimine, millega kaasneb kõrge lisandväärtustega tegevustele keskendumine tööstusettevõtete poolt, mis omakorda loob tööstussektorisse kõrgepalgalisi töökohti (Tööstuspoliitika ..., 2017). Eesti teadus- ja arendustegevuse, innovatsiooni ning ettevõtluse arengukava 2021–2035 näeb ette innovaatiliste

lahenduste rakendamist tööstuses (Eesti teadus- ja..., 2021), mis samuti tekitab vajaduse oskuslikumate töötajate järele.

Muutused töötlevas tööstuses toovad kaasa erineva keerukusega tööde kombineerimise (nn mitme töö korraga tegemise oskuse (*multitasking*) ja tellimuspõhise tootmise (Eesti teadus- ja... 2021). Nende muutuste üleminekul saavad panustada töötajad, kelle motivatsiooni ja käitumist saab suunata tasusüsteemi kaudu, mistõttu on ettevõtetel vaja tuvastada võimalused tasusüsteemi täiustamiseks selliselt, et see toetaks ettevõtte eesmärke. Tasusüsteemi mitterahalisi ja rahalisi tasusid kasutades on võimalik ligi meelitada ning säilitada ettevõtte vajalike pühendumuse ja kompetentsidega tööjõudu (Margherita & Bua, 2021; Bahaudin & Shandana, 2010). Konkurentsieelise saavutamiseks ja hoidmiseks teevad ettevõtted väiksema töötaja arvuga rohkem tööd, mis tõttu on hädavajalik, et tasustamisel arvestatakse töötajate efektiivsusega ja pädevustega. Enamik ettevõtteid nõustub tõhusate tasusüsteemide vajalikkuse ja väärtusega, kuid vähesed tajuvad, kuidas tasusüsteemi kvaliteet võib mõjutada inimese moraali ja tootlikkust ning tugevdada ettevõtte väärtuseid ja norme (Bahaudin & Shandana 2010; Kerr & Solcum, 2015). Vaatamata tehnoloogia arenemisele ja modernsemate tootmisvõtete kasutuselevõtule, on töötlevas tööstuses kohati kasutusel samad tasustamise võtteid kui 40 aastat tagasi. Väike hulk ettevõtteid arvestab oma tasusüsteemis tänapäevaste nõudmistega tööle ja ettevõtte eesmärgile (Lollo & O'Rourke, 2020).

Magistritöö uurimisprobleem seisneb selles, et pole kaardistatud, milliseid tasusüsteeme rakendatakse elektroonikatööstuses, et tagada vajalikku ja jätkuvat panust ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Kuigi analoogiline probleem esineb ka teistest töötleva tööstuse harudes, lahendatakse magistritöös uurimisprobleemi Eesti elektroonikatööstuse näitel, kuna nimetatud tegevusalal on suur tähtsus Eesti majanduse jaoks ning tegevusala ettevõtteid ühendaval Eesti Elektroonikatööstuse Liidul on kõrge tulevikuambitsioonid. Elektroonikatööstuse suur tähtsus tuleneb tegevusala kõrgest rahvusvahelisest potentsiaalst ja võimalusest toetada teiste tööstusharude moderniseerumist. (Eesti Elektroonikatööstuse Liidu ..., 2021)

Varasematest Eestis läbiviidud uuringutes on Kraav (2015) leidnud, et Eesti ettevõtete tasusüsteemid põhinevad peamiselt ametikohtade hindamisel, mida võib pidada traditsiooniliseks lähenemiseks. Selline praktika aga ei tarvitse olla sobiv arvestades, et töötajate ülesanded on muutnud paindlikumaks ja mitmekesisemaks (Schraeder & Becton, 2022). Samuti ei ole varasemad viimastel aastatel tegevusala tasandil töötasustamise alased Eestis läbiviidud uuringud

(Kraav, 2015; Laas, 2021) keskendunud elektroonikatööstusele ega ka töötlevale tööstusele laiemalt.

Antud magistritöö eesmärgiks on kaardistada tasusüsteemide rakendamine töötlevas tööstuses Eesti elektroonikatööstuse näitel.

Käesoleva magistritöö uurimisküsimusteks on:

1. Millised teoreetilised seisukohad toetavad töötasustamise rakendamist?
2. Millised on Eesti elektroonikatööstuses rakendatavate tasusüsteemide eesmärgid, töötasustamise põhimõtted ning kuidas tasusüsteeme arendatakse?
3. Milliseid rahalisi tasusid ja mitterahalisi hüvesid pakutakse Eesti elektroonikatööstuses?

Magistritöös läbiviidavas empiirilises uuringus rakendatakse kvantitatiivset uurimismeetodit. Uuringu andmed kogutakse küsitluse käigus. Uuringu valim moodustatakse Eesti elektroonikatööstuse ettevõtetest ning küsitlusele vastama kutsutakse nimetatud ettevõtete tasusüsteemide eest vastutavad töötajad (enamasti ettevõtte juhid või personalijuhid).

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas antakse teoreetiline ülevaade tasusüsteemidest ja töötlevas tööstuses kasutusel olevatest tasusüsteemidest ning nende mõjutajatest. Teine osa koosneb autori poolt läbi viidud uuringu metoodika kirjeldusest ning kolmas osa sisaldab uuringu tulemusi, arutelu, järeldusi ja ettepanekuid tasusüsteemide täiustamiseks.

1. ÜLEVAADE TASUSÜSTEEMI TEOREETILISTEST KÄSITLUSTEST

Käesolevas peatükis kirjeldatakse tasusüsteemi olemuse teoreetilisi lähenemisi, selgitatakse tasusüsteemi komponente ja eesmärgi. Tuuakse välja üldised põhimõtted, millele peab tasusüsteem juhtimisteadlaste arvates vastama. Seejärel käsitletakse töötasustamist töötlevas tööstuses, tuues välja sektori eripära tasusüsteemi kontekstis teoreetiliselt ning andes ülevaate sellel tegevusalal läbiviidud töötasustamise alastest uuringutest. Samuti tutvustatakse olulisemaid uusi trende töötasustamises.

1.1. Tasusüsteemi mõiste ja funktsioon

Eesti töölepingu seaduse (2022, § 5) kohaselt on töötasu „töö eest makstav tasu“, mis lepitakse kokku töötaja ja tööandja poolt kokku töölepingus. Töötasuks loetakse ka töötajale majandustulemustelt ja tehingutelt makstav tasu. Samuti on seaduses sätestatud, et „töölepingu alusel teeb füüsiline isik (töötaja) teisele isikule (tööandja) tööd, alludes tema juhtimisele ja kontrollile. Tööandja maksab töötajale töö eest tasu.“ (Töölepingu seadus, 2022, § 1). Samuti on seaduses sätestatud, et töötasu makstakse rahas (Töölepingu seadus, 2022, § 35). Juhtimise ja majandusteaduse kontekstis käsitletakse töötasu laiemalt. Ameerika Ametiühing defineerib töötasu kui „tööandja poolt makstavaid rahalisi ja mitterahalisi tasusid töötajate poolt osutatavate teenuste eest“ (Singh & Jain, 2013, 106).

Käesolevas töös lähtutakse tasusüsteemi käsitluse juures kogutasu (*total reward*) põhimõttest. Tegemist on laiapõhise lähenemisega töötasustamisele, mille juures võetakse arvesse töötaja poolt töösuhtest saadavat tervikkogemust (Armstrong, 2012, 29). Kogutasu koosneb nii rahalistest (otsesed- ja kaudsed tasud) kui mitterahalistest hüvedest (Margerita & Bua, 2021). See hõlmab kõike, mida töötajad hindavad ettevõtte heaks töötades, ja moodustab tervikliku tasusüsteemi sisaldades nii rahalisi (palk, puhkuse hüvitis, preemiad, boonused) kui ka mitterahalisi hüvesid (Graham et al., 2018, 68). Kogutasu süsteemi komponendid on esitatud joonisel 1.

Rahaline tasu jaguneb otseseks ja kaudseks tasuks. Otsese rahalise tasu all mõistetakse töötajatel otse tehtavaid rahalisi väljamakseid (Sims & Bias, 2019, 175). Töötasu töölepingu seaduse

kohaselt vastabki otsesele rahalisele tasule. Kaudne mitterahaline tasu hõlmab Sims ja Bias (2019, 175) järgi hüvesid, millel on selgelt piiritletav rahaline väärtus, kuid mida töötajale ei maksta otse välja rahas. Siia kuuluvad näiteks tööandja poolt töötajatele pensionikindlustuse pakkumine, töötajate laenumaksete hüvitamine, samuti teatud kaupade või teenuste võimaldamine töötajale tasuta või soodustingimustele nagu näiteks ametiauto või spordiklubi kasutamise võimalus, töötajatele pakutavad allahindlused ettevõtte toodangult.

Kogutasu		
Rahaline tasu		Mitterahalised hüved
Otsene tasu	Kaudne tasu	Karjääri ja arengu- võimalused, koolitus
Püsitasu		Tunnustus
Muutuvtasu		Vastutus
Põhitasu	Pension	Huvitav töö, Töö- ja eraelu tasakaal, Paindlik tööaeg, Iseseisvus töös
Lisatasu	Kindlustus	
Preemia	Soodustused	
Tulemustasu	Laenumaksete hüvitamine	
Kasumiosalus		
Puhkuse hüvitis		

Joonis 1. Kogutasu elemendid

Allikas: Autori koostatud (Graham et al., 2018; Sims & Bias, 2019; Margerita & Bua 2021) põhjal

Ühe osa otsesest tasust moodustab põhitasu. Selle puhul on tegemist kindlasummalise perioodilise maksega tööandjalt töötajale. Põhitasu lepatakse tavaliselt kokku tunni- või kuutasuna. (Graham et al., 2018, 90)

Teise osa töötasust moodustab muutuvtasu, mille puhul töötajale makstava tasu suurus ei ole täpselt teada, kuigi on kokkulepitud tasu arvestamise põhimõtted ja näitajad, millest tasu suurus sõltub (Graham et al., 2018, 91). Muutuvtasu võib olla erinevates vormides ning erineva perioodilisusega. Mõnedel juhtudel sõltub muutuvtasu lühiajalistest näitajatest ja seda võidakse määrata igakuiselt. Samas võidakse muutuvtasu määrata ka pikaajaliste näitajate puhul nagu kord aastas makstav preemia, tulemuslisa ettevõtte aastakasumi või müügitulu pealt. Samuti kuuluvad pikaajalise tulemustasu alla töötajatele osaluse pakkumise ja kasumi jaotamise skeemid. (Hoole & Hotz, 2016) Kõige lihtsamaks muutuvtasu süsteemiks on tükitasu, mille puhul makstakse töötajale tasu toodangumahu pealt. Tükitasu on traditsiooniliseks tasustamise viisiks põllumajandus-, tootmis- ja müügitöötajatel (Way, 2015).

Van der Hauwaert ja Brugeman (2015) jagavad mitterahalised tasud käega katsutavateks-, sotsiaalseteks- ja tööga seotud mitterahalisteks hüvedeks. Käega katsutavate hüvede all mõistavad nad füüsilisi esemeid, mida töötaja saab oma saavutuste eest. Pakkudes töötajatele asju mida nad hindavad (näiteks riietus, kinkekaardid, nimelised meened), paneb neid tundma väärtustatuna. Sotsiaalsed mitterahalised hüved on seotud inimeste vaheliste suhetega nagu kuuluvus, eneseteostus ja aktsepteerimine. Sellisteks hüvedeks võivad olla avalik tunnustus, parima töötaja tiitel ja muud sellist. Tööga seonduvad mitterahalised hüved on seotud tööülesannetega, mis võivad suurendada töötaja motivatsiooni. Nendeks on ka ülesanded, mis võimaldavad kasutada oma teadmisi ja oskuseid iseseisvalt ja paindlikult. Näitena võib siin välja tuua edutamist, erinevates koolitusprogrammides osalemist, otsustamisprotsessi kaasamist. Eelpool mainitud hüved on osutunud positiivseks, kui töötajate majanduslik heaolu on tagatud ning võib negatiivseks, kui töötajale kaasneb hüvega märkimisväärne pingutus (Van der Hauwaert & Brugeman 2015).

Tasusüsteem on mõeldud töötajaid motiveerima, et nad töötaksid tootlikumalt ja kvaliteetsemalt ning ei oleks aldis lahkuma ettevõttest (Martono *et al.*, 2018). Tänapäeval peetakse oluliseks, et tasusüsteem toimiks juhtimistöriistana, et see paneks töötajad ettevõttele pühendumata, motiveeriks neid ennast arendama ja et tasusüsteem suunaks töötajaid iseseisvalt leidma ettevõtte probleemidele parimaid lahendusi ja paneks neid tegutsema ettevõtte eesmärkidest lähtuvalt (Bahaudin & Shandana, 2010). Kuivõrd tasusüsteem peab motiveerima töötajaid pingutama ettevõttele vajalikus suunas, siis on oluline, et tasusüsteem oleks kooskõlas ettevõtte eesmärkidega – tasusüsteem peab panema töötajaid pingutama ettevõtte eesmärkide saavutamise nimel (Brown, 2014)

Martono ja teised (2018) selgitavad, et tasusüsteem mõjutab töötajate sooritust, millest sõltub nende tootlikkust motivatsiooni ja töörahulolu järgi. Kui töötaja motivatsioon ja rahulolu on kõrgemad, siis on ka nende töösooritus parem. Seega on ettevõtte jaoks oluline rakendada tasusüsteemi, mis suurendab töötajate motivatsiooni ja rahulolu.

Töötajate motivatsiooni tõstmiseks rakendavad ettevõtte tulemustasustamist. Tulemustasustamine on muutuvtasu maksmise viisiks, mille tasu suurus sõltub saavutatud tulemusest (Holmström, 2018). Tulemustasu suurus võib põhineda individuaalsel, grupi või kogu ettevõtte tulemusel (Margherita, Bua 2021). Tulemustasustamisega luuakse töötajale stiimul pingutamaks ettevõtte jaoks sobiva tulemuse nimel. Eelduseks on, et töötaja on huvitatud kõrgemast tasust ja seega ta pingutab kõrgema tasu saamisest ajendatuna tugevamalt (Holmström, 2018). Tulemustasustamine

on seotud töötajatele tegevusvabaduse andmisega – töötajatele makstakse tasu saavutatud tulemuse eest, kuid neil võimaldatakse leida ise sobivad viisid tulemuste saavutamiseks. Seetõttu ei peeta õigeks tulemustasustamise korral maksta tasu vastavalt tulemuse saavutamiseks rakendatud meetoditele (Bahaudin & Shandana, 2010).

Sageli peetakse tulemustasustamist parimaks tasusüsteemiks, et motiveerida töötajaid tootlikumalt töötama. Siiski ei ole võimalik väita, et tulemustasustamine oleks parimaks lahenduseks kõikides olukordades kõikide ettevõtete jaoks (Kang & Lee, 2021). Gerhart ja Fang (2014) väitel ei tarvitse tulemustasustamine toimida, kuivõrd töötasu ei ole ainsaks töötajaid motiveerivaks teguriks ja selle tähtsust töötajatele on erinev. Tulemustasustamine võib soodustada töötajate liigset keskendumist töötasule ja vähendada nende sisemist motivatsiooni. Nimetatud seisukohti kinnitavad Kreye (2016) uurimistulemused, mille kohaselt peavad töötajad kõige olulisemateks sisemise motivatsiooniga seotud tegureid nagu töösisu ja võimalus oskuste arendamiseks ning finantsstiimuleid peetakse suhteliselt vähetähtsateks motivaatoriteks. Bahaudin ja Shandana (2010) toovad välja, et paljud ettevõtted rakendavad tulemustasustamist, kuid vähestel on määratletud tulemuslikkuse eesmärgid ning nende täitmise hindamise meetodid. Holmström (2018) toob välja tulemustasustamise puudused, milleks on raskused töötajate tulemuste mõõtmisel ning võimalused, et töötajad hakkavad süsteemi ettevõttele kahjulikul viisil ära kasutada. Mõnikord võib tulemustasustamine tuua kaasa olukorra, kus töötaja sooritus on varasemalt kokkulepitud mõõdiku järgi kõrge, kuid vaatamata sellele, on see ettevõttele olnud kahjulik.

Gerhart ja Fang (2014) märgivad, et tulemustasustamine ei ole ainsaks viisiks töötulemuse ja töötasu sidumiseks, sest ka teiste tasusüsteemide puhul saavutavad paremate töötulemustega töötajad kõrgema töötasu. Isegi kui rakendatakse üksnes fikseeritud tasu, siis tasu suurust vaadatakse perioodiliselt üle ja paremate tulemustega töötajate tasu tõstetakse rohkem. Samuti on paremaid tulemusi saavutavatel töötajatel paremad võimalused saada edutatud kõrgema palgaga ametikohtadele. Lisaks saavutavad paremate tulemustega töötajad pikas perspektiivis suurema sissetuleku, sest neil on väiksem tõenäosus töökoha kaotamiseks ning samuti neil on paremad võimalused saada kõrgemat töötasu teiste tööandjate juures.

Bahaudin ja Shandana (2010) soovivad rakendada ettevõtte missioonil põhinevat tasusüsteemi. Kõigil töötajatel peaks olema põhitasu, mis on seotud töötaja oskuste tasemega. Lisatasu tuleks maksta tulemuste eest, mis on seotud ettevõtte missiooniga. Lisatasude määramine peaks olema

meeskonnapõhine, kuid töötaja keskne ning töötaja tulemuste hindamisel tuleks kõige enam lähtuda kolleegide hinnangutest.

Oskustepõhine tasustamine on alternatiiviks tulemustasul põhinevale süsteemile. Oskustepõhise tasustamise puhul on töötasu määramise aluseks töötaja oskused, teadmised ja võimed. Oskustepõhise tasusüsteemi eeliseks on, et see motiveerib töötajaid õppima ja oma oskusi arendama. Oskustepõhine tasustamine soodustab innovatsiooni ja töötajate proaktiivset käitumist ja oludele kohandumist (Kang & Lee, 2021).

Singh ja Jain (2013) nimetavad töötasustamist kõige olulisemaks töötajate rahulolu mõjutavaks personalipoliitikaks. Martono ja teised (2018) on samuti jõudnud tulemusel, et töötasustamine on seotud töörahuloluga – kui töötajad on rohkem rahul tasusüsteemiga, siis on ka nende töörahulolu tervikuna kõrgem. Tööga rahulolu mõjutajateks on töötasu, töökeskkond, autonoomia, suhtlemine (Singh & Jain, 2013) ehk nii rahaline kui mitterahaline tasustamine.

Tasusüsteem on töötajate motiveerimise ja nendele rahulolu tõstmise kõrval töötajate uute töötajate ettevõttesse meelitamisel ja nende ettevõttega sidumisel (Aliku *et al.*, 2020). Tasusüsteemi tõhusus ei võimalda tõsta ainult ettevõtte efektiivsust, säilitada ettevõttele kõrgema kompetentsiga töötajaid vaid ka vähendada kulusid (nt värbamiskulud) (Margherita & Bua, 2021). Capelli (2000) juhib tähelepanu sellele, et tasusüsteem on kõige populaarsem vahend ettevõtte vajalike töötajate säilitamisel. Töötajad püütakse siduda ettevõttega läbi individuaalsete tasupakettide. Toimiv tasusüsteem on võimalik saavutada, kui ettevõtte mõistab töötajate tegelikke vajadusi ja töötaja on valmis saadavate hüvede eest andma oma panuse. Graham ja teised (2019) rõhutavad tasusüsteemi tähtsust lisaks töötajate organisatsioonis hoidmisele ka nende ettevõttesse tööle meelitamisel. Tasusüsteem on üks tegur, millest sõltub tööandja atraktiivsus, seega tasusüsteem mõjutab töötajate värbamist. Selle jaoks on eelkõige tähtis, kuidas tajuvad töötajad ettevõtte tasusüsteemi võrreldes konkureeritavate ettevõtete tasusüsteemidega. Cox ja teised (2010) märgivad, et tasusüsteemil on reguleeriv funktsioon, millega ettevõtte kujundab oma töötajaskonda. Kui ettevõtte soovib endale teatud tüüpi töötajaid, siis saab ta välja töötada tasusüsteemi, mis on selliste töötajate jaoks atraktiivne. Armstrong (2012) rõhutab, et ettevõtte peaksid pakkuma hüvesid, mis meelitavad tööturul ligi vajalike kompetentsidega töötajaid.

Läbi tasusüsteemi saavad juhid ettevõtte töötajatele edastada ettevõtte kultuuri ehk soovitud hoiakute ja käitumise viise (Kerr & Slocum, 2015). Tasusüsteem on ka töötajate tagasisidestamise vahendiks. Kui tasu on seotud töötaja tulemustega, siis saab tasu järgi töötaja teavet selle kohta,

kuidas ettevõtte tema töösooritus hindab. Siiski peaks tasu määramisega koos käima ka põhjalikum tagasiside andmine töötajale (Bahaudin & Shandana, 2010).

1.2. Tasusüsteemi väljatöötamine

Peatükis 1.1. selgus, et töötasustamisel on mitmeid funktsioone. Kuidas konkreetse ettevõtte tasusüsteem neid funktsioone täidab sõltub ettevõtte poolt tehtavatest valikutest tasusüsteemi loomisel ja rakendamisel. Armstrong (2012) leiab, et ettevõtted peaksid formuleerima tasustrateegia, milles fikseeritakse mida soovitatakse tasusüsteemiga saavutada ja kuidas tasusüsteem peab aitama püstitatud eesmärkideni jõudma. Kuna ettevõtted ja nende eesmärgid on erinevad, siis tuleb tasustrateegia koostada igal ettevõttel eraldi. Vaatamata sellele on erialakirjanduses toodud välja mitmeid põhimõtteid, millest kõik organisatsioonid peaksid tasusüsteemi väljatöötamisel lähtuma ning neid on käsitletud alljärgnevalt.

1990.aastate algusest hakati tasusüsteeme siduma ettevõtte äristrateegiaga, väärtuste ning kvaliteediga, mille käigus said rohkem tähelepanu rahalised tasustamise võimalused mitterahalistest (Cox et al., 2010). Hiljem on tasusüsteemile hakatud lähenema terviklikumalt ning põhimõtteks on saanud, et tasustamine tervikuna peaks olema kooskõlas ettevõtte eesmärkidega (Armstrong, 2012).

Tasusüsteem peaks vastama töötajate ootustele ning lisaks peavad töötajad tajuma tasustamist õiglasena. Töötajale pakutav tasu peaks olema võrreldaval tasemel sarnase töö eest samal tegevusalal teiste ettevõtete poolt makstava tasuga, kuna töötajad võrdlevad tasusid teiste ettevõtete poolt pakutavaga ning selline võrdlus mõjutab töötajate ootusi ja hinnangut töötasu õiglusele (Singh & Jain, 2013). Aliku et al. (2020) on toonud samuti välja töötasustamise õiguse tähtsuse ettevõtete jaoks. Uuringud kogutasu mudeli kasutuse osas näitavad vajadust arvestada töötajate arusaamadega ning töökeskkonna aspektidega, mis töötajate arusaamu mõjutavad ja töötajate panust ettevõtte eesmärkide saavutamisel toetavad (Cox et al, 2010).

Et töötasu mõjuks motiveerivalt peavad töötajad seda tajuma sisemiselt ja väliselt õiglasena. Tasusüsteemi sisemine õiglus tähendab, et töötaja tajub, et talle makstav tasu on kooskõlas töökoha nõudmistega arvestades teisi töökohti samas organisatsioonis. Väline õiglus põhineb töötasu võrdlemisel teistes organisatsioonides pakutava tasuga (Darma & Supriyanto, 2017). Töötasustamise õiglust aitab tagada ametikohtade hindamine, mille käigus selgitatakse välja erinevatel ametikohtadel vajalikud teadmised ja oskused, täidetavad ülesanded, nõutav pingutus ja

töötingimused. Õiglase tasustamise põhimõtte kohaselt peaks nende näitajate poolest töökohtadel makstav tasu olema samaväärne, samal ajal on õiglane maksta kõrgemat tasu ametikohtadel, mis nõutavad rohkem oskusi, kus tuleb täita rohkem või keerukamaid ülesandeid, mis nõuavad rohkem pingutust ja mille töötingimused on töötaja jaoks ebameeldivamad (Kahya, 2018). Õiglane tasustamine on ettevõtete jaoks oluline, et ettevõtte suudaks olla edukas konkurentsisis töötajate pärast (Armstrong, 2012), sest kui töötajad tajuvad, et neile pakutavad tasud on võrreldes teiste ettevõtetega ebaõiglaselt madalad, siis see vähendab soovi ettevõttes töötada.

Tasusüsteemi juures on olulised paindlikkus ja individuaalne lähenemine. Töötajate individuaalsusega võimaldab arvestada mitmekesine ja paindlik mitterahaliste tasude pakkumine. Selles osas on töötajate eelistused sageli erinevad ning igale töötajatele tuleks pakkuda talle sobivat paketti erinevatest hüvedest (Graham et al., 2018). Meeskondade ja töögruppide tasustamisel on oluline meeles pidada üksikut töötajat, oluline on sobitada tema tasu nii, et see oleks tasusaajale tähendusrikas (Bahaudin & Shandana, 2010), see läbi on võimalik saavutada töötaja kõrgem motiveeritus ja pühendumus.

Tasusüsteem peab Brown (2014) käsitluse kohaselt arvestama nii ettevõtte kui töötajate vajadustega. Süsteem peab tuginema ettevõtte väärtustele ja äristrateegiale, kuid olema samas paindlik, et võtta arvesse töötajate vajadusi. Samas peab olema tasusüsteem paindlik selles mõttes, et seda oleks vajadusel võimalik muuta.

Bahaudin ja Shandana (2010) toovad tasusüsteemi puudusena välja, et sageli on need koostatud vaid ühe töötaja poolt või siis on ettevõtte üle võtnud teise ettevõtte tasusüsteemi. Ettevõtte töötajaskond ei ole tasusüsteemi väljatöötamise kaasatud ning sellised süsteemid tavaliselt ei anna häid tulemusi. Brown (2014) leiab, et tasusüsteemi loomise tuleks kaasata kõik töötajad. Vajalik on huvitada töötajate arvamusel, et välja selgitada põlvkondade erinevused ja motivatsioonirühmad.

Armstrong (2012) soovib anda töötajaga vahetult kokkupuutuvatele juhtidele laialdane otsustusõigus tasusüsteemi osas. Juhtidele suurema otsustusõiguse andmine tasusüsteemi osas võimaldab personaliosakonnal keskenduda rohkem teistele personalitöö valdkondadele. Lisaks on juhtidel tavaliselt rohkem infot töötajate eelistuste kohta kui personaliosakonnal (Cox et al., 2010).

Brown (2014) toob välja, et viimase kahe aastakümne jooksul on tasusüsteemid muutunud järjest keerulisemaks. Rakendatakse palju erinevaid lisatasusid ning nende suurus sõltub paljudest mõõdikutest, mis aga muudab tasusüsteemist arusaamist töötajate jaoks keerukamaks. Sellega

seoses kasvab vajadus tasusüsteemi töötajatele põhjalikumalt selgitada. Samuti peaksid ettevõtted hoiduma liiga keerulistest tasusüsteemidest. Ettevõtetel napib personali- ja keskastmejuhte, et tasusüsteemid edukalt ellu viia ja tagada tõhus toimimine. Tuleb arvestada ettevõtte realistlike võimalustega ning hoida tasusüsteem võimalikult lihtsa ja läbipaistvana.

Tasusüsteemide rakendamise võtmeelemendiks on töötajate teadlikkus kogutasust, mida nad oma töö eest saavad. Sageli töötajad on teadlikud rahalistest hüvedest, kuid arusaam mitterahalisetest hüvedest on tagasihoidlik (Medcoff & Rumpel, 2007). Seega tuleb tasusüsteemi elementide valikul arvestada ettevõtte eripära, strateegiat ja eesmärke ning leida õiged kommunikatsioonimeetodid tasusüsteemi edastamiseks kõikidele töötajatele arusaadaval moel.

Tasusüsteemi väljatöötamisel on vajalik läbi viia mitmeid toiminguid. Lähtuda tuleb ettevõtte strateegiast ja personalistrateegiast ja selle põhjal määratleta töötasustamise eesmärgid. Järgnevalt tuleb teha mitmeid valikuid, milleks võivad olla (Armstrong, 2012, 352-354; Gupta & Shaw, 2014, 3-4):

- Viia läbi ametikohtade hindamine;
- Uurida tööturu olukorda töötasustamise osas;
- Määratleda, millest peaks tasude suurus sõltuma (nt. tulemustasu, tükitasu oskustepõhine tasustamine);
- Otsustada, kuidas kogutakse andmeid töötasude määramiseks;
- Fikseerida töötasu määrad (põhitasu, tulemustasu, preemiad);
- Otsustada, milliseid kaudseid rahalisi hüvesid töötajatele pakutakse ja mis on nende saamise tingimused;
- Otsustada, milliseid mitterahalisi hüvesid töötajatele pakutakse ja mis on nende saamise tingimused.

Armstrong (2012) juhhib tähelepanu sellele, et kui on tegemist tegutseva ettevõttega, siis on ettevõttes tasusüsteem juba kasutusel ja seega tähendab uute töötasustamise põhimõtete kasutuselevõtte olemasoleva süsteemi muutmist. Muutuste läbiviimisel tuleb arvestada töötajate võimega muutustega kohaneda.

1.3. Tasusüsteem töötlevas tööstuses

Zaytsev ja teised (2020) tõid välja, et töö tasustamisel mängivad suurt rolli sotsiaalmajanduslikud suhted, mis aitavad kaasa töötleva tööstuse innovaatsilisusele ja vajadusele kaasajastada tootmist. Cox ja teised (2010) viitasid, et tasusüsteemi loomisel on oluline järgida valdkonna norme ning sarnast seisukohta jagavad ka Bahaudin ja Shandana (2010), kes väidavad, et tasusüsteem peaks võtma arvesse tegevusalal või turul väljakujunenud tasustamise põhimõtteid. Samuti peaks palgatase olema võrreldav teiste samal turul tegutsevate ettevõtete palgatasemega.

Käesolevas töös uuritav elektroonikatööstus, kuulub töötleva tööstuse alla. Töötlevale tööstusele on iseloomulik tugev konkurents ja sellest tulenev surve ettevõtetele kulude alandamiseks. Seoses üldise palgataseme tõusuga ettevõtete kulud pidevalt kasvavad, kuna tööjõukulud moodustavad suurema osa töötleva tööstuse ettevõtete püsikuludest (Özutku, 2012). Tugev konkurents surve võib takistada töötleva tööstuse ettevõtteid töötasusid tõstmaks, kuid samas madalad tasud võivad mõjuga negatiivselt töö tootlikkusele (Lollo & O'Rourke, 2020). Töötleva tööstuse kontekstis on palju uuritud, kuidas on see seotud tööjõu tootlikkusega. Kõrgtehnoloogiline ettevõtte ei suuda hoida ja motiveerida töötajaid, kui tasustaks neid samade näitajate alusel kui jaekaubanduse sektori ettevõtte (Zaytsev et al, 2020).

Tööjõu tasustamine mõjutab tööjõu tootlikkust läbi töötajate motivatsiooni ning personali värbamise. Tasusüsteemi kaudu on võimalik ettevõttel varustada end kvaliteetse tööjõuga, mille tähtsus kasvab tootmise automatiseerimise ja digitaliseerimisega üha enam (Zaytsev et al, 2020).

Tasusüsteemil on otsene seos tööjõule, selle kaudu on võimalik tagada kvaliteetne tööjõud, mille olulisus kasvab töötleva tootmise automatiseerimise ja digitaliseerimise protsessis üha enam (Zaytsev et al, 2020). Kui ettevõtte maksab töötajatele samaväärse töö eest kõrgemat tasu kui teistes ettevõttes, siis omab ettevõtte eelist tööjõu värbamisel (Özutku, 2012), kuid samas suurenevad ettevõtte tööjõukulud. Suuremad tööjõukulud tasuvad ettevõtte jaoks end ära siis, kui ettevõtte suudab saavutada kõrgema tööjõu tootlikkuse.

Majandusteadlased on väitnud selle üle, kas töötlevas tööstuses töötajate tasustamine tulemusel eest on optimaalne. Aliku et al. (2020) läbi viidud uuringus järeldasid nad, et läbimõeldud tasusüsteemi olemasolu tagab töötajate suurema tulemuslikkuse. Selle all peetakse silmas nii rahaliste kui ka mitterahaliste hüvedega arvestamist. Rahalist tasu nähakse vaid ühe osana tasusüsteemist, mida töötajatele makstakse. Kim ja Jang (2020) leidsid, et töötajate tasude suurendamine toob kaasa ettevõtte tulude kasvu ning soovivad töötajate tasustamist kasutada kui

strateegilise personalijuhtimise taktikat kõrgema tulemuslikkuse saavutamiseks. Samas toovad nad ka välja regulaarse tasude läbivaatamise olulisuse, sest muutusel ei ole püsivat pikaegset mõju.

Hart (2016) järgi sõltub töötlevas tööstuses rakendatav tasusüsteem tootmisprotsessi olemusest ja selle juures eristuvad ettevõtted, mis valmistavad lihtsat masstoodangut, ettevõtetest, mis valmistavad kõrgema lisandväärtusega toodangut. Madala lisandväärtusega masstoodangut valmistavad ettevõtted rakendavad tükitasusüsteeme, sest sellisel juhul on töötajate poolt teostavad tööoperatsioonid lihtsad ning ettevõtte jaoks on oluline motiveerida töötajaid teostama ajaühikus rohkem operatsioone. Selline tootmine on tänapäeval koondunud madala sissetulekutasemega riikidesse. Kõrge arengutasemega riikides on tänapäeval rohkem kõrgtehnoloogilist tootmist, kus rakendatakse rohkem kombineeritud süsteeme, mis põhinevad aja- ja tulemustasul. Sarnase käsitluse on esitanud Helper ja teised (2010), kes jaotavad tootmise traditsiooniliseks ja modernseks. Neist esimese puhul on tegu masstootmisega, mida iseloomustavad pikad tootmistsüklid ja suurtes kogustes tootmine, mistõttu töö ei nõua töötajatelt kõrgeid erioskusi. Masstootmise puhul on oluline tootmisliini jätkusuutlikkus ning puudu oleva lüli (töötaja) kerge asendatavus. Seega on võimalik jälgida iga töötaja tulemust ning tasustada tulemuse ehk tükitasu alusel. Sellisel juhul makstakse töötajale koguse, mitte kvaliteedi eest. Sellist lähenemist ei ole aga hea kasutada modernse tootmise puhul, kus töötajal tuleb teha erineva keerukusastmega kombineeritavaid töid (*multi-tasking*), mis peavad vastama kõrgendatud kvaliteedi standarditele ja tootmine toimub tellimusepõhiselt jälgides tarneaega (*just-in time*). Sellisel juhul on osutunud efektiivsemaks tasustamise viisiks ajatasu ja/või ajatasu ning tulemustasu kombinatsioon. Elektroonikatööstus kuulub enamasti kõrgtehnoloogilise tootmise alla ning seega on Helper ja teised (2010) ning Hart (2016) põhjal kasulikum nimetatud tegevusalal kasutada kombineeritud tasusüsteeme.

Kesk- ja Ida-Euroopa riikide, sh Eesti tasusüsteemide kohta tehtud uuring, mis hõlmas nii tööstuskui teenindussektori ettevõtteid tõi välja, et nendele riikidele on iseloomulik töötasustamise üle otsustamine töötaja otseste ülemuste pädevuses ning personaliosakonna roll tasustamises on võrdlemisi tagasihoidlik. Selle praktika poolest eristuvad Kesk- ja Ida-Euroopa riigid Lääne-Euroopa maadest. Eesti puhul on personaliosakonna osalemine töötasusid puudutavate otsuste juures suhteliselt suurem. Kesk- ja Ida-Euroopa riikides ollakse töötasude määramisel töötajatele paindlikud ja tasu suurus kujuneb individuaalsetel läbirääkimistel. Eesti eristub nendest riikidest eriti kõrge individuaalsete palgaläbirääkimise tähtsuse poolest. 59% Kesk- ja Ida-Euroopa ning 66% Eesti ettevõtetest rakendab individuaalset tulemustasu. Kollektiivse tulemustasu rakendamise

määr on Kesk- ja Ida-Euroopa riikides keskmiselt 41% ja Eestis 49%. Võrreldes Lääne-Euroopa riikidega rakendatakse Kesk- ja Ida-Euroopa riikides tulemustasu sagedamini, kuid samas on tulemustasu harvemini seotud üksiku töötaja või meeskonna jaoks eraldi püsitud eesmärkidega. Uuring tõi välja ka selle, et Kesk- ja Ida-Euroopa riikides ollakse töötajatele hüvede jaotamises osas paindlikumad kui Lääne-Euroopas, kuid samas rakendatakse töötajate kasumiosalust harvemini. Nimetatud uuringu tulemuste käsitlemine on käesoleva töö kontekstis sobiv, sest kuigi selles uuriti ka teenindusettevõtteid, siis enamike tulemuste osas puudusid olulised erinevused tööstus- ja teenindussektori vahel. Siiski selgus, et tööstussektoris rakendatakse sagedamini individuaalseid tulemustasusid ning pakutakse töötajatele kasumiosalust (Berber et al., 2017).

Kreeka töötleva tööstuse kohta teostatud uuring näitas, et ligikaudu poolte töötajate puhul rakendatakse tulemustasu. Tulemustasu rakendamine on rohkem levinud juhtivtöötajate puhul (57%) võrrelduna ülejäänud töötajatega (45%). Sama uuringu tulemused näitasid, et töötajate tasustamine mõjutab võrreldes teiste inimressursi juhtimise poliitikatega töötajate suhtumist, käitumist, oskusi ja ettevõtte müügitulu. Nimetatud uuringu tulemused näitavad, et kõrgema tootlikkuse saavutamise jaoks on ettevõtte jaoks töötasustamine olulisem kui töötajate värbamine, arendamine, kaasamine ja töökohtade disain (Katou & Budwar, 2015).

Özutku (2012) Türgi töötleva tööstuse ettevõtetes läbi viidud uuringust selgus, et tasusüsteemides nii mitterahaliste kui rahaliste tasu kombinatsiooni kasutamine tasusüsteemides pole levinud praktika. Rahalistest olid kõige levinumaks tasustamisviisideks tulemusel põhinev ehk tükitasu ja ületunnitöö eest makstav tasu. Mitterahaliste tasude seas osutus populaarsemaks juhtide poolt töötajatele tunnustuse jagamine ning edutamine heade tulemuste eest.

Helper ja teised (2010) on uurinud USA ja Suurbritannia töötleva tööstuse ettevõtteid, kes vahetasid tükitasu ajatasu või kombineeritud tasu vastu ning muutuse mõjureid ettevõtte tootlikkusele, kasumlikkusele ja töötajate suhtumisele. Uurimistulemused näitasid, et tükitasust loobumine suurendab töötajate tootlikkust ja ettevõtte kasumlikkust, kui töötajate ülesandeid on keeruline jälgida. Samal ajal tagas tükitasu kõrgema tootlikkuse ja kasumlikkuse lihtsasti jälgitavate ülesannete puhul. Seetõttu leiavad Helper ja teised (2010), et tänapäevases tööstuses, kus individuaalse töötaja soorituse jälgimine on raskendatud, on sobivateks tasustamise viisideks ajatasu ja ettevõtte kasumil põhinev tulemustasu.

Tai rõivatööstuses läbiviidud eksperimentaalne uuring toob välja, et tasusüsteemi uuendamisega on võimalik töötajate tootlikkust suurendada. Uuringus võrreldi kolme gruppi töötajaid, kellest

esimesele grupile maksti tavapärasest tükistasu, teise grupi puhul rakendati lisatasu kvaliteedi ja jäätmete vähendamise eest ning kolmandale grupile võimaldati tööpäeva lõpetamist ja seega lühemat tööpäeva eeldusel, et töötaja on teeninud välja kindlaks määratud tasu. Uuringus selgus, et tootlikkuse suurenemine toimus teises ja kolmandas grupis. Samuti vähenes teises ja kolmandas grupis personali voolavus ja suurenes töötajate rahulolu (Lollo & O'Rourke, 2020).

Malaisia töötleva tööstuse uuringu tulemused näitavad samuti, et töötasustamine on seotud töötulemustega. Sealjuures osutus töösoorituse seisukohast oluliseks, et töötajad tajusid, et nende töötasu on seotud töösoorituse objektiivse hindamisega, mis kinnitab tulemustasustamise põhimõtete rakendamise tähtsust parema töösoorituse tagamisel. Siiski näitavad nimetatud uuringu tulemused, et töötajate koolitamine, neile tagasiside andmine ja ettevõtte üldised tööelu poliitikad on töösooritusega tugevamalt seotud kui töötasustamine (Hee & Jing, 2018).

Indoneesia töötleva tööstuse töötajate uuringu tulemused näitavad, et töötasustamine mõjutab töötulemusi nii otseselt kui ka läbi organisatsiooni kodanikukäitumise (*organizational citizen behaviour*). Töötajate jaoks on töötasustamise juures olulised nii põhitasu kui lisatasude suurus ja õiglasena tajumine, samuti mitterahalised tasud, kusjuures nende juures on tähtis, kui huvitavad need töötajatele tunduvad. Kui töötajad hindavad tasusüsteemi kõrgemalt, siis nad tõenäoliselt käituvad tööl altruistlikumalt, suurema järjekindlusega ning nende suhted kaastöötajatega on paremad. Samuti osutusid kõrgemad hinnangud tasusüsteemile positiivselt seotuks nii kvantitatiivsete kui kvalitatiivsete töötulemustega ning töötasustamist kõrgemalt hindavad töötajad vajasisid vähem juhtide poolset järelevalvet (Supriyadi *et al.*, 2017).

Ngwa ja teiste (2019) uuring Kameruni töötleva tööstuse töötajate kohta näitab, et töötajate kasumiosaluse skeemide rakendamine toob kaasa töötajate kõrgema pühendumuse. Samas uuringus tõdetakse, et töötlevas tööstuses ei saa töötasu sõltuda üksnes ettevõtte kasumist, kuna ettevõtete kasum on ajas ebastabiilne ning kui tegemist on suurte ettevõtetega, siis üksiku töötaja mõju kasumile on väga väike. Uurimistulemuste põhjal soovitatakse, et teatud osas peab tootmistöötajate tasu põhinema fikseeritud põhipalgal, mis annab töötajatele kindlustunde majanduslanguse korral. Samuti soovitatakse põhitasu ühitada tulemuslisaga, mille juures rõhutatakse kollektiivsete tulemustasude kasulikkust, kuivõrd need soodustavad töötajate koostööd.

USA töötleva tööstuse ettevõtete kohta läbiviidud uuringu tulemused näitavad, et valikud tasusüsteemis tulemus- ja oskuspõhisetasustamise vahel sõltuvad organisatsioonikultuurist ja

ettevõtte personalistrateegiast. Tulemustasustamist rakendatakse rohkem ettevõtetes, mis on rohkem orienteeritud lühiajalisele perspektiivile ning kus töötajate töösuhted on ajaliselt lühemad. Samuti on tulemustasustamist rakendatavatele ettevõtetele omane tööülesannete suurem individualiseeritus ja töötajate vahelise konkurentsi soodustamine. Oskustel põhinevat tasustamist rakendavad ettevõtted, mis on rohkem orienteeritud pikaajalistele töösuhetele ja kollektiivsele töösooritusele (Kang & Lee, 2021).

Eelnevalt kirjeldatud uurimistulemuste põhjal võib järeldada, et töötlevas tööstuses esinevad tasusüsteemid erinevad riigiti. Tulemustasustamine ja paindlikud tasustamisviisid on töötlevas tööstuses kasutusel osades ettevõtetes. Sealjuures on oluline välja tuua, et mitme antud teemal läbiviidud uuringud on tehtud Aasia ja Aafrika riikides, milles on rohkem traditsioonilist tootmist. Samas on need uurimistulemused aktuaalsed Eesti kontekstis, kuna nimetatud uuringud puudutavad tasusüsteemide uuendusi nagu mitterahaliste hüvede pakkumine, kasumiosaluse võimaldamine, mis on olulised Eesti kui riigi jaoks, mis on seadnud eesmärgiks käia kaasas uute arengutega töötlevast tööstuses.

On leidnud kinnitust, et tasusüsteemide muutmisega on võimalik tootlikkust töötlevas tööstuses suurendada, kuid selle juures tuleb arvesse võtta tootmisprotsessi ja organisatsioonikultuuri eripära. Positiivseid tulemusi annavad tasusüsteemid, mis on töötajate hinnangul õiglased, samuti on häid tulemusi andnud töötajate kasumiosalus.

1.4. Tasusüsteemi rakendamise võimalused

Vajadus rakendada töötajaid efektiivsemalt ja suurendada töötajate tootlikkust on seoses globaalse konkurentsi tihenemisega oluline enamikes tegevusalades, seega mitte üksnes töötlevas tööstuses. Seoses sellega on muutnud aktuaalsemaks küsimus, kuidas arendada tasusüsteeme viisil, et need parimal võimalikul viisil motiveeriksid töötajaid ja maksimeeriksid tööjõu tootlikkust (Schraeder & Becton, 2022).

Globaliseerivas maailmas on traditsiooniline tasustamine ajale jalgu jäämas nii avalikus kui ka erasektoris. Agiilsus ettevõtete juhtimises ja töötajate adapteerumine muutuva töömaastiku ja valmisolekuga omandada uusi oskusi ning täita samaaegselt erinevaid tööülesandeid (Win with empathy, 2020), sunnivad ettevõtteid leidma uusi ja efektiivsemaid tasusüsteeme. Töötajate tööülesanded on muutunud paindlikumaks ja muutlikumaks ning seetõttu ei ole enam sobivad traditsioonilised tasusüsteemid, mille puhul lähtuti tasu määramisel ametikohast ja selle

paiknemisest organisatsiooni struktuuris (Schraeder & Becton, 2022). Samuti tuleb töötasustamise juures arvestada sellega, et töötajad sageli täidavad samaaegselt mitmeid tööülesandeid (*multi-tasking*), mis muudab nende töötulemuse väljaselgitamist keerulisemaks (Hart, 2016).

Töötlevas tööstuses on muutnud varasemaga võrreldes olulisemaks toodangu kvaliteet ja selle toodangu kohandamine klientide vajaduste ja nõudlus muutuste järgi. See nõuab ettevõtetelt kiiret reageerimist turuolukorrale ja seega tootmise paindlikkust (Lollo & O'Rourke 2020). Muutused turuolukorras on toonud kaasa timmitud tootmise (*lean production*) rakendamise, mis töötaja vaatenurgast tähendab protsesside optimeerimist ja tööst ebavajaliku elimineerimist. Kuivõrd timmitud tootmine sageli muudab töötajate tööd intensiivsemaks, siis peaks töötasustamine seda kompenseerima. Intensiivsema töö negatiivseid mõjusid töötajale aitab teatud määral vähendada tasude suurendamine, aga ka mitterahaline tasustamine nagu töötajatele suurema tegevusvabaduse andmine või sagedasem tagasisidestamine (Neirotti, 2020).

Ainult rahaline tasu ei oma töötajatel tänapäeval enam nii suurt rolli tasusüsteemis kui mitterahaline. Palga kõrval peetakse oluliseks arenemisvõimalusi, paindlikku tööaega, tunnustamist, autonoomsust (Jing, et al. 2009). Rahalise töötasu juures kehtib põhimõte, et mida kõrgem on tasu, seda vähem iga täiendav rahaühik töötajate heaolu suurendab. Seega kõrgema palgataseme puhul töötasu edasise suurendamise mõju järjest kahaneb. Seega üldine palgataseme ja heaolu kasv vähendab rahalise tasustamise võimalusi töötajate juhtimisel ja seetõttu suureneb mitterahalise tasustamise tähtsus (Bahaudin & Shandana, 2010). Piwovar-Sulej (2020) väitel saavad ka tänapäeval paljud töötajad üsna madalat töötasu ning nende puhul on töötasu tõstmise mõju võrdlemisi kõrge, samas järjest rohkem on kõrgema tasuda töötajaid, kelle puhul muutuvad tähtsamaks mitterahalised hüved. Kuivõrd töötajate eelistused rahalise ja mitterahalise tasu vahekorra ja erinevate hüvede suhtes on erinevad, siis Piwovar-Sulej (2020) väidab, et töötasustamise juures tuleks sellega arvestada. Tänapäevased töötajad väärtustavad individuaalset lähenemist ja seega peaks süsteem olema paindlik ja andma valikuvõimalusi, milliseid hüvesid töötajad soovivad. Samuti leiab Piwovar-Sulej (2020) personalispetsialistidega läbiviidud intervjuude põhjal, et tänapäevased töötajad ootavad uudseid lahendusi töötasustamisel. Näiteks võivad osa töötajaid soovida saada tasu krüptorahas ning töötajatele võivad motiveerivalt mõjuda hüved, mis on nende jaoks üllatuslikud ja mida konkureerivad ettevõtted ei paku.

Hart (2016) viitab, et 18. sajandist kuni 20. sajandi viimase kolmandikuni olid tootmistöötajate tasustamisel kaks domineerivat viisi: ajatasu ja tükitasu. 1960. aastatel oli tükitasu arenenud maade töötleva tööstuse töötajate ja tööandjate seas eelistatuim ja levinuim tasustamise viis, see tõi kaasa

kõrgema tootlikkuse ja palga võrreldes ajatööga. Viimase 50 aasta jooksul on tükitasu kasutuse osakaal dramaatiliselt langenud ning üha enam on tükitasu hakanud asenduma tulemustasuga (Hart, 2016).

Jätkuvaks trendiks on tulemustasutamise laialdane rakendamine, kuigi tulemustasude rakendamise võimalused sõltuvad ametikohast. Samuti on populaarseks muutunud kollektiivsete tulemustasude määramine, mis on ajendatud soovist toetada töötajate vahelist koostööd ja meeskonnatööd (Schraeder & Becton, 2022). Seoses muutunud töö sisuga on üksikute töötajate tulemuse väljaselgitamine keerulisem kui varem, mis samuti soodustab kollektiivse tulemustasu eelistamist individuaalsele. Kollektiivse tulemustasu eelisenähtakse tänapäeval ka väiksemat vajadust töötajate järelevalvele järele ja väiksemaid kulusid individuaalsete tükitasu määrade väljaselgitamisele ja muutmisele (Hart, 2016).

Võttes arvesse, et töötajad täidavad üha enam mitmekesisemaid ülesandeid, leiavad Bahaudin ja Shandana (2010), et tulevikus muutub järjest levinumaks töötajatele tasu maksmine mentorluse, koolitamise, seadmete hoolduse ja toodangu kvaliteedi eest. Seega järjest rohkem hakatakse töötajaid tasustama täiendavate ülesannete täitmise eest, mida töötajatelt otseselt ei eeldata. Margherita ja Bua (2021) avaldavad seisukohta, et seosest tootmise automatiseerimise ja tööstus 4.0 peale üleminekuga on vaja töötasustamise juures järjest rohkem võtta arvesse innovaativsust ja õppimist. See muudab keerulisemaks tulemustasude määramist, kuna tasusüsteem peaks väärtustama uudsete lahenduste kasutamist, mitte tööülesannete sooritamist harjumuspärasel viisil.

Kollektiivse tulemustasu vormiks võib pidada töötajatele kasumi jaotamist, mida on hakatud üha enam rakendada. Mitmed ettevõtted määratlevad iga-aastaselt kindla protsendi kasumist, mis läheb töötajate vahel jaotamisele (Schraeder & Becton, 2022). Kasumi jaotamise eeliseks on, et see on seotud ettevõtte poolt pikaajaliselt saavutatavate tulemustasudega. Töötajatele kasumi jaotamist peetakse sobivaks tasustamise viisiks töötajate loovuse tõstmisel, mida tööstus 4.0 eeldab. Kui tasu suurus sõltub ettevõtte kasumist, siis motiveerib see töötajat tegutsema ettevõtte laiema eesmärgi nimel, mitte niivõrd keskenduma isikliku tööülesande täitmisele (Margherita & Bua, 2021).

Tulemustasude määramise juures on ettevõtted hakanud rohkem tähelepanu pöörama sobivate tulemusnäitajate leidmisele ja mõõtmisele. Ettevõtted teevad pingutusi, et töötada välja mõõdikud, mis oleksid korrelatsioonis ettevõtte eesmärkidega (Schraeder & Becton, 2022). Tänapäeval on

järjest rohkem võimalusi töötajate töö mõõtmiseks, sealjuures saab kasutada automaatseid süsteeme, millega saadakse iga töötaja või meeskonna kohta automaatselt ja reaajas tulemusnäitajaid (Piwowar-Sulej, 2020), küsimuseks on aga, milliseid nendest näitajatest kasutada. Sealjuures peetakse oluliseks vältida liigset keskendumist töötulemuse kvantitatiivsele mõõtmisele, et vältida olukordi, kus tasusüsteem motiveerib töötajaid tegema palju, kuid madala kvaliteediga tööd (Hart, 2016). Bahaudin ja Shandana (2010) on seisukohal, et tulemustasustamine on 21. sajandi ettevõtete jaoks põhimõtteliselt sobiv, kuid selle rakendamise juures on oluline, et töötulemust määratletakse laiemalt ning see ei tohiks põhineda üksikute ülesannete saavutamise näitajatel. Bahaudin ja Shandana (2010) peavad sobivaks tulemustasude seostamist ettevõtte poolt kasutatavate tulemuse võtmenäitajatega (KPI – *key performance indicator*). Sivathanu ja Pillai (2018) väitel tehnoloogia areng soodustab KPI-de arvestuse pidamist. Tänapäeval on võimalik jälgida igal ajal KPI-de väärtuseid ja kasutada saadud infot töötasustamises. Samuti soodustab tehnoloogia areng oskustepõhist tasustamist, kuna ettevõtted saavad rakendada andmeanalüüsi hindamaks ettevõtte jaoks vajalikke ja töötajatel olevaid oskuseid ning leida lahknevusi nende vahel, et selgitada välja, millised oskused on ettevõtte jaoks kõige vajalikumad.

Tootmisprotsessid on töötlevas tööstuses järjest rohkem automatiseeritud (Margherita & Bua, 2021). Tootmise automatiseerimine on vähendanud töötajate poolset kontrolli töötempo ja toodangukoguse üle (Hart, 2016). Samuti on muutunud töötleva tööstuse töötajate töö olemus – järjest vähem on vaja traditsioonilisi tootmistöötajaid, kes vahetult osalevad tootmisprotsessis ja opereerivad seadmeid. Selle asemel on tootmistöötajate ülesanded muutunud keerukamateks ja mitmekülgsemateks, mis nõuab neilt ka teistsuguseid oskusi (Margherita & Bua, 2021). Muutunud olukorras peaks töötasude määramisel lähtuma tulemustest, mille üle töötajatel on kontroll. Kui kontroll töö kvantiteedi üle väheneb, sõltub toodangu kvaliteet endiselt suuresti töötajate sooritusest. Seega peaks töötasustamise juures võtma rohkem arvesse kvaliteedinäitajaid (Lollo & O'Rourke, 2020).

Seega on tasusüsteemid muutused olnud ajendatud muutustest töö olemuses. Töötajate ülesanded on muutunud paindlikumaks, muutlikumaks ja mitmekülgsemaks ning suurenenud on meeskonnatöö tähtsus. Lisaks on suurenenud töö kvaliteedi tähtsus võrrelduna kvantiteediga. Selle kõrval on töötasustamise muutused olnud seotud muutustega töötajate eelistutest. Suurenenud on mitterahaliste hüvede väärtustamine töötajate poolt.

2. TASUSÜSTEEMIDE UURINGU METOODIKA

Magistritöö eesmärgiks on kaardistada tasusüsteemide rakendamine töötlevas tööstuses Eesti elektroonikatööstuse näitel. Alljärgnevalt kirjeldatakse nimetatud eesmärgi saavutamiseks läbiviidava uuringu metoodikat, mille juures tuuakse välja andmekogumise, valimi moodustamise ja andmeanalüüsi põhimõtted.

2.1. Uurimismeetod

Empiirilise uuringu käigus kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivse meetodi rakendamine on põhjendatud seoses töö eesmärgi ja uurimisküsimustega. Kui võrd soovitatakse kaardistada tasusüsteemide rakendamist Eesti elektroonikatööstuse ettevõtetes, siis on sobiv rakendada meetodit, mis võimaldab saada läbilõiget elektroonikasektorist tervikuna. Kvantitatiivne uurimismeetod võimaldab rakendada suurt valimit ja koostada uuritava nähtuse objektiivset kirjeldust (Õunapuu, 2014, 55). Seega saab selle meetodiga uurida korraga paljude elektroonikaettevõtete tasusüsteeme.

Uuringu andmed kogutakse küsitlusega ning uuringu mõõtevahendiks on struktureeritud küsimustik. Sellele on iseloomulik küsimuste eelnev määratlemine ning küsimustel on kindel järgnevus. Struktureeritud küsimustikuga kogutakse uuritava nähtused kohta teavet struktureeritud kujul, mida on võimalik hiljem statistiliselt analüüsida (Hair et al., 2019, 219).

Küsimustik koostati autori poolt eesti keeles (Lisa 1), tuginedes käesolevas magistritöös toodud tasusüsteemide teoreetilisele käsitlele ja lähtudes töö eesmärgist ning uurimisküsimustest. Küsimustik koosneb peamiselt suletud valikvastustega küsimusest, mida kirjeldatakse kui etteantud vastusevariantidega küsimusi (Õunapuu, 2014, 162). Lisaks sellele on küsimustikus skaaladel põhinevad küsimused, mis võimaldavad 5-pallisel Likerti skaalal (Joshi et al., 2015) anda hinnanguid ettevõtte tasusüsteemi kohta. Mõnede suletud küsimuste järel on võimalik vastata täpsustavatele avatud küsimustele, mille puhul ei ole vastusevarianti ette antud.

Küsimustiku alguses on sissejuhatav pöördumine, mille käigus antakse uuringus osalejatele ülevaade magistritöö autori taustast, kirjutatavast valdkonnast ning andmete konfidentsiaalsusest. Kokku on küsimustikus 19 põhiküsimust (suletud ja skaaladel põhinevad küsimused) ning lisaks on viie küsimuse juures täpsustavad avatud küsimused. Esimene põhiküsimus on ettevõtte töötajate arvu kohta, ülejäänud 18 küsimust on otseselt seotud ettevõtte tasusüsteemiga.

Teisele uurimisküsimusele „Millised on Eesti elektroonikatööstuses rakendatavate tasusüsteemide eesmärgid, töötasustamise põhimõtted ning kuidas tasusüsteeme arendatakse?“ vastavad põhiküsimused 2-16. Nende küsimustega uuritakse erinevatel tasuskeemide rakendamist, tasusüsteemi väljatöötamisel osalevate isikute ringi, sh töötajate kaasatust. Tasuskeemide juures lähtutakse Helper ja teiste (2010), Hölmström (2018) ning Kang ja Lee (2021) käsitlustest ajatasust, tükitasust, tulemustasustamist, oskustepõhisest tasustamisest ka kombineeritud tasustamisest. Veel küsitakse tasusüsteemi väljatöötamises rakendatavate tegevuste kohta, tasusüsteemi muutmise sageduse kohta ja tasusüsteemi eesmärkide kohta. Tasusüsteemi arendamisel läbiviidavate tegevuste küsimuste koostamisel on lähtutud Armstrong (2012), Gupta ja Shaw (2014). Tasusüsteemi eesmärkide kohta küsimuste koostamisel on lähtutud Singh ja Jain (2013) Martono ja teiste (2018), Aliku ja teiste (2020) ning Margherita ja Bua (2021) seisukohtadest.

Küsimustega 11-16 uuritakse aja- ja tükitasu, tulemustasustamise, oskustepõhise ning kombineeritud tasustamise rakendamist. Ettevõtete käest uuritakse, kui suure osa töötajate puhul neid tasusüsteeme rakendatakse. Nimetatud küsimused on olulised, kuna ettevõtted võivad rakendada mitmeid tasuskeeme, kuid nende rakendamise ulatus on erinev, näiteks võidakse mõnda nendest kasutada üksnes administratiiv- ja juhtivtöötajatel või mõnel teisel kitsal töötajate rühmal.

Kolmandale uurimisküsimusele „Milliseid rahalisi ja mitterahalisi hüvesid pakutakse Eesti elektroonikatööstuses?“ vastavad põhiküsimused 17-19. Tegemist on valikvastustega küsimustega, milles vastajal on võimalik märkida erinevad hüved, mida ettevõttes pakutakse. Vastusevariantide koostamisel on võetud aluseks Armstrong (2012), Graham ja teiste (2018), Sims ja Bias, (2019), Margherita ja Bua (2021) käsitlused kogutasu elementidest.

Enne uuringu läbiviimist katsetas autor küsimustikku kahe töötleva tööstuse personalijuhiga, kes töötasid teiste tööstusharude ettevõtetes. Autor küsis neilt suuliselt tagasisidet küsimustiku arusaadavuse kohta. Küsimustiku katsetamise järel muudeti mõnede küsimuste sõnastust ja

küsimuste järjestust, et nendele vastamine oleks loogilisemas järjestuses. Samuti parandati küsimustikus avastatud õigekirjavigu.

Küsimustik koostati veebiplatvormil *Google Forms*, mis võimaldab toorandmeid analüüsida *Google Sheet* rakenduses või eksportida andmed Exceli tabelisse, mis hõlbustab andmete analüüsi teostamist Exceli ja SPSS andmetöötluuse tarkvaras. Küsimustik oli vastajatele avatud kahe nädala vältel novembris 2022 aastal.

2.2. Valimi kirjeldus

2022 aasta oktoobrikuu seisuga on Eesti Äriregistri statistika andmete registreeritud 14077 osahingut ja 466 aktsiaseltsi, mille tegevusalaks on määratud töötlev tööstus (Registrite ja Infosüsteemide Keskus 2022). Tõenäosus jõuda kõigi ettevõtete tasusüsteemide eest vastutavate töötajateni on ebatõenäoline. Seetõttu moodustavad käesoleva magistritöö empiirilise uuringu üldkogumi elektroonikatööstuse ettevõtted.

Statistikaameti andmetel oli 2020 aastal 137 töötleva tööstuse ettevõtet deklareerinud ennast elektroonikavaldkonna esindajateks. Neist 61 on Eesti Elektroonikatööstuse Liidu tegevliikmed. Uuringu üldkogumi moodustavad nimetatud 137 elektroonikatööstuse ettevõtet.

Valimi moodustavad Eesti elektroonikatööstuse ettevõtted, kelle kohta autoril õnnestus hankida tasusüsteemide eest vastutavate töötajate (enamasti ettevõtte juhid või personalijuhid ja -spetsialistid) kontaktandmed. Valimi suuruseks kujunes 68 ettevõtet. Nimetatud töötajate kontaktandmed hangiti läbi Eesti Elektroonikatööstuse Liidu ja magistritöö autori isiklike kontaktide. Tegemist on mittejuhusliku ja mittetõenäosusliku tüüpi valmiga, milles on mugavusvalimit kombineeritud ettekatsetatud valimiga (Õunapuu 2014, 142-143).

Vastajateni jõudmiseks kasutati otsepöördumisi e-kirja teel. Ettevõtte personalijuhile või -spetsialistile saadeti otsepöördumine uuringu kirjelduse ja küsimustiku lingiga ning palvega vajadusel edastada uuringukutse sobivamale isikule. Vastajad täitsid küsimustiku veebipõhiselt ning selle tulemused salvestati automaatselt.

Uuringu läbiviimisel võimaldati ettevõttel seega ise otsustada, kes on töötasustamise eest vastutav isik ja seega kes küsitlusele vastab. Uuring oli suunatud tasusüsteemide eest vastutavatele töötajatele selle pärast, et eeldatavasti omavad nemad kõige rohkem infot tasustamise kohta kogu

ettevõttes, näiteks kui suurel osal töötajatest rakendatakse erinevaid töötasustamise põhimõtteid. Tasusüsteemide eest vastutavad töötajad tõenäoliselt tunnevad ka hästi tasusüsteemi väljatöötamise protsessi, teavad tasusüsteemi eesmärke ning oskavad anda hinnangut kui hästi praegune tasusüsteem neid eesmärke täidab. Samasugust lähenemist küsitlusele vastajate valikul on rakendanud Kraav (2015). Alternatiivne viis tasusüsteeme uurida oleks olnud küsitleda ühest ettevõttest mitmeid töötajaid, kuid autori arvates ei oleks see käesoleva töö puhul osutunud sobivaks, sest enamik tootmissettevõtte töötajaid ei oma tööga seoses põhjalikumat ülevaadet ettevõttest tervikuna ning nad ei tarvitse olla teadlikud kõigi töötajate tasustamisest ega oska anda adekvaatset hinnangut tasusüsteemi toimivusele.

2.3. Andmeanalüüsi põhimõtted

Küsitlustulemuste analüüsiks kasutati andmeanalüüsi programme Excel ja SPSS. Tulemuste visualiseerimiseks jooniste ja tabelite vormis kasutati andmeanalüüsi programmi Excel.

Küsitluse vastuste analüüs viidi läbi küsimuste kaupa. Valikvastustega küsimuste vastused kodeeriti alljärgnevalt:

- Kui palju inimesi töötab ettevõtte Eesti üksus(t)es 2022.aastal? (1 = Kuni 50 inimest, 2 = 51-100 inimest, 3 = 101-250 inimest, 4 = Üle 250 inimese)
- Milliseid tasusüsteeme ettevõttes rakendatakse? (1 = ajatasu, 2 = tükitasu, 3 = tulemustasustamine, 4 = oskustepõhine tasustamine, 5 = kombineeritud)
- Millistest komponentidest koosneb töötajatele makstav rahaline tasu? (1 = Fikseeritud põhitasu, 2 = Igakuine muutuvtasu, 3 = Kvartaalne või aastane muutuvtasu, 4 = Jaotised ettevõtte kasumist, 5 = Ettevõtte aktsiate, osade või nende ostueesõiguse pakkumine)
- Milliseid kaudseid rahalisi tasusid töötajatele makstakse? (1 = Tööandja poolne vabatahtlik pensionikindlustus, 2 = Tööandja poolne vabatahtlik tervise-, õnnetusjuhtumi vm kindlustus, 3 = Laenumaksete hüvitamine, 4 = Soodustused ettevõtte toodangule, 5 = Spordi ja huvialade toetus, 6 = Toitlustamine, 7 = Transport ettevõtte kulul või transpordikulude hüvitamine)
- Milliseid mitterahalisi hüvesid töötajatele pakutakse? (1 = Tagasiside ja arenguvestlused, 2 = Tunnustamine, 3 = Koolitus, 4 = Lisapuhkus, 5 = Paindlik tööaeg, 6 = Kaugtöö võimaldamine, 7 = Tööalase iseseisva otsustusõiguse suurendamine, 8 = Ettevõttesisesed karjäärivõimalused)

- Kes on kaasatud ettevõtte tasusüsteemi loomisel või muutmisel? (1 = Personalijuht, 2 = Tegevjuht, 3 = Töögrupp, kes koosneb tootmistöötajatest ja juhtkonna liikmetest, 4 = Ettevõtte väline konsultant)
- Milliseid tegevusi ettevõttes rakendatakse tasusüsteemi väljatöötamisel või muutmisel? (1 = Ametikohtade hindamine, 2 = Tööturu analüüs, 3 = Töötajate eelistuste väljaselgitamine)
- Kas tasusüsteemi loomisel või muutmisel arvestatakse töötajate ettepanekutega? (1 = Arvestatakse, 2 = Arvestatakse osaliselt, 3 = Ei arvestata)
- Kui sageli muudetakse ettevõtte tasusüsteemi? (1 = Kord aastas või sagedamini, 2 = Kord kahe aasta jooksul, 3 = Kord kolme aasta jooksul, 4 = Kord nelja aasta jooksul või harvemini)
- Millistele töötajatele tutvustatakse tasusüsteemi muudatusi? (1 = Kõikidele töötajatele, 2 = Ainult töötajatele, kelle tasustamist muudetakse, 3 = Ei tutvustata)

Valikvastustega küsimuste kohta arvutati vastusevariantide esinemissagedused ning esitati need tabelite või jooniste kujul.

Küsimustega 11-16 selgati välja, kui suure osa töötajate puhul rakendatakse erinevaid tasustamise põhimõtteid. Küsimuse vastusevariandid põhinesid intervallhinnangutel, mis kodeeriti punkthinnanguteks järgmiselt: 0% – 0%, 1-25% – 13%, 26-50% – 38%, 51-75% – 63%, 76-99% – 88%, 100% – 100%. Nende küsimuste vastuse põhjal arvutati vastuste keskväärtused ja standardhälbed.

Küsimuse 8-10 põhinevad 5-pallisel Likerti skaalal. Skaaladel põhinevate küsimuste puhul arvutati vastuste keskväärtused ja standardhälbed.

Avatud küsimuste vastused jaotati kategooriatesse vastavalt vastuste sisule, seega ühe kategooria moodustavad vastustest olevad sarnased tekstilõigud. Vastavalt vastuse sisule võib ühe ettevõtte vastuse põhjal moodustada rohkem kui ühe kategooria. Tulemuste esitamisel toodi välja kategooriad ja nende esinemissagedused.

3. TASUSSÜSTEEMI UURINGU TULEMUSED, ARUTELU JA JÄRELDUSED

Käesolevas peatükis esitatakse elektroonikaettevõtete tasusüsteemide kohta läbiviidud uuringu tulemused. Tulemuste alapeatükile järgnevad arutelu ja järeldused, milles esitatakse vastused uurimisküsimustele ja seostatakse tulemused teoreetiliste seisukohtade ja varasemate uuringute tulemustega. Viimasena esitatakse Eesti elektroonikatööstuse ettevõtetele ettepanekud tasusüsteemide arendamiseks.

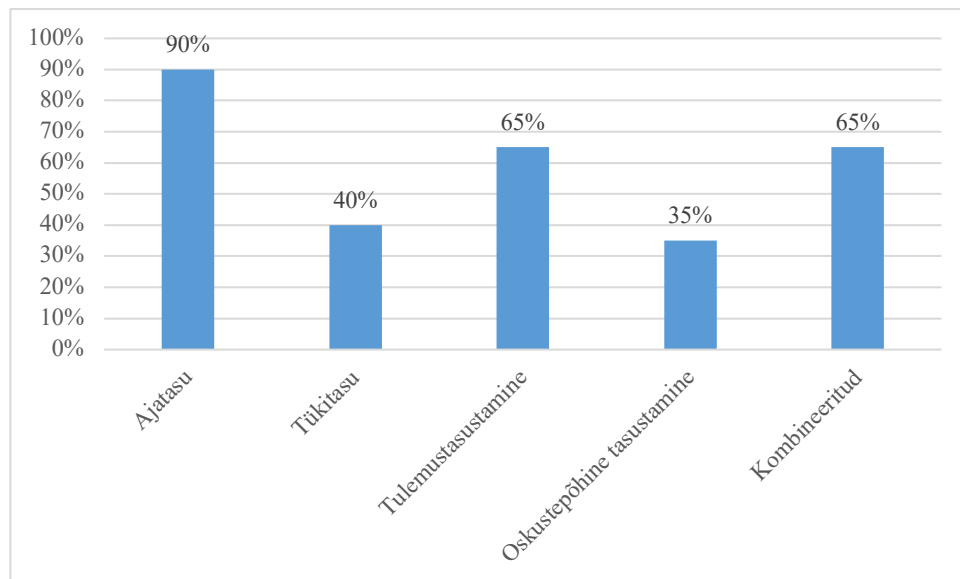
3.1. Uuringu tulemused

Küsitlusele vastas 20 ettevõtet. Kui arvestada, et valimi suurus on 68 ettevõtet, siis see teeb küsitlusele vastamise määraks 27%.

Ettevõtte suurus järgi oli neli ettevõtet (20%) üle 250 töötajaga, kaheksa ettevõtet (40%) olid 101-249 töötajaga, viis ettevõtet (25%) olid 51-100 töötajaga ning kolm ettevõtet (15%) olid kuni 50 töötajaga. Seega võib väita, et enamus uuringus osalenud elektroonikatööstuse ettevõtetest on keskmise suurusega, mille töötajate arv jääb vahemikku 51-250 inimest.

Kõige laialdasemalt Eesti elektroonikatööstuse ettevõtetes kasutusel olevaks tasusüsteemiks on ajatasu, mida rakendab 90% ettevõtetest. Selle kõrval on teisel kohal tulemustasustamine 65%-ga, millega võrdsel määral ettevõtteid rakendab kombineeritud tasustamist. Tükitasu ja oskustepõhine tasustamine on vähem levinud, kuid mõlemad on siiski kasutusel rohkem kui kolmandikus küsitlusele vastanud ettevõttes (Joonis 2).

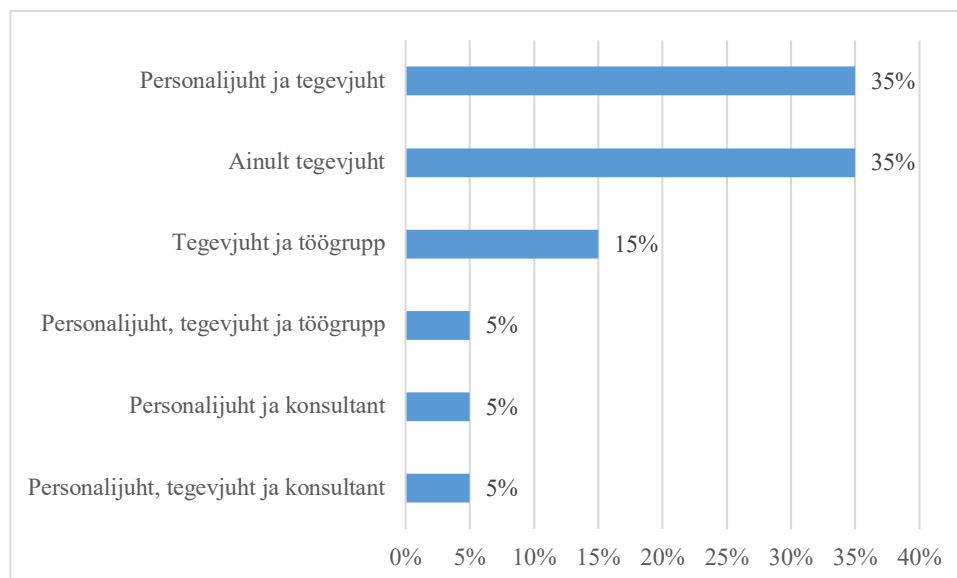
Küsimusele tasusüsteemide rakendamise kohta võis märkida mitu vastusevarianti. Kuna erinevate vastusvariantide sageduste summa on suurem kui 100%, siis see tähendab, et mitmetes ettevõtetes on samaaegselt kasutusel, mitu erinevat tasusüsteemi. See võib tähendada nii erinevate tasusüsteemide kasutamist erinevatel töötajatel või mitme tasusüsteemi kombineerimist samade töötajate puhul, millele viitab, et 65% ettevõtetest rakendab kombineeritud tasustamist.



Joonis 2. Elektroonikatööstuse ettevõtetes rakendatavad tasusüsteemid

Tasusüsteemide kohta vastas täpsustavale küsimusele vaid üks ettevõtte. Selle ettevõtte vastused annavad täiendavaid selgitusi ettevõttes rakendatava tulemustasustamise süsteemi kohta, kuid täiendavate tasusüsteemide kasutamist, mida küsitluses olevates vastusevariantides ei olnud esitatud, vastuse põhjal ei tuvastatud.

Tasusüsteemide loomisel ja arendamisel on kõige laiemalt levinud lahenduseks, et sellega tegelevad nii personalijuht kui tegevjuht (35%). Sama palju on ettevõtteid, mille tasusüsteemi arendamine on üksnes tegevjuhi ülesandeks. Harvemini on kasutusel variant, milles tasusüsteemi arendavad tegevjuht ning juhtkonnas liikmetest ja tootmistöötajatest koosnev töögrupp. Sellise töögrupi moodustamine on viisiks, kuidas saab töötajaid tasusüsteemi arendamisse kaasata, sest töötleva tööstuse ettevõtetes ei ole ilmselt mõeldav, et kõik tootmistöötajad osaleksid aktiivselt tasusüsteemi arendamise juures. Üksikutes ettevõtetes on kasutusel lahendused, mille puhul tegelevad tasusüsteemi arendamisega, kas nii personalijuht, tegevjuht ja töögrupp korraga või siis tegevjuht ja ettevõtte väline konsultant, kellele võib lisanduda veel personalijuht (Joonis 3).

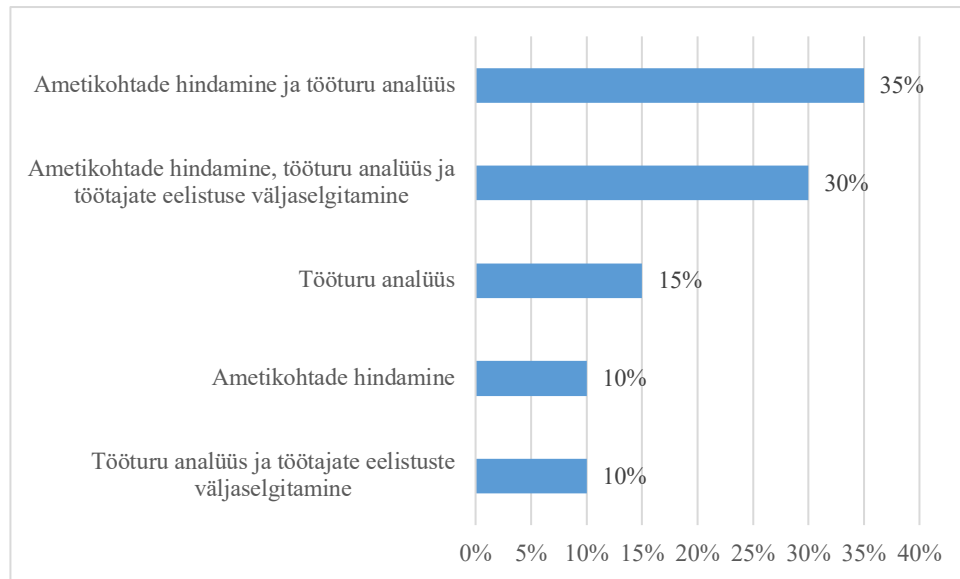


Joonis 3. Tasusüsteemi loomisesse või arendamisse kaasatud isikud

Kõikides küsitlusele vastanud ettevõtetest 95% juhtudel osales tasusüsteemi loomisel ja arendamisel kas üksi või koos teiste töötajatega ettevõtte tegevjuht. Personalijuht osales selles 50% ettevõtetest, tootmistöötajatest ja juhtkonnas koosneb töögrupp 20% ja ettevõtte väline konsultant 10% ettevõtetest.

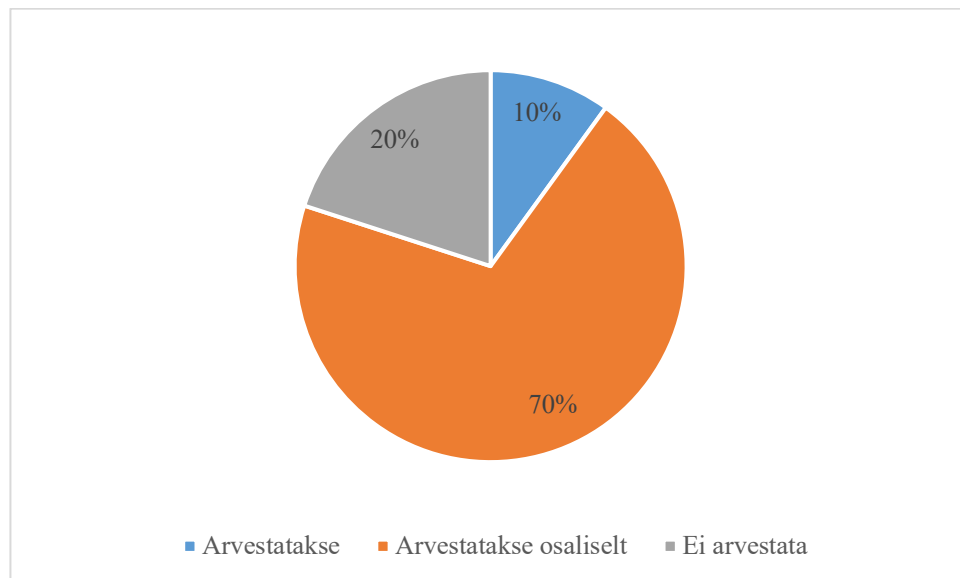
Tasusüsteemi loomisel või muutmisel rakendavad elektroonikatööstuse ettevõtted enamasti korraga mitu tegevust. Kõige sagedasemaks variandiks on, et viiakse läbi nii ametikohtade hindamine kui tööturu analüüs (35%). Ligikaudu sama paljudes ettevõtetes (30%) lisandub eelnevalt nimetatud kahele veel töötajate eelistuste väljaselgitamine. Tunduvalt vähem on ettevõtteid, mis rakendavad üksnes tööturu analüüsi või ametikohtade hindamist või siis tööturu analüüsi koos töötajate eelistuste väljaselgitamisega, kuid ilma ametikohtade hindamiseta (Joonis 4).

Kui vaadelda tegevuste rakendamist tasusüsteemi arendamisel eraldiseisvalt, siis 90% ettevõtetest viib läbi tööturu analüüsi (enamasti kombineeritult teiste tegevustega). 75% rakendab ametikohtade hindamist, mis enamasti on kombineeritud tööturu analüüsiga. Töötajate eelistusi selgitab tasusüsteemi arendamisel välja 40% uuringus osalenud ettevõtetest.



Joonis 4. Tasusüsteemi loomisel või muutmisel tehtavad tegevused

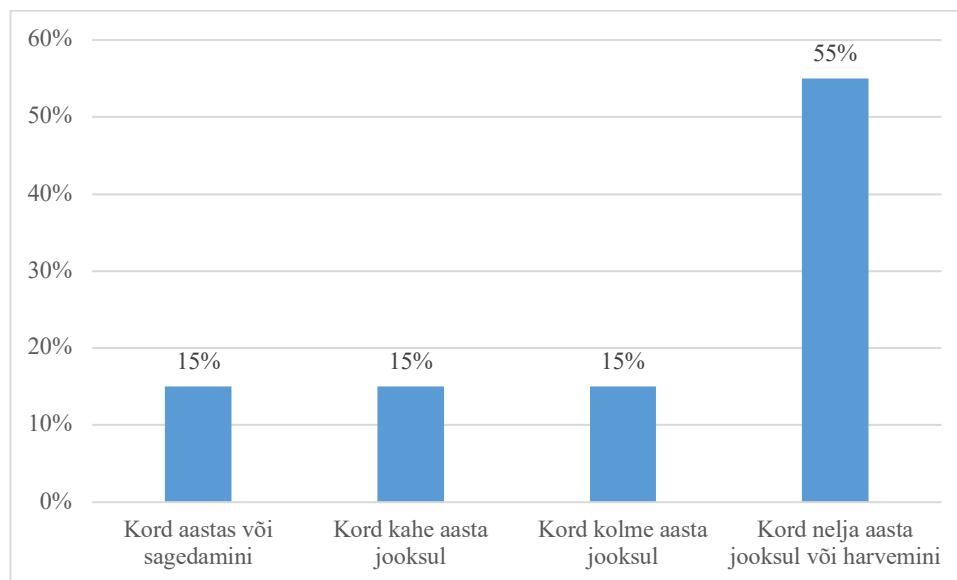
Küsitluse tulemused näitavad, et 80% uuringus osalenud ettevõttest rohkem või vähem arvestab tasusüsteemi loomisel või muutmisel töötajate ettepanekutega. 20% ettevõtetest ei tee seda paraku aga üldse. Kui töötajate ettepanekutega arvestatakse, siis enamike ettevõtete puhul vaid osaliselt, mida teeb 70% küsitlusele vastanud ettevõtetest (Joonis 5).



Joonis 5. Töötajate ettepanekutega arvestamine tasusüsteemi loomisel või muutmisel

Küsitluse tulemused näitavad, et tasusüsteemi muudavad elektroonikatööstuse ettevõtted pigem harva. Rohkem kui pooled ettevõtted teevad seda kord nelja aasta jooksul või harvemini.

Ülejäänud ettevõtted jagunevad võrdselt kolmeks grupiks, kes muudavad tasusüsteemi kord kolme, kahe või aasta jooksul või sagedamini (Joonis 6).



Joonis 6. Tasusüsteemi muutmise sagedus

70% uuringus osalenud ettevõtetest vastas, et tasusüsteemi muudatusi tutvustatakse ainult nendele töötajatele, kelle tasustamist antud muudatus mõjutab. 30% ettevõtetest vastas, et tasusüsteemi muudatusi tutvustatakse kõikidele ettevõtte töötajatele. Mitte üksik uuringus osalenud ettevõtte ei vastanud, et tasusüsteemi muudatusi töötajatele ei tutvustata. Nimetatud tulemused näitavad, et enamike elektroonikatööstuse ettevõtete puhul ei tutvustata töötajatele neid tasusüsteemi muudatusi, mis töötajat ennast otseselt ei puuduta.

Tasusüsteemi eesmärkidest hinnati kõige olulisemateks toodangu kvaliteedi tõstmist ja töötajate motivatsiooni suurendamist, mille olulisuse hinnangu keskvärtuse 5-pallisel skaalal oli 4,70. Peaaegu sama oluliseks peeti tasusüsteemi rolli sobivate töötajate värbamisel, millele järgnes töötajate rahulolu suurendamine. Tasusüsteemi kõige ebaolulisemaks eesmärgiks osutus ettevõtte kasumi suurendamine (Tabel 1). Siiski olid kõikide tasusüsteemi eesmärkide olulisuse keskvärtused 5-pallisel skaalal kõrgemad kui 4, mis näitab, et elektroonikatööstuse ettevõtted peavad samaaegselt paljusid tasusüsteemi eesmärke oluliseks ehk tasusüsteemid ei ole suunatud vaid üksikute eesmärkide saavutamisele.

Tabel 1. Tasusüsteemi eesmärkide olulisus 5-pallisel skaalal

Eesmärk	Keskväärtus	Standardhälve
Toodangumahu suurendamine	4,30	0,73
Ettevõtte kasumi suurendamine	4,15	0,88
Toodangu kvaliteedi tõstmine	4,70	0,57
Töötajate rahulolu suurendamine	4,50	0,51
Töötajate motivatsiooni suurendamine	4,70	0,47
Sobivate töötajate värbamine	4,65	0,59
Personali volavuse vähendamine	4,35	0,81

Praeguste tasusüsteemide kohta antud hinnangud näitavad, et kõige paremini aitavad elektroonikatööstuse ettevõtete tasusüsteemid suurendada ettevõtte kasumit ja tõsta toodangu kvaliteeti. Suhteliselt paremini aitavad tasusüsteemid vähendada ka personali volavust, kuid mõnevõrra halvemini aitavad praegused tasusüsteemid sobivaid töötajaid värvata (Tabel 2). Üldistavalt võib öelda, et hinnangud erinevate eesmärkide saavutamisele praeguse tasusüsteemi juures on suhteliselt võrdsed, mis tähendab, et tasusüsteemi toimivuses selle erinevate eesmärkide saavutamises ei ole suuri erinevusi. Samuti võib üldistada, et kuna hinnangute keskväärtused on siinkohal 4 palli läheduses, siis on elektroonikatööstuse ettevõtetel tasusüsteemide täiustamisel arenguruumi.

Tabel 2. Hinnang kui hästi aitab praegune tasusüsteem saavutada eesmärke 5-pallisel skaalal

Eesmärk	Keskväärtus	Standardhälve
Toodangumahu suurendamine	3,80	0,77
Ettevõtte kasumi suurendamine	4,05	0,76
Toodangu kvaliteedi tõstmine	4,05	0,76
Töötajate rahulolu suurendamine	3,85	0,88
Töötajate motivatsiooni suurendamine	3,85	0,93
Sobivate töötajate värbamine	3,70	0,92
Personali volavuse vähendamine	3,95	0,76

Ettevõtted andsid küsitluses ka kokkuvõtlikult 5-pallisel Likerti skaalal hinnangu, kui hästi toetab praegune tasusüsteem ettevõtte vajadusi. Selle hinnangu keskväärtuseks kujunes 3,65 ja standardhällbeks 0,75. Seega võib väita, et elektroonikatööstuse ettevõtte peavad tasusüsteemi ettevõtte vajadustele pigem osaliselt vastavaks, kuigi olukord võiks kindlasti olla parem. Suurem osa ettevõtetest andis 3- või 4- pallise hinnangud, mida oli vastavalt 35% ja 50%. 5% ettevõtetest andis 2-pallise hinnangu ja 10% ettevõtetest 5-pallise hinnangu.

Põhjendusi oma hinnangu kohta, kui hästi toetab praegune tasusüsteem ettevõtte vajadusi, andsid 12 ettevõtet. Vastavalt sisule jaotati need põhjendused positiivseteks negatiivseteks ja neutraalseteks. Positiivsed hinnangud grupeeriti järgmiselt:

- Tasustamise muudatused on andnud positiivseid tulemusi (2 ettevõtet);
- Toetab toodangumahu suurenemist (1 ettevõtte);
- Toetab kvaliteeti (1 ettevõtte);
- Toetab töötajate kvalifikatsiooni tõusu (1 ettevõtte).
- Kõik on hästi (1 ettevõtte).

Seega kaks ettevõtete mainisid, et tasustamise süsteemi on muudetud ning see vastab ettevõtte vajadustele seetõttu paremini kui varem. Üks nendest ettevõtetest tõi välja positiivse mõju toodangumahule. *„Süsteemi muudatused on toetanud eesmärkide saavutamist, näiteks toodangu mahu suurendamine II vahetuse abil, kus makstakse II vahetuse motivatsiooni tasu.“* Teine ettevõtte aga rõhutas, et tasusüsteemi on muudetud töötajate vajadustega paremini vastavaks. *„Oleme teinud süsteemi paindlikumaks ja üritanud leida, mis töötajaid paremini motiveerib. Töötajal on võimalik näidata oma panust mitmel tasandil.“* Toodangu mahu suurenemise, kvaliteedi ja kvalifikatsiooni osas peegeldus vastustest, et tasusüsteem toetab eesmärkide saavutamist läbi töötajate motivatsiooni, näiteks kvalifikatsiooni tõstmise osas. *„Töötaja saab ise, läbi oma tegevuste tõstes näiteks oma kvalifikatsiooni, oma töötasu mõjutada ja tõsta.“*

Negatiivsed hinnangud tasusüsteemile grupeeriti järgmiselt:

- Ei motiveeri töötajaid (3 ettevõtet);
- Ei toeta värbamist (2 ettevõtet);
- Tasusüsteem vajab täiustamist (1 ettevõtte).

Seda, et tasusüsteem ei motiveeri töötajaid, mainiti seoses ajatasuga, mille kohta leiti, et see ei toeta töö tootlikkuse ega kvaliteedi tõusu. *„Tunnipalgalistel kvaliteedi ja töökiiruse saavutamise ei ole motiveeriv.“* *„Töötundide alusel tasu maksmine pole reaalsuses parim lahendus, see ei ärgita töötajaid kiiremini liigutama. Probleem on ka töö kvaliteedi ja tasustamise seose puudumine.“*

Värbamise osas mainiti, et tasusüsteem ei ole atraktiivne paljudele uutele töötajatele. Ettevõtte, mille tasusüsteem vajab täiustamist, põhjendas praegust olukorda varasema tasusüsteemi puudustega. *„Võtsime käesoleva süsteemi kasutusele kaks aastat tagasi. Veel on nurki mida lihvida. Kuna eelmine süsteem oli jätnud süsteemi suure puudujäägi, siis läheb veel pisut aega enne kui süsteem teenitud eesmärki hakkab täitma.“*

Neutraalsed hinnangud grupeeriti järgmiselt:

- Tasustamine sõltub ettevõtte võimalustest (2 ettevõtet);
- Tasusüsteem on rahuldav (1 ettevõtte).

Tasusüsteemi sõltuvuse juures ettevõtte võimalustest tõid ettevõtted välja, et töötasu maksmise võimalused sõltuvad ettevõtte finantsolukorrast. Samuti toodi välja, et ettevõtte maksab töötajatele tulemustasu vastavalt ettevõtte tulemustele – kui ettevõtte tulemused on paremad, siis on ka võimalused töötasude maksmiseks suuremad.

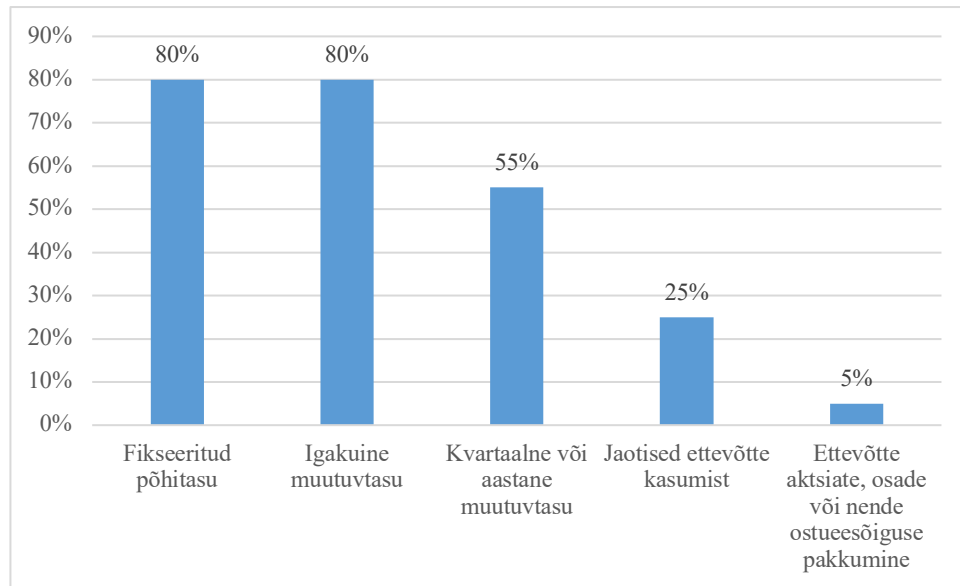
Tabelis 3 toodud tulemused näitavad, et kõige rohkem rakendavad elektroonikatööstuse ettevõtted ajatasu. Intervallhinnangute põhjal arvatuna on ajatasu kasutusel 58,5% uuritud ettevõtete töötajatest. Peaaegu sama palju töötajaid saab kombineeritud tasu (55,2%) ja kollektiivset tulemustasu (51,5%). Kollektiivset tulemustasu rakendatakse suurema osakaalu töötajate puhul kui individuaalset tulemustasu. Oskustepõhist tasu saab 35,9% töötajatest. Tükitasu on uuritud ettevõtetes suhtelisel vähem kasutusel, seda saab 27,8% töötajatest. (Tabel 3)

Tabel 3. Töötajate osakaal, kelle puhul rakendatakse järgmisi töötasustamise põhimõtteid

Eesmärk	Keskvärtus	Standardhälve
Ajatasu	58,5%	35,8%
Tükitasu	27,8%	38,4%
Individuaalne tulemustasu	34,1%	31,1%
Kollektiivne tulemustasu	51,5%	42,9%
Oskustepõhine tasu	35,9%	40,6%
Kombineeritud tasu	55,2%	43,5%

Üks ettevõtte nimetas veel staažiga seotud töötasu maksmist. See vastus avaldus ühe küsimuse juures olevas avatud vastuses. Seetõttu pole teada, kui suurele osale selle ettevõtte töötajatest rakendatakse staažitasu.

Rahalise töötasu komponentidest on kõige rohkem kasutusel fikseeritud põhitasu ja igakuine muutuvtasu, mõlemat kasutab 80% ettevõtetest. Vähemalt ühte tüüpi muutuvtasu (igakuine, kvartaalne või aastane) rakendab 95% küsitlusele vastanud ettevõtetest. Sealjuures kvartaalset või aastast muutuvtasu kasutatakse väiksemas arvus ettevõtetes kui igakuist muutuvtasu. Jaotised ettevõtte kasumist on kasutusel 25% uurinud osalenud ettevõtetest ning osalust või selle ostueesõigust pakutakse vaid 5% ettevõtetest (Joonis 7).

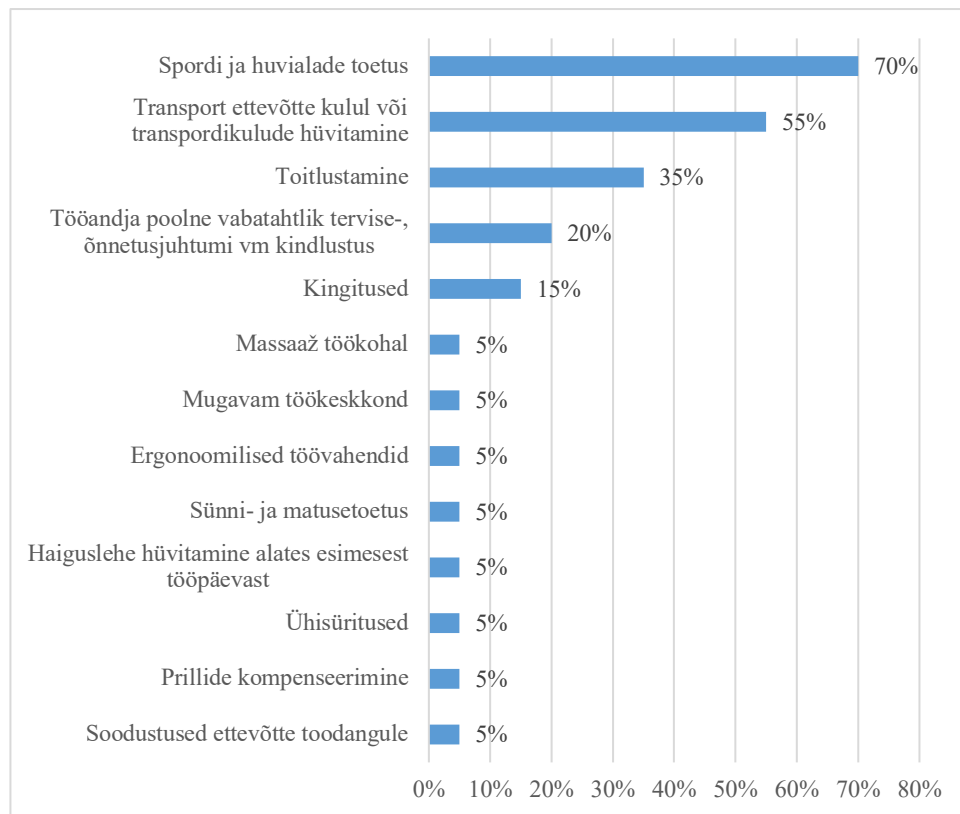


Joonis 7. Rahalise töötasu komponentide rakendamine elektroonikatööstuse ettevõtetes

Täpsustavas küsimuse selgus, et jaotised ettevõtte kasumist on mõeldud juhtkonnale. Lisatasude määramise juures tõi üks ettevõtte välja, et selle puhul lähtutakse muuhulgast töötaja hoolsusest ja distsipliinist ja et keskastmejuhtide hindamiseks ja selle põhjal lisatasude määramiseks rakendatakse 360-kraadist tagasisidet.

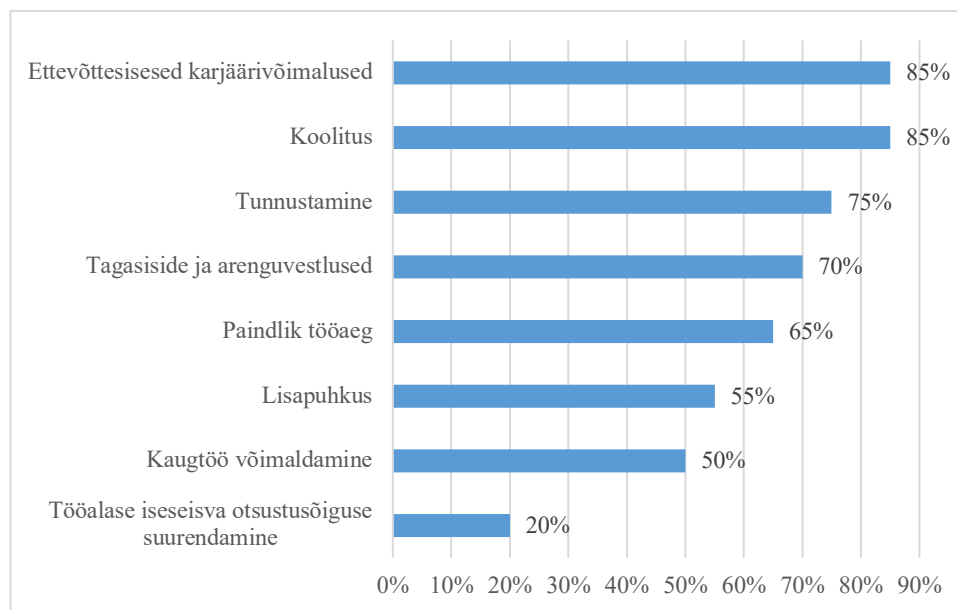
Kaudsete rahaliste tasude osa saab uurimistulemuste põhjal välja tuua, et kõige sagedamini on kasutusel kahte tüüpi tasud: spordi ja huvialade toetus ning transport ettevõtte kulul või transpordikulude hüvitamine. Mõlemad nendest on kasutusel rohkem kui pooltel uuringus osalenud ettevõtetes. 35% küsitlusele vastanud ettevõtetest pakub töötajatele tasuta toitlustamist. Tööandja poolne vabatahtlik tervise-, õnnetusjuhtumi vm kindlustus on kasutuses 20% ettevõtetest. Samal ajal ükski uuringus osalenud elektroonikatööstuse ettevõtte ei paku töötajatele vabatahtlikku pensionikindlustust. Samuti ei hüvitata töötajate laenumakseid (Joonis 8).

Täpsustava avatud küsimuste põhjal selgus, et elektroonikatööstuse ettevõtte pakuvad töötajatele lisaks etteantud vastusevariantidele veel järgmisi kaudseid rahalisi tasusid: prillide kompenseerimine, kingitused, ühisüritused, haigushüvitis alates esimesest päevast, sünni- ja matusetoetus, ergonoomilised töövahendid, mugavam töökeskkond, massaaž töökohal. Kingituste juures mainiti nii jõulu- kui sünnipäevakingitus



Joonis 8. Kaudsete rahaliste tasude rakendamine elektroonikatööstuse ettevõtetes

Joonisel 9 toodud tulemuste põhjal võib väita, et mitterahalised hüved on laialdasemalt kasutusel kui kaudsed rahalised tasud. Kõige levinumad neist on ettevõttesisesed karjäärivõimalused (85%) ja koolitus (85%). 75% ettevõtetest pakub töötajatel tunnustamist ning 70% tagasisidet ja arenguveestlusi. Tunnustamise juures mainiti täiendavalt aasta parima töötaja valimist ning aukirjade andmist heade töötulemuste eest.



Joonis 9. Mitterahaliste hüvede rakendamine elektroonikatööstuse ettevõtetes

Paindlikku tööaega pakub 65% ettevõtetest ning saab välja tuua, et paindlik tööaeg on rohkem kasutusel kui kaugtöö võimaldamine. Lisapuhkus on kasutusel 55% ettevõtetest. Lisapuhkuse juures mainis üks ettevõtte täpsustavalt, et selle puhul on tegemist lojaalsusboonusega, mida pakutakse pikema staažiga töötajatele. Kõige vähem rakendatakse elektroonikatööstuse ettevõtetesse mitterahalistest hüvedest töölase iseseisva otsustusõiguse suurendamist, mida võimaldab 20% uuringus osalenutest (Joonis 9).

3.2. Tulemuste arutelu ja järeldused

Uuringu tulemusena selgus, et Eesti elektroonikatööstuses on kõige rohkem kasutusel olevaks tasusüsteemiks ajatasu. Samuti selgus, et mitmed elektroonikatööstuse ettevõtted, kes rakendavad ajatasu leiavad, et see pole parim lahendus. Ajatasu puudustena toodi välja seose puudumise töötulemusega, mistõttu tasusüsteem ei motiveeri töötajaid töötama kiiremini, kvaliteetsemalt jne ehk ühesõnaga tasusüsteem ei suuna töötajaid pingutama ettevõtte huvides rohkem. Hart (2016) käsitluse kohaselt on ajatasu koos tükitasuga ühest kahest traditsiooniliselt töötlevast tööstuses rakendatud tasusüsteemist, mida aga tänapäeval vastavalt Helper ja teiste (2010) käsitlusele peaks rakendama koos teiste tasusüsteemidega, eriti tulemustasustamisega kombineeritult. Või siis vähemalt tuleks ajatasu suurus vastavalt Gerhart ja Fang (2014) soovitusel perioodiliselt vastavalt töö tulemustele üle vaadata.

Tulemustasustamine on kasutusel 65% ettevõtetest. Osa autoreid, näiteks Kang ja Lee (2021) peavad tulemustasu parimaks tasusüsteemiks, kuid tulemustasustamisel on ka negatiivseid aspekte ning oluline on, kuidas ja milliste tulemustega on töötajatele makstav tasu seotud. Positiivse tulemusena võib välja tuua, et kollektiivne tulemustasu on rohkem kasutusel kui individuaalne tulemustasu. See on kooskõlas Helper ja teiste (2010) seisukohtadega, et töötajate koostöö soodustamiseks ning põhjusel, et individuaalset töötulemust võib tänapäeva tööstuses olla problemaatiline mõõta, on sobiv rakendada kollektiivset tulemustasustamist. Uuringus osalenud ettevõtete kohta võib üldistada, et kui tulemustasu rakendatakse, siis sõltub tasu suurus kõige sagedamini lühiajalistest töötulemustest. Töötajate kasumiosalust rakendatakse vähe, kuigi Ngwa ja teiste (2019) uuring näitab, et selle kasutuselevõtt toob kaasa töötajate kõrgema pühendumuse.

Kombineeritud tasustamine on uuritud ettevõtetes samuti laialdaselt kasutusel. Seda võib pidada samuti positiivseks nähtuseks, kuna sellega on võimalik ühendada erinevate tasusüsteemide positiivseid omadusi. Nii Helper ja teiste (2010) kui Hart (2016) põhjal võib kõrgtehnoloogilises tootmises ja seega elektroonikatööstuses soovitada kasutada kombineeritud tasusüsteeme.

Rõõmustavad on tulemused, et tükitasu rakendatakse Eesti elektroonikatööstuses vähesel määral. Tükitasu asemel või vähemalt kõrval ajatasu või tulemustasustamise kasutamist võib Helper ja teiste (2010) uurimistulemuste põhjal soovitada, kuna see on aidanud suurendada tootlikkust, kasumlikkust ja parandada töötajate suhtumist. Tükitasu on sobiv Helper ja teiste (2010) sõnul paremini traditsioonilise tootmise puhul, mis keskendub väikest lisandväärtust pakkuvale masstoodangule.

Käesoleva töö tulemuse erinevad Berber ja teiste (2017) uurimistulemustest, mis tõid välja personaliosakonna suure tähtsuse töötasustamise juures. Käesoleva töö tulemused näitavad, et elektroonikatööstuses on tasusüsteemide arendamisel juhtiv roll tegevjuhtidel, kuigi väga sageli on sellesse protsessi kaasatud personalijuht. Vastupidiseid praktikaid, kus tasusüsteemi arendamisega tegeleb personalijuht, kuid mitte tegevjuht, peaaegu ei esine.

Uuringus selgus, et elektroonikatööstuse töötajad on tasusüsteemide arendamisse vähesel määral kaasatud. Töötajate ettepanekute küsimine tasusüsteemi arendamiseks on vähem levinud ning enamasti arvestatakse selliste ettepanekutega osaliselt. Enamasti tutvustatakse tasusüsteemi muudatusi ainult nendele töötajatele, kelle tasustamist antud muudatus mõjutab. Sellised praktikad on murettekitavad, kuna on oht, et tasusüsteemid ei vasta töötajate soovidele. Samuti võiksid

eelnevalt kirjeldatud tegevused olla heaks võimaluseks töötajaid kaasata, mis on vastavalt Katou ja Budwar (2015) tõhustaks võimaluseks töötajate sooritust ja ettevõtte müügitulu suunata.

Elektroonikatööstuse tasusüsteemide osas võib positiivsena välja tuua, et need aitavad kaasa toodangu kvaliteedi tõstmisele ja töötajate motiveerimisele. See on seletatav tulemustasutamise rakendamisega, mida peetakse heaks vahendiks töötajate motiveerimisel (Margherita & Bua, 2021). Kuigi käesolevas töös ei uuritud, milliseid tulemusnäitajaid rakendatakse, siis võib loota, et uuringus osalevad ettevõtte rakendavad ka kvaliteedil põhinevaid mõõdikuid, mis on Hart (2016) väitel väga oluline, sest vastasel juhul võib tasusüsteem motiveerida töötajaid tegema kvantitatiivselt palju, kuid kvalitatiivselt kehva tööd. Ka tükitasu väheldane rakendamine võib olla põhjuseks, miks tasusüsteemid toetavad kvaliteeti.

Küsitluse tulemuste põhjal selgus, et elektroonikatööstuse ettevõtete praegused tasusüsteemid aitavad hästi kaasa suurema kasumi saavutamisele, samal ajal peetakse kasumi suurendamist tasusüsteemi suhteliselt vähem tähtsamaks eesmärgiks. Suurimaks lahknevuseks praeguste tasusüsteemide ja tasusüsteemide eesmärkide osas tuleb pidada tasusüsteemi suhteliselt halvemat toimimist töötajate värbamisel, mida kinnitavad ka küsitluses avatud küsimustele antud kommentaarid, kus mõned ettevõtted toovad välja, et tasusüsteem ei ole uute töötajate jaoks atraktiivne. Siit järeldub, et mitte kõigi ettevõtet tasusüsteemid ei paista väljas poole organisatsiooni olevate potentsiaalsete uute töötajate jaoks ahvatlevad. Uuringu tulemused siiski ei too täpsemalt välja, mis on tasusüsteemide juures täpsemalt probleemiks, et need värbamise seisukohast hästi ei toimi. Võimalik, et küsimus on üldisest tötasude tasemes, kuid probleeme võib olla ka tasude struktuuris ja tasustamise põhimõtetes.

Probleem, et tasusüsteemid ei toimi hästi töötajate värbamisel võib olla seotud asjaoluga, et tasusüsteemide loomisel kasutavad vaid vähesed ettevõtted väliseid eksperte. Kuigi paljud ettevõtted viivad tasusüsteemi arendamiseks läbi tööturu uuringu, siis on protsessis osalevad isikud enamasti vaid ettevõttesised. Selle tulemusena on võimalik, et ei suudeta näha tasusüsteemi ettevõttevälist vaadet.

Uurimistulemuste kohaselt on elektroonikatööstuse poolt kõige sagedamini rakendatavateks kaudseteks rahalisteks tasudeks spordi ja huvialade toetus, transport ettevõtte kulul või transpordikulude hüvitamine ning toitlustamine. Magistritöö autori arvates soodustab sporditoetuse rakendamist maksusoodustus, kuid see võib olla seotud ka töötajate eelistustega. Transport ettevõtte kulu on ilmselt kõige olulisem, kui ettevõtte asub piirkonnas, kuhu töötajatel ei

ole sobivaid võimalusi teiste transpordivahenditega hõlpsasti pääseda, näiteks puudub hästitoimiv ühistransport.

Tänapäeval peetakse mitterahaliste pakkumiste töötajatele väga oluliseks (Bahaudin & Shandana, 2010; Van der Hauwaert & Brugeman 2015; Piwowar-Sulej 2020). Vaatamata sellele mitte kõik uuritud ettevõtted ei rakenda selliseid hüvesid nagu koolitust, ettevõttesisesid arenguvõimalusi ja tunnustust. Ettevõttesisest arenguvõimaluste osas võib mõnel ettevõttel olla piiravaks teguriks ettevõtte väike suurus, kuigi elektroonikatööstuse ettevõtted on enamasti vähemalt keskmise suurusega. Koolituse pakkumist ja töötajate tunnustamist võib tänapäeval pidada magistritöö autori arvates elementaarseks ja seda peaksid kõik tööandjad pakkuma.

Positiivseks võib pidada, et uuringus selgus, et elektroonikatööstuse ettevõtted pakuvad mitmeid selliseid mitterahalisi hüvesid, mida vastusevariantides ei olnud nimetatud. See viitab mitterahaliste hüvede mitmekesisusele, mis Graham ja teiste (2018) ning Piwowar-Sulej (2020) järgi aitab töötajate individuaalsete vajadustega eristada.

Uuringu tulemused näitavad, et paindlikku tööaega pakutakse rohkem kui kaugtöö võimalust. Ilmselt on see tulemus seotud tootmistöö eripäradega, mis eeldab töötajatelt kohalolekut. Paljud töötajad ilmselt ei saa oma tööülesandeid täita ilma, et nad töökohal ise füüsiliselt kohal ei viibi.

Eesti elektroonikatööstuse ettevõtted rakendavad suhteliselt vähe töötajatele suurema otsustusõiguse andmist. See ilmneb nii tasusüsteemide juures, mille arendamise töötajaid väga ei kaasata, kui ka üldiselt tööalaselt. Magistritöö autori arvates tuleks arvestades muutusi tootmistöö olemuses pakkuda töötajatele rohkem otsustusõigust ja vabadust. Kuna tootmistöö on muutnud paindlikumaks (Schraeder & Becton, 2022), siis tuleks töötajatele pakkuda ka rohkem otsustusõigust. Samuti tuleb arvestada, et tänapäevased tootmistöötajad väärtustavad suuremat tegevusvabadust rohkem kui varasematel aegadel.

Uuringust saadavaks peamiseks kasuks on, et see annab ülevaate tasusüsteemidest Eesti elektroonikatööstusest. Samuti tõi uuring välja, kuidas elektroonikatööstuse ettevõtted hindavad tasusüsteemide toimimist ja millistes valdkondades on vajakajäämisi. Selliseid uuringuid Eesti elektroonikatööstuse kohta ei ole varem läbi viidud ning sarnaselt tasusüsteemidest terviklikku ülevaadet andvat uuringut ei ole Eestis ka teiste töötleva tööstuse harude kohta magistritöö autorile teadaolevalt teostatud. Uuringu praktiliseks väljundiks on ettepanekud Eesti elektroonikatööstuse ettevõtetele.

Uuringu nõrgaks küljeks tuleb pidada madalat vastamismäära, sest küsitlusele vastas 27% ettevõttest. See tähendab, et küsitluse tulemused ei kajasta suurema osa valimisse kaasatud ettevõtete tasusüsteeme. Kuna aga tegemist on veebipõhise uuringuga, milles ettevõtetega võeti ühendust e-posti teel, võib 27%-list vastamismäära pidada väga heaks tulemuseks sellise meetodika kohta. Keskmise vastamismäär uuringutes, kus vastajatega võetakse ühendust e-posti teel, on vaid 11%, kusjuures on täheldatud, et aja jooksul selliste uuringute vastamismäärad langevad (Evans & Mathur, 2018, 863). Magistritöö autori arvates võis keskmisest kõrgemat vastamismäära aidata saavutada asjaolu, et tegemist on oma valdkonna spetsialistidele saadetud uuringuga, milles osalemise motivatsioon on ilmselt kõrgem kui näiteks mõnel tarbijauuringul, kuhu kaasatakse juhuslikke inimesi. Autori hinnangul oleks olnud võimalik küsitlusele vastamise määra tõsta, kui uuringut oleks rohkem tutvustatud, näiteks mõnel Eesti Elektroonikatööstuse Liidu üritusel või oleks sellisel üritusel võimaldatud uuringu küsimustikku kohapeal täita.

Kuna madalast vastamismäärast tingituna oli vastajaid vaid 20, siis see ei võimaldanud teha sügavamat statistilist analüüsi uuritavate näitajate vaheliste seoste kohta. Antud töö eesmärgist ja uurimisküsimustest tulenevalt ei olnud see otseselt eesmärgiks, kuid huvitav oluks uurida, kuidas on hinnangud, kui hästi praegune tasusüsteem aitab saavutada sellele seatud eesmärke, seatud tasusüsteemi ja selle loomise omadustega. Näiteks oleks võinud uurida, kuidas töötajate kaasamine või tasusüsteemi muutmise sagedus on seotud tasusüsteemi toimivusega. Samuti võiks selgitada välja, kuidas tulemustasustamine on seotud tasusüsteemi eesmärkide saavutamisega. Sellistele küsimustele vastuse leidmine võiks jääda tulevaste uuringute jaoks, mille puhul oleks vaja rohkem vastajaid. Suurema vastajate arvu saamiseks võiks analoogilist uuringut korraldada mõnes rohkemate ettevõtetega tööstusharus või laiemas sektoris.

3.3. Ettepanekud organisatsioonidele

Uurimistulemuste põhjal esitatakse elektroonikatööstuse ettevõtetele järgmised ettepanekud tasusüsteemide täiustamiseks:

- Ettevõtted võiksid tasusüsteemide loomisel ja muutmisel rakendada rohkem ettevõtteväliseid konsultante. See võimaldaks saada tasusüsteemidele organisatsioonivälisest vaadet ja aitaks parendada tasusüsteemi toimimist töötajate värbamisel, muutes tasusüsteemi väljaspoole ettevõtet atraktiivsemaks. Kuna elektroonikatööstuse ettevõtted on enamasti vähemalt keskmise suurusega, siis tõenäoliselt ei ole väliste ekspertide

kaasamine nende jaoks liiga kulukas, eriti kui arvestada, et tasusüsteemi muudatusi tehakse enamikes ettevõtetest kord nelja aasta tagant või harvem.

- Tasusüsteemide loomisel ja arendamisel võiksid ettevõtted töötajaid rohkem kaasata. See kehtib nii töötajatelt ettepanekute saamise, töötajate aruteludes osalemise kui ka tasusüsteemide töötajatele tutvustamise osas. Et suurendada töötajate pühendumust ettevõttele, võiks töötajatele tutvustada ka selliseid tasusüsteemi muudatusi, mis neid ennast otseselt ei puuduta.
- Ettevõtted, mis siiani rakendavad tükitasu, peaksid selle kõrval võtma kasutusele ka tulemustasu töö kvaliteedi jt ettevõtte eesmärkide saavutamise eest, et töötajad ei keskenduks üksnes kvantitatiivsele töötulemusele.
- Tulemustasustamise juures on soovitatav lisaks individuaalsele tulemustasule ka kollektiivset tulemustasu, et soodustada töötajate koostööd ning suurendada töötajate pühendumust ettevõttele.
- Kui töötasu põhineb üksnes ajatasul, siis tuleb kindlaks määrata põhimõtted, millal ja mille alusel aja tasu üle vaadatakse. Ajatasu ülevaatamine ja muutumine tuleks siduda individuaalse ja kollektiivse töötulemusega, et suurendada töötajate motivatsiooni paremate tulemuste saavutamiseks.
- Tulemustasustamise juures on lisaks lühiajalisele (igakuisele) tulemuslisale soovitatav rakendada ka pikema perioodi (kvartali, aasta) tulemustel põhinevaid lisatasusid. See võimaldaks panna töötajaid keskenduma rohkem pikaajalistele töötulemustele ja ühtlasi saaks töötasustamist siduda ettevõtte majandustulemustega. Selline lähenemine võtab töötasustamise juures arvesse ettevõtte majanduslikke võimalusi, kuid ettevõtte heade majandustulemuste korral tasud suurenevad ja kehvade majandustulemuste korral vähenevad.
- Ettevõtted, kes seda veel ei tee peaksid rakendama mitterahalistest hüvedest vähemalt koolitust, tunnustust ning ettevõttesiseseid karjäärivõimalusi.
- Mitterahalistest hüvedest võiksid ettevõtted rohkem rakendada suurema otsustuõiguse andmist töötajatele. Tänapäevase töötleva tööstuse olemust silmas pidades võib see aidata kaasa paremate töötulemuste saavutamisele ja töötajate motivatsiooni tõusule.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on kaardistada tasusüsteemide rakendamine töötlevas tööstuses Eesti elektroonikatööstuse näitel. Töös lähtuti tasusüsteemi käsitluse juures kogutasu põhimõttest, millega lisaks otsesele rahalisel tasule loetakse tasusüsteemi osadeks ka kaudsed rahalised tasud ja mitterahalised hüved. Tasusüsteem on ettevõtete jaoks juhtimistöriistaks, millega mõjutatakse töötajate motivatsiooni, töörahulolu, tootlikkust, kvaliteeti, värbamist, personali voolavust ja ettevõtte kultuuri. Tasusüsteem on ka töötajate tagasisidestamise vahendiks. Ettevõtetel on võimalik teha mitmeid valikuid tasusüsteemi väljatöötamiseks.

Varasemad uuringud on näidanud, et töötlevas tööstuses on osaliselt kasutusel tulemustasustamisel põhinevad ning paindlikud tasusüsteemid. Kohati põhinevad kasutusel olevad tasusüsteemid tükitasul, mida aga tänapäeva tootmise juures ei peeta parimaks lahenduseks. On leidnud kinnitust, et tasusüsteemide muutmise on võimalik tootlikkust töötlevas tööstuses suurendada, kuid selle juures tuleb arvesse võtta tootmisprotsessi ja organisatsioonikultuuri eripära. Positiivseid tulemusi annavad tasusüsteemid, mis on töötajate hinnangul õiglasel, samuti on häid tulemusi andnud töötajate kasumiosalus. Töötlevas tööstuse toimunud muutused tasusüsteemides on seotud muutustega töö olemuses ja töökorralduses. Uuteks arenguteks on meeskonnatöö tähtsuse suurenemine, vajadust tõsta kvaliteeti ning tööülesannete paindlikumaks ja mitmekülgsemaks muutumine. Muutunud on ka töötajate eelistused, rohkem on hakatud väärtustama mitterahalisi hüvesid.

Magistritöös läbiviidud empiiriline uuring põhineb töötleva tööstuse ettevõtete töötasustamise süsteemide eest vastustate töötajate veebipõhisel küsitlusel. Uuringu üldkogumi moodustasid Eesti elektroonikatööstuse ettevõtted. Valimisse kaasati 68 ettevõtet, kelle kontaktandmed õnnestus autoril hankida. Uuringus osales nendest 20 ettevõtet.

Uuringus selgus, et Eesti elektroonikatööstuses on kõige rohkem kasutusel olevaks tasusüsteemiks ajatasu, kuid levinud on ka tulemustasu ja kombineeritud tasustamise rakendamine. Vähem on kasutusel oskustepõhine tasustamine, tükitasu ja staažipõhine tasustamine. Ajatasu kasutatakse kõige suurema hulga töötajate puhul millele järgnevad kombineeritud tasustamine ja

tulemustasustamine. Kollektiivsed tulemustasud on rohkem kasutusel kui individuaalne tulemustasu.

Tasusüsteemide loomisel ja arendamisel on juhtiv roll ettevõtete tegev- ja personalijuhtidel. Harvemini kaastakse sellesse protsessi ettevõtte teisi töötajaid või ettevõtteväliseid eksperte. Tasusüsteemid on ajas püsivad, enamuse ettevõtteid muudab neid kord nelja aasta järel või harvemini. Tasusüsteemide arendamisel viiakse kõige sagedamini läbi tööturu uuring ning veidi vähem rakendatakse ametikohtade hindamist, kuigi suur osa ettevõtetest rakendab nendest mõlemat. Töötajate ettepanekute küsimine tasusüsteemi arendamiseks on vähem levinud ning enamasti arvestatakse selliste ettepanekutega osaliselt. Enamasti tutvustatakse tasusüsteemi muudatusi tutvustatakse ainult nendele töötajatele, kelle tasustamist antud muudatus mõjutab.

Elektroonikatööstuse ettevõtete arvates on tasusüsteemi kõige olulisemateks eesmärkideks toodangu kvaliteedi tõstmine, töötajate motivatsiooni suurendamine ja sobiva personali värbamine. Tasusüsteemide toimivust hinnati kõige kõrgemalt kasumi suurendamise, toodangu kvaliteedi tõstmise ja personali voolavuse vähendamise osas. Ettevõtted hindasid praeguseid tasusüsteeme pigem positiivselt, kusjuures osad ettevõtte on saavutanud positiivseid tulemusi tasusüsteemi muutmiseiga. Tasusüsteeme hinnati positiivselt seoses toodangumahu, kvaliteedi ja personali kvalifikatsiooni tõstmisele kaasa aitamisega. Tasusüsteemidele antud negatiivseid hinnanguid põhjendati asjaoludega, et tasusüsteemi ei motiveeri töötajaid või ei toeta värbamist.

Rahalise töötasu komponentidest on kõige rohkem kasutusel fikseeritud põhitasu ja igakuine muutuvtasu. Töötasu muutuvosa sõltub pigem lühema- kui pikemaajalistest tulemustest. Töötajate kasumiosalust või osaluse jaotamist rakendatakse võrdlemisi vähe. Kaudsetest rahalistest tasudest on kõige enam kasutatavateks spordi ja huvialade toetus, transport ettevõtte kulul või transpordikulude hüvitamine ning toitlustamine. Kindlustusest pakutakse töötajatele tervise- ja õnnetusjuhtumi-, kuid mitte pensionikindlustust. Ükski uuringus osalenud ettevõtetest ei tasu töötajate eest laenumakseid. Lisaks on kasutusel järgmised kaudsed rahalised tasud: prillide kompenseerimine, kingitused, ühisüritused, haigushüvitis alates esimesest päevast, sünni- ja matusetoetus, ergonoomilised töövahendid, mugavam töökeskkond, massaaž töökohal. Mitterahalised hüved on elektroonikatööstuse ettevõtetes sagedamini kasutusel kui kaudsed rahalised tasud. Kõige enam rakendatakse nendest ettevõttesiseseid karjäärivõimalusi, koolitusi, tunnustamist ning tagasisidet ja arenguveestlust.

Töö tulemuste põhjal tehti ettepanekud elektroonikatööstuse ettevõtte tasusüsteemide arendamiseks. Soovitati kaasata tasusüsteemide arendamisse rohkem tootmistöötajaid ja ettevõtteväliseid konsultante, rakendada kollektiivset ja lisaks lühiajalisele ka pikaajalistel tulemustel põhinevat tulemustasustamist. Mitterahalistest hüvedest peaksid ettevõtted rakendama vähemalt koolitust, tunnustus ning ettevõttesiseseid karjäärivõimalusi ning ettevõtted võiksid luua ka rohkem võimalusi, et anda töötajatele rohkem tegevusvabadust ja otsustusõigust.

SUMMARY

REMUNERATION SYSTEM IMPLEMENTATION AND IMPROVMENT OPTIONS IN THE ELECTRONICS INDUSTRY

Kristi Konnov

Remuneration has become an important management tool, as it is possible to influence the behavior of employees by remuneration systems. Changes in manufacturing require changes in remuneration systems as production becomes more customized and workers are required to handle more diverse tasks. In the case of the Estonian manufacturing industry, the problem is the lack of ability to keep up with changes. Adapting to the increase in labor costs and digitization are causing difficulties.

The research problem of the master's thesis is that it has not been mapped, which remuneration systems are implemented in the electronics industry to ensure the necessary and continuous contribution to the achievement of the company's goals. Although a similar problem also occurs in other branches of the manufacturing, the research problem is solved in the master's thesis using the example of the Estonian electronics industry, since this industry is of great importance for the Estonian economy. In addition, investigating remuneration systems in electronics industry is justified by the high future ambitions of Estonian Electronic Industry Union.

The aim of the master's thesis was to map the application of remuneration systems in the manufacturing industry using the example of the Estonian electronics industry. The research questions were:

1. What theoretical positions support the implementation of remuneration?
2. What are the goals of the remuneration systems, the remuneration principles and how are remuneration systems developed implemented in the Estonian electronics industry?
3. Which monetary and non-monetary rewards are offered in the Estonian electronics industry?

The empirical study of the thesis was based on an online survey of representatives of manufacturing companies, who are responsible for the remuneration systems. The population of the study includes the companies of the Estonian electronics industry. The sample included 68 companies whose contact details the author managed to obtain. 20 of these companies participated in the study.

The study revealed that the most widely used remuneration system in the Estonian electronics industry is time rate, but the application of pay per performance and combined remuneration is also common. Skill-based remuneration, piece-rate remuneration and seniority-based remuneration are used less. Time rate is used for the largest number of employees, followed by combined pay and performance-based pay. Collective performance rewards are more widely used than individual performance rewards.

Executive and personnel managers of companies play a leading role in the creation and development of remuneration systems. Less often, the company involves other employees or experts from outside the company in this process. Remuneration systems are stable over time, most companies change them once every four years or less often. For the development of remuneration systems, labor market development is most often carried out, while job evaluation is applied less, although a large number of companies implement both of them. Asking employees for suggestions for the development of the remuneration system is less common, and in most cases such suggestions are partially considered. In most cases, changes to the remuneration system are introduced only to those employees whose remuneration is affected by the given change.

According to the electronics companies, the most important goals of the remuneration system are to increase the quality of production, increase the motivation of employees and recruit suitable personnel. The performance of remuneration systems was rated the highest in terms of increasing profits, increasing production quality and reducing staff turnover. Companies evaluated the current remuneration systems rather positively, while some companies have achieved positive results by changing the system. Remuneration systems were positively evaluated in terms of helping to increase production volume, quality and personnel qualifications. The negative evaluations given to the remuneration systems were justified by the fact that the remuneration system does not motivate employees or support recruitment.

Fixed base pay and the monthly variable pay are the most widely used direct monetary rewards. The variable part of the salary depends on short-term rather than long-term results. Employee

profit sharing or share distribution is applied in a smaller number of companies. for Sports and hobbies compensation, transport at the company's expense or reimbursement of transport costs, and catering are the most widely applied indirect financial rewards. In addition, the following indirect financial payments are used: compensation for glasses, gifts, joint events, sickness benefit from the first day, birth and funeral allowance, ergonomic work tools, more comfortable working environment, massage at the workplace. In the electronics industry, non-monetary rewards are more common than indirect monetary rewards. Most of them are implemented internal career opportunities, training, recognition and feedback and development conversations.

According to the results of the thesis, proposals were made for the development of company remuneration systems in the electronics industry. It was recommended to involve more production workers and external consultants in the development of remuneration systems, to implement performance-based remuneration based on collective performance. In addition to short-term performance, long-term performance should be taken into account for performance-based pay. For the non-monetary benefits, companies should at least implement training, recognition and internal career opportunities, and companies could also create more opportunities to give employees more freedom of action.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aliku, I.H, Morka, T.O., Igemohia, F. (2020). Compensation Management and Employee Performance: Manufacturing Industry in Focus. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 8792-8810.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page
- Bahaudin, G.M., Shandana, S. (2010). An Equitable Total Rewards Approach to Pay for Performance Management. *Journal of Management Policy and Practice*. 11(4), 111-122.
- Berber, N., Morley, M. J., Slavić, A., & Poór, J. (2017). Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(12), 1661-1689.
- Brown, D. (2014). The future of reward management: From total reward strategies to smart rewards. *Compensation & Benefits Review*, 46(3), 147-151.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-111.
- Cox, A., Brown, D., Reilly, P. (2010). Reward Strategy: Time for a More Realistic Reconceptualization and Reinterpretation? *Thunderbird International Business Review*. 52(3), 249-260.
- Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017). The effect of compensation on satisfaction and employee performance. *Management and Economics Journal*, 1(1), 69-78.
- Eesti Elektroonikatööstuse Liidu visioon aastaks 2035. (2021).
https://www.estonianelectronics.eu/EETL%20Visioon%202035_.pdf
- Eesti teadus- ja arendustegevuse, innovatsiooni ning ettevõtluse arengukava 2021–2035. (2021). Haridus- ja Teadusministeerium. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. Tallinn.
- Emerging trends in global advanced manufacturing: Challenges, Opportunities, and Policy responses . (2017). ÜRO. University of Cambridge.
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2018). The value of online surveys: A look back and a look ahead. *Internet Research*, 28(4), 854–887.

- Gerhart, B., Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24, 41-52.
- Graham, M. D., Riyaz, A., & Cirkiel, R. (2018). Employee Total Rewards Strategy: Creating a New and Relevant Strategy for Employee Total Rewards. LLC Omnimedia.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1-4.
- Hair, J., Page, M., & Brunsweld, N. (2019). *Essentials of Business Research Methods*. New York: Routledge.
- Hart, R.A. (2016). The rise and fall of piecework. *IZA World of Labor*, 254. 1-10.
- Hee, O. C., & Jing, K. R. (2018). The Influence of human resource management practices on employee performance in the manufacturing sector in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 129-147.
- Helper, S. Kleiner, M.M. Wang, Y. (2010). Analyzing compensation methods in manufacturing: piece rates, time rates, or gain-sharing? Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Holmström, B. (2017). Pay for performance and beyond. *American Economic Review*, 107(7), 1753-1777.
- Hoole, C., & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-14.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396-403.
- Kahya, E. (2018). A wage model consisted of job evaluation employee characteristics and job performance. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 24(4), 720-729.
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049-1071.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. (2015). Human resource management and organisational productivity: A systems approach based empirical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(3), 244-266.
- Kerr, J., Slocum, Jr. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 19(4), 130-138.
- Kim, H. S., Jang, S. C., (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88.
- Kraav, E. (2015). Tasusüsteemide seosed ametikohtade hindamisega ja mõju tasusüsteemi tõhususele, Eesti organisatsioonide näitel. [Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool].

TalTech Raamatukogu Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/et/item/6d730feb-2852-4973-9e95-1a915b48d3f4>

- Kreye, M. (2016). Employee motivation in Product-Service-System providers. *Production Planning & Control*. Vol. 27(15), 1249-1259.
- Laas, M. (2021). Kogutasu komponentide olulisus ja seda mõjutavad sotsiaal-demograafilised tegurid Baltikumi FMCG hulgimüügi ettevõtete näitel. [Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool]. TalTech Raamatukogu Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/20ee29b2-fbd1-491a-8a5b-40111c29d4fd>
- Lollo, N., O'Rorke, D. (2020). Factory benefits to paying workers more: The critical role of compensation systems in apparel manufacturing. *PLoS One*, 15(2), 1-24.
- Margherita, E. G., Bua, I. (2021). The Role of Human Resource Practices for the Development of Operator 4.0 in Industry 4.0 Organisations: A Literature Review and a Research Agenda. *Businesses*, 1, 18–33.
- Martono, S., Khoiruddin, M., Wulansari, N.A. (2018). Remuneration Reward Management System as a Driven Factor Oo Employee Performance. *International Journal of Business and Society*. 19, 535-545.
- Medcof, J. W., & Rumpel, S. (2007). High technology workers and total rewards. *The Journal of High Technology Management Research*, 18(1), 59-72.
- Neirotti, P. (2020). Work intensification and employee involvement in lean production: new light on a classic dilemma. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1958-1983.
- Ngwa, W. T., Adeleke, B. S., Agbaeze, E. K., Ghasi, N. C., & Imhanrenialena, B. O. (2019). Effect of reward system on employee performance among selected manufacturing firms in the Litoral region of Cameroon. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1-16.
- Piowar-Sulej, K. (2020). Human resource management in the context of Industry 4.0. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, 1(49), 103-113.
- Registrite ja Infosüsteemide Keskus. (2022). E-äriregister. <https://www.rik.ee/et/e-ariregister>
- Schraeder, M., & Becton, J. B. (2022). An overview of recent trends in incentive pay programs. *The Coastal Business Journal*, 2(1), 18-27.
- Sims, R., & Bias, S. (2019). Human Resources Management Issues, Challenges and Trends: "Now and Around the Corner". Charlotte: Information Age Publishing.
- Singh, J. K., & Jain, M. (2013). A study of employees' job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian Research*, 1(4), 105-111.
- Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 7–11.

- Supriyadi, A., Sanusi, A., & Manan, A. (2017). A study on the performance of manufacturing employees: organizational culture, compensation, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *European Journal of Business and Management*, 9(6), 32-43.
- Tenhiälä, A., & Laamanen, T. (2018). Right on the money? The contingent effects of strategic orientation and pay system design on firm performance. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3408-3433.
- Tenhiälä, A., Lount Jr, R.B. (2013). Affective reactions to a pay system reform and their impact on employee behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 100–118.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2005). Human Resource Management. 6th edition. Financial Times. London, UK.
- Töölepingu seadus. (2022). RT I, 05.10.2022, 4
- Tööstuspoliitika 2035. (2022). Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. Tallinn.
- Tööstuspoliitika roheline raamat. (2017). Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. Tallinn.
- Van der Hauwaert, E., Bruggeman, W. (2015). The Effect of Monetary Rewards on Autonomous Motivation in an Enabling Performance Measurement Context. *Corporate Ownership & Control*, 12, 341-356.
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool
- Özutku, H. (2012). The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empirical Analysis in Turkish Manufacturing Industry. *Business and Economics Research Journal*. 3(3), 29-48.
- Way, M. M. (2015). Piece-Rate Wages. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–2.
- Win with empathy. (2020). 2021 Global Talent Trends Study. Mercer LLC.
<https://www.me.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-trends.html#contactForm>
- Zaytsev, A. Rodionov, D., Dmitriev, N. (2020). Development of a Toolkit for Rating Evaluation of the Wage System at an Industrial Enterprise. *17th International Conference on Intellectual Capital: Proceedings of the 17th Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning. A Virtual Conference Hosted by University of Toronto, Canada 15th-17th October 2020*, pp. 419-430

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Hea personalijuht!

Olen TalTech majandusteaduskonna personalijuhtimise õppekava üliõpilane ja palun Teie abi oma magistritöö valmimisel. Magistritöö eesmärgiks on kaardistada tasusüsteemide rakendamine töötlevas tööstuses Eesti elektroonikatööstuse näitel. Palun Teil täita alljärgnev küsimustik või edastada see ettevõttes töötasustamise eest vastutavale isikule, näiteks juhatuse liikmele või personalijuhile.

Küsimustikule vastamine võtab aega ligikaudu 15-20 minutit. Küsitlusele vastamine on vabatahtlik ja anonüümne. Küsitluse tulemusi kasutatakse üksnes magistritöö koostamiseks.

Vastamisel lähtuge palun Teie ettevõtte töötasustamise põhimõtetest. Mõnede küsimuste puhul on öeldud, et vajadusel saab valida ühe vastusevariandi. Kui seda küsimuses mainitud ei ole, siis valige palun üks vastusevariant.

1. Kui palju inimesi töötab ettevõtte Eesti üksus(t)es 2022.aastal?

- Kuni 50 inimest
- 51-100 inimest
- 101-250 inimest
- Üle 250 inimese

2. Milliseid tasusüsteeme ettevõttes rakendatakse? (vajadusel märkida mitu vastust)

- ajatasu (töötasu suurus sõltub tööajast)
- tükitasu (töötasu suurus sõltub töötaja poolt valmistatud toodete või sooritatud tööoperatsioonide arvust)

- tulemustasustamine (töötasu suurus sõltub individuaalset või kollektiivset töösooritust väljendavatest mõõdikutest)
- oskustepõhine tasustamine (töötasu määramise aluseks on töötaja oskused, teadmised ja võimed)
- kombineeritud (ühe töötaja puhul kasutatakse samaaegselt mitut tasustamise põhimõtet, näiteks tasustamine nii töötulemuste kui oskuste põhjal)

2a. Kui ettevõttes rakendatakse veel mõnda tasuskeemi, siis palun kirjeldada

.....

3. Kes on kaasatud ettevõtte tasusüsteemi loomisel või muutmisel? (vajadusel märkida mitu vastust)

- Personalijuht
- Tegevjuht
- Töögrupp, kes koosneb tootmistöötajatest ja juhtkonna liikmetest
- Ettevõtte väline konsultant

4. Milliseid tegevusi ettevõttes rakendatakse tasusüsteemi väljatöötamisel või muutmisel? (vajadusel märkida mitu vastust)

- Ametikohtade hindamine
- Tööturu analüüs
- Töötajate eelistuste väljaselgitamine

5. Kas tasusüsteemi loomisel või muutmisel arvestatakse töötajate ettepanekutega?

- Arvestatakse
- Arvestatakse osaliselt
- Ei arvestata

6. Kui sageli muudetakse ettevõtte tasusüsteemi?

- Kord aastas või sagedamini
- Kord kahe aasta jooksul
- Kord kolme aasta jooksul

- Kord nelja aasta jooksul või harvemini

7. Millistele töötajatele tutvustatakse tasusüsteemi muudatusi?

- Kõikidele töötajatele
- Ainult töötajatele, kelle tasustamist muudetakse
- Ei tutvustata

8. Hinnake palun 5-pallisel skaalal kui olulised on järgmised ettevõtte tasusüsteemi eesmärgid (5-väga oluline, 1-ebaoluline)

	1	2	3	4	5
Toodangumahu suurendamine					
Ettevõtte kasumi suurendamine					
Toodangu kvaliteedi tõstmine					
Töötajate rahulolu suurendamine					
Töötajate motivatsiooni suurendamine					
Sobivate töötajate värbamine					
Personali voolavuse vähendamine					

9. Hinnake palun 5-pallisel skaalal kui hästi aitab praegune ettevõtte tasusüsteem saavutada järgmisi eesmärgi (5-väga hästi, 1-ei aita üldse saavutada)

	1	2	3	4	5
Toodangumahu suurendamine					
Ettevõtte kasumi suurendamine					
Toodangu kvaliteedi tõstmine					
Töötajate rahulolu suurendamine					
Töötajate motivatsiooni suurendamine					
Sobivate töötajate värbamine					
Personali voolavuse vähendamine					

10. Hinnake kokkuvõtlikult 5-pallisel skaalal kui hästi toetab praegune tasusüsteem ettevõtte vajadusi?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10a. Palun põhjendage eelnevat vastuse valikut

.....

11. Kui suure osa ettevõtte töötajate puhul rakendatakse ajatasu?

- 0%
- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76-99%
- 100%

12. Kui suure osa ettevõtte töötajate puhul rakendatakse tükitasu?

- 0%
- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76-99%
- 100%

13. Kui suure osa ettevõtte töötajate puhul rakendatakse individuaalset tulemustasustamist (tasu suurus sõltub individuaalsest töötulemusest)?

- 0%
- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76-99%
- 100%

14. Kui suure osa ettevõtte töötajate puhul rakendatakse kollektiivset tulemustasustamist (tasu suurus sõltub meeskonna või osakonna töötulemusest)?

- 0%
- 1-25%

- 26-50%
- 51-75%
- 76-99%
- 100%

15. Kui suure osa ettevõtte töötajate puhul rakendatakse oskustepõhist tasustamist?

- 0%
- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76-99%
- 100%

16. Kui suure osa ettevõtte töötajate puhul rakendatakse kombineeritud tasustamist?

- 0%
- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76-99%
- 100%

17. Millistest komponentidest koosneb töötajatele makstav rahaline tasu? (vajadusel märkida mitu vastust)

- Fikseeritud põhitasu
- Igakuine muutuvtasu
- Kvartaalne või aastane muutuvtasu
- Jaotised ettevõtte kasumist
- Ettevõtte aktsiate, osade või nende ostueesõiguse pakkumine

17a. Kui ettevõttes makstakse töötajatele veel mõnda otsest rahalist tasu, siis palun täpsustada

.....

18. Milliseid kaudseid rahalisi tasusid töötajatele makstakse? (vajadusel märkida mitu vastust)

- Tööandja poolne vabatahtlik pensionikindlustus
- Tööandja poolne vabatahtlik tervise-, õnnetusjuhtumi vm kindlustus
- Laenumaksete hüvitamine
- Soodustused ettevõtte toodangule
- Spordi ja huvialade toetus
- Toitlustamine
- Transport ettevõtte kulul või transpordikulude hüvitamine

18a. Kui ettevõttes makstakse töötajatele veel mõnda kaudset rahalist tasu, siis palun täpsustada

.....

19. Milliseid mitterahalisi hüvesid töötajatele pakutakse? (vajadusel märkida mitu vastust)

- Tagasiside ja arenguvestlused
- Tunnustamine
- Koolitus
- Lisapuhkus
- Paindlik tööaeg
- Kaugtöö võimaldamine
- Töölase iseseisva otsustusõiguse suurendamine
- Ettevõttesisesed karjäärivõimalused

19a. Kui ettevõttes pakutakse töötajatele veel mõnda mitterahalist hüve, siis palun täpsustada

.....

Lisa 2. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina, Kristi Konnov (sünnikuupäev: 05.07.1975)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Tasusüsteemide rakendamise ja täiustamise võimalused elektroonikatööstuses“,

mille juhendaja on Helina Vigla, MBA,

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kristi Konnov

02.01.2023