

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Triinu Adason

**RAHALISE TASUSTAMISE TÄIUSTAMISE VÕIMALUSED  
BETOONELEMENTE TOOTVATES ETTEVÕTETES  
MAMMUT ELEMENT OÜ NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava Personalijuhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 523 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Triinu Adason

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178097HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: triinu.adason@gmail.com

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TÖÖTAJATE TASUSTAMISE TEOREETILISED KÄSTLUSED .....	8
1.1. Olulised aspektid töötajate tasustamisel .....	8
1.2. Kogutöötasu ja selle komponendid .....	13
1.1.1. Töötasu.....	15
1.1.2. Muutuvtasud.....	17
1.1.3. Soodustused ja hüved .....	19
1.3. Tasustamise täiustamise võimalused .....	21
2. EMPIIRILISE UURINGU LÄBIVIIMNE .....	26
2.1. Mammut Element OÜ ja teiste uuringus osalenud ettevõtete lühituvustus.....	26
2.2. Uurimismetoodika ja valim .....	27
2.3. Uuringu tulemused.....	31
2.3.1. Kvantitatiivse uuringu tulemused .....	31
2.3.2. Kvalitatiivse uuringu tulemused .....	36
3. ARUTELU, JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD .....	47
3.1. Vastused uurimisküsimustele .....	47
3.2. Ettepanekud Mammut Element OÜ rahalise tasustamise täiustamiseks .....	49
3.3. Ettepanekud teistele uuringus osalenud ettevõtetele .....	50
KOKKUVÕTE .....	52
SUMMARY .....	54
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	57
LISAD .....	61
Lisa 1. Küsimustik Mammut Element OÜ töötajatele eesti keeles .....	61
Lisa 2. Küsimustik Mammut Element OÜ töötajatele vene keeles .....	63
Lisa 3. Intervjuu küsimused Mammut Element OÜ juhtivtöötajatele .....	66
Lisa 4. Intervjuu küsimused teistele betoonelemente tootvate ettevõtete juhtivtöötajatele .....	67
Lisa 5. Mammut Element OÜ töötajate rahalise tasustamise täiustamise juhend .....	68

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on kaardistada rahalise tasustamise täiustamise võimalused betoonelemente tootvates ettevõtetes Mammut Element OÜ näitel ja töötada välja juhend erinevate kogutöötasu koostisosade rakendamiseks töötajate tasustamisel. Töö uurimisprobleem tuleneb vajadusest leida töötajate rahalise tasustamise koostisosade rakendamise võimalused betoontooteid tootvates ettevõtetes, millega kindlustada ettevõttele kvaliteetse tööjõu olemasolu ning töötajatele konkurentsivõimeline töötasu.

Lähtudes teoreetilistest seisukohtadest püstitab töö autor uurimisküsimused, millele vastuste leidmiseks uurib töö autor erinevaid kirjanduslikke allikaid. Kuigi mõned teoreetilised allikad viitavad kogutöötasu süsteemi iganemisele, väidab enamik siiski, et kogutöötasu pakett on hea võimalus pakkuda töötajatele erinevaid tasustamise liike ning hoida neid seeläbi motiveerituna.

Tuginedes teoreetilistele seisukohtadele viib autor Mammut Element OÜ töötajate seas läbi empiirilise uuringu selgitamaks töötajate ja tööandjate hinnangut kehtivale tasustamisele ja tasustamise täiustamise võimalustele. Samuti intervjuerib töö autor tasustamise teemal viit teist betoonelemente tootva ettevõtte juhti eesmärgiga uurida teiste ettevõtete praktikaid ning seeläbi muuta Mammut Element OÜ tasustamine konkurentsivõimelisemaks.

Tulemustest selgub, et kõik uuringus osalenud ettevõtted kasutavad kogutöötasu elemente oma ettevõtte töötajate rahalisel tasustamisel. Tasustamise üle vaatamist ning korrigeerimist tehakse ettevõtetes harvem kui soovitatakse ning töötajate teavitamine kogutöötasu muudatustest on vähene. Siiski on töö autor arvamusel, et pigem kasutavad betoonelemente tootvad ettevõtted edukalt kogutöötasu erinevaid elemente ning töö autori arvates on see ka jätkusuutlik ning motiveeriv töötajate tasustamise viis juhul, kui erinevaid elemente järjepidevalt võimalusel täiustada ning muudatustega ka ettevõtte töötajaid kursis hoida.

Võtmesõnad: Töötajate tasustamine, rahaline tasustamine, kogutöötasu, tasustamise täiustamine

## SISSEJUHATUS

Motiveeritud ja õiglaselt tasustatud töötajad aitavad kaasa ettevõtte eesmärkide, missiooni ja visiooni saavutamisele olles produktiivsed ning tööga seotud. Ettevõtte töötajate rahalise tasustamise kaudu saab luua tasakaalu tööandja poolt pakutava ja töötaja poolt oodatava vahel. Tasustamine annab tööandjale võimaluse siduda oma töötajad ettevõttega ning pakkuda neile täisväärtuslikku tööelu ning motiveerivat töötasu, tähelepanuta ei saa jätta ka tulemustasusid ja soodustusi/hüvesid. Seetõttu on oluline, et ettevõttes oleks õiglane ja motiveeriv tasustamine, mis arvestab nii tööandja kui töötaja vajadustega.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleem keskendub erinevate rahalise tasustamise koostisosade rakendamise võimaluste leidmisele betoontooteid tootvates ettevõtetes Mammut Element OÜ näitel. Töö autor leiab, et vajaliku tööjõu värbamiseks ja hoidmiseks peavad betoontooteid tootvad ettevõtted enam tähelepanu pöörama kogutöötasu pakatile, et kindlustada ettevõttele kvaliteetse tööjõu olemasolu ning töötajatele konkurentsivõimeline töötasu.

Mammut Element OÜ-l puuduvad kindlad tasustamispõhimõtted ning senini on töötasu määramisel lähtutud ametikoha spetsiifikast, töötaja kogemustest ning tööstaažist sarnasel ametikohal. Tulemustasusid on makstud ebaregulaarselt vastavalt võimalustele kindlat reeglit selleks omamata. Praegune töötajate tasustamine ei ole ettevõtte kiire arengu tõttu jätkusuutlik ning seetõttu tunneb juhtkond vajadust rahalise tasustamise täiustamise, selle juhendi loomise ning tasustamispõhimõtete sõnastamise järele. Samuti on oluline konkurentsivõimeline tasustamine samas piirkonnas pikaajaliselt tegutsenud konkurendi tõttu, kellega konkureeritakse kohaliku tööjõu osas. Tasustamine peab olema ühtne ettevõtte kahes tootmisüksuses ning juhtkond soovib lähtuda rahalise tasustamise põhimõttest, arvestades ettevõtte finantsvõimekust.

Töö eesmärk on kaardistada rahalise tasustamise täiustamise võimalused betoonelemente tootvates ettevõtetes ning koostada juhend erinevate kogutöötasu koostisosade rakendamiseks töötajate tasustamisel Mammut Element OÜ näitel. Kuna tasustamise täiustamisel soovib Mammut Element OÜ juhtkond lähtuda kogutöötasu põhimõttest, siis tuuakse töö teoreetilises osas välja erinevaid

seisukohti kogutöötasu komponentide rakendamise osas. Käesolevas töös käsitletakse kogutöötasu kui töötasu, tulemustega seotud tasu ja soodustuste/hüvede kooslust. Seesmist tasu, mis koosneb töö sisust, töökogemusest, mitterahalisest tunnustusest ning saavutusest ja arenguvõimalustest, käesolevas töös ei uurita.

Täiustamissetpanekud fikseeritakse Mammut Element OÜ ettevõttesisesse juhendina, milles on kirjas rahalise tasustamise liigid ning nende rakendamise põhimõtted. Juhend kinnitatakse juhtkonna poolt ning tutvustatakse kõikidele ettevõtte töötajatele. Ka koostatakse ettepanekud töötajate tasustamise täiustamiseks teistele uuringus osalenud ettevõtetele.

Nagu eelnevalt mainitud, puuduvad Mammut Element OÜ-l kindlad kriteeriumid töötasu ja tulemustasu maksmiseks ning soodustuste/hüvede rakendamiseks töötajate rahalisel tasustamisel. Seetõttu on antud magistritöö uurimisküsimused püstitatud nii, et tuginedes teoreetilistele allikatele ja uuringu tulemustele oleks võimalik koostada töötajate tasustamise täiustamise juhend.

Uurimisküsimused, betoontooteid tootvate ettevõtete rahalise tasustamise täiustamise võimaluste leidmiseks Mammut Element OÜ näitel, on järgnevad:

- 1) Milliseid rahalise tasustamise koostisosasid on võimalik rakendada töötajate rahalisel tasustamisel?
- 2) Milliseid tulemustasu liike on võimalik rakendada töötajate tasustamisel?
- 3) Milliseid soodustusi/hüvesid on võimalik rakendada töötajate rahalise tasustamisel?
- 4) Milliseid erinevaid kogutöötasu koostisosasid tuleks rakendada rahalise tasustamise täiustamisel?

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks uuris autor teadusartikleid erinevatest allikatest: Chartered Institute of Personnel and Development, Human Resource Management, Harvard Business Review, Google Scholar. Enim tugines töö autor Armstrongi M, „Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice” teoreetilistele käsitlustele ning Ledford G. poolt välja pakutud ideedele kogutöötasu edukaks rakendamiseks. Tasustamise mõiste selgitamisel lähtuti Murray J. poolt püstitatud definiitsioonist.

Tuginedes teoreetilistele allikatele ja uurimismetoodikale viidi Mammut Element OÜ töötajate seas läbi empiiriline uuring selgitamaks töötajate ja tööandjate hinnangut kehtivale tasustamisele ja tasustamise täiustamise võimalustele. Uuringu läbiviimiseks koostati ankeetküsimustik ning intervjuu küsimused ettevõtte juhtivtöötajatele. Samuti viidi tasustamise teemal läbi intervjuu viie betoonelemente tootva ettevõtte juhtidega eesmärgiks uurida teiste ettevõtete praktikaid ning seeläbi muuta Mammut Element OÜ tasustamine konkurentsivõimelisemaks. Läbiviidud uuringu tulemused võimaldavad teha ettepanekuid töötajate tasustamise täiustamise juhendi koostamiseks.

Magistritöö koosneb kolmest osast, millest esimeses osas antakse teoreetiline ülevaade olulistest aspektidest tasustamisel, kogutöötasu komponentidest ning tasustamise ja selle täiustamise erinevatest võimalustest. Teine osa koosneb empiirilise uuringu läbiviimise metoodikast, valimi kirjeldusest ning uuringu tulemuste esitlemisest. Kolmas osa sisaldab arutelu, järeldusi ja ettepanekuid Mammut Element OÜ-le rahalise tasustamise täiustamiseks ning teistele uuringus osalenud ettevõtetele.

Magistritöö autor tänab juhendaja Helina Viglat sisukate kommentaaride ja väga heade nõuannete eest. Samuti tänab töö autor ettevõtete juhte, kes olid valmis selgitama oma organisatsioonide tasustamise põhimõtteid.

# 1. TÖÖTAJATE TASUSTAMISE TEOOREETILISED KÄSITLUSED

Käesolevas peatükis selgitatakse töötajate rahalise tasustamise teoreetilisi seisukohti ning selgitatakse, miks on oluline, et ettevõttes oleks motiveeriv ning õiglane tasustamine ning kuidas seda saavutada. Käsitletakse kogutöötasu ja selle komponentide mõistet ning antakse ülevaade töötajate rahalise tasustamise täiustamise võimalustest. On oluline märkida, et erinevates artiklites ja uuringutes kasutatud terminid nagu „põhipalk“, „tasu“ ja „palk“ on magistritöö autor käesolevas töös nimetanud „töötasuks“ vastavalt EV töölepingu seaduses kasutusel olevale terminile.

## 1.1. Olulised aspektid töötajate tasustamisel

Murray sõnade kohaselt on ettevõtte töötajate tasustamine enam kui töötasu, see võib sisaldada peale lisatasude ka muid makseid ning hüvitisi. Iga ettevõtte on vaba oma tasustamise kujundamisel seni, kuni ei eksita seaduste ning õigusaktide vastu. (What Is ... 2018)

Töö autor lähtub töö kirjutamisel Murray poolt toodud tasustamise definitsioonist, millele tuginedes on tasustamine töötajale makstav töötasu koos lisatasude, tulemustasu ning hüvitiste ja soodustustega, ehk kogutöötasu, mille elemendid on töö järgnevas peatükis ka täpsemalt selgitatud (*Ibid.*).

Töötajate tasustamisele pööratakse erilist tähelepanu, kuna see on töötajate peamine motivatsiooniallikas. Lisaks motivatsioonile seob tasustamine töötajad organisatsiooniga ning seetõttu on neil ettevõttest emotsionaalselt keerulisem lahkuda. (Anto 2013) Magistritöö autor nõustub, et tasustamise kaudu on tööandjal võimalus viia miinimumini tööjõu voolavus ning pidev värbamise vajadus, kuna seotud töötajad ei ole alid ettevõttest lahkuma.

Ka PayScale'i läbiviidud uuring näitab, et väga suure osa vabatahtliku lahkumise põhjustest 2018. aastal on moodustanud tasustamine, mis on olnud uues töökohas parem kui senises (Will they ...



2019). Samuti on Palgainfo Agentuur oma uurimuses seostanud kõrgema töötasu väiksema voolavusega, ehk mida kõrgem töötasu, seda suurem tõenäosus, et töötaja ei lahku ettevõttest (Palgainfo trendid ... 2019b).

Ettevõtte töötajate tasustamise kujundamisel on oluline jälgida, et töötasu makstakse sellisel määral, et vajaliku kvalifikatsiooniga tööjõud oleks tagatud või leida muid tasustamise viise. Teisalt tuleb silmas pidada, et tagades tasustamise konkurentsivõimelisust, ei tohi tegevuskulude määra liigselt kasvatada. (Riigi personalipoliitika ... 2014)

Tööandja jaoks on oluline lähtuda töötajate tasustamisel ettevõtte äriliste eesmärkide täitmise vajadusest, töötajate jaoks on aga oluline, et tasustamine kataks nende vajadused ning oleks õiglane ning seaduspärane. Vaidluste ja ebakõlade vältimiseks on mõlema osapoolle huvides, et tasustamisel oleks selgus ja kord, millest mõlemad osapooled ühtmoodi aru saaksid.

Töötasu ebaõiglasena tunnetamine mõjutab töötajate käitumist ja eriti töötulemusi (Palgainfo trendid ... 2019a).

Zoia esitab küsimuse, milline on õiglane töötasu. Kas õiglane on tasuda sama töötasu samal ametikohal töötavatele isikutele, kui ühel neist on lisaoskused töö sooritamiseks? Õiglaseks peetakse samade kohustuste täitmise eest võrdselt makstavat tasu. Selleks, et töötasu oleks õiglane ei tohiks toppama jääda ametinimetuse juurde, vaid tuleb mõelda ka sellistele faktoritele nagu vastutus, töösooritus, produktiivsus ning mõnedel juhtudel ka ettevõttes töötatud aastad. Kõik need on olulised kriteeriumid õiglase töötasu määramisel ning ettevõtted peavad neile tähelepanu pöörama, et mitte kaotada oma võtmetöötajaid teistele ettevõtetele, kes lisaks ametinimetusele ka nimetatud kriteeriumitele tähelepanu pööravad. (Why The ... 2018)

Ettevõtetes kasutatakse töötajate tasustamisel ka palgaastmeid ja palgastruktuure, mille abil saab luua raamistiku ettevõtte tasustamisele ning paigutada ametikohad hierarhiasse, määratleda töötasude astmed ning põhipalga tõusu ulatus (Armstrong 2012).

UK Personali ja Arengu Instituudi uuringu põhjal luuakse palgastruktuure enamasti ettevõtetes alates kahesajast töötajast, kuid siiski on mõistlik palgastruktuuri loomise eesmärke võtta aluseks ka väiksemates ettevõtetes, sest nad aitavad ettevõttel saavutada alljärgnevat (Pay structures ... 2018):

- tasustamissüsteemi vastavusse viimine äristrateegiaga;
- selguse ja korra toomine karjääri- ja palgatõusu kujundamisse;
- õigluse ja seaduspärasuse tagamine.

Magistritöö autor on veendumusel, et eelnevat loetelu arvesse võttes saab ettevõttes luua tasustamise, mis on mõlemale osapoolle tulutoov: tööandjale läbi äristrateegia sidumise tasustamisega ning töötajale läbi karjääri- ja põhipalga tõusu kujundamise. Mõlemaid osapooli aga huvitab, et tasustamine oleks õiglane ning töölepingu seadusega kooskõlas.

Õiglase tasustamise puhul räägitakse tihti ka avalikest töötasudest, mis peaksid tekitama ettevõttes õiglase tasustamise tunde, kuna teatakse kolleegide töötasu suurust. Ehkki ollakse arvamusel, et avalikud palganumbrid ettevõttes võivad tuua nii kasu kui kahju, annab töötasu avalikustamine teavet töötasu õiglase jaotumise osas. Siinkohal tuleb siiski arvestada, et kui mõnele töötajale saab selgeks, et tema töötasu on kolleegide omast väiksem kui ta ise arvas, võib see tekitada töötajates motivatsiooni ja efektiivsuse languse. Reaktsioonina produktiivsuse langusele võivad ettevõtted lõpetada tulemustasude, mis on seotud soorituse ja tasuga, maksmise ning selle asemel hakata tasustama selgelt mõõdetavaid tegureid nagu staaž ja positsioon. (Zenger 2016)

Seega on oluline läbi mõelda, kas palganumbrite või tulemuste eest makstav tasu ettevõttes võiks olla avalik või tekitab see pigem negatiivseid emotsioone ja tegevusi ning parem on sellest hoiduda.

Marasi ja Bennet väidavad samuti, et inimesed võrdlevad oma panuse suhet töötasule kolleegidega (Marasi, Bennett 2015). Töötajate jaoks on tähtis, et neid koheldaks võrdselt ning peetaks olulisteks. Kui võrreldav panuse ja suhte tasakaal on teiste omast väga erinev, võib see tekitada olukorra, kus näiteks vähesema hüvitamise korral vähendatakse oma panust või hakatakse oma tööülesandeid kolleegidele delegeerima (*Ibid*). Kadeduse ja võrdlusmomentide vältimiseks on oluline läbi mõelda, kas ettevõtte on valmis töötasude suuruste avalikustamiseks või mitte ja kui otsustatakse avalikustada, siis mõelda, mil määral seda tehakse.

Palju on uuritud ka eri generatsioonide ootusi töötasule. Infotehnoloogia vallas läbi viidud uuring väidab, et eri generatsioonide ootused tasustamisele ei ole niivõrd erinevad, et neile tuleks eraldi tähelepanu pöörata. Pigem tuleb arvestada inimeste personaalsete vajadustega, mille täitmisele saaks ettevõtte omalt poolt kaasa aidata. (Moore, Bussin 2010) Seega on töötajate tasustamisel

oluline märgata ka töötaja persoonist tulenevaid vajadusi ning võimaluse piires nendega ka arvestada.

Ettevõtte juhtide otsuseid, kuidas inimesi tasustatakse ja kindlustatakse, ning tehtud otsuste poliitikate ja praktikate täideviimise kindlustamist, nimetab Armstrong tasustamise juhtimiseks. Ta osutab tähelepanu ka sellele, et ei piisa pelgalt otsuste tegemisest, tarvis on tehtud otsused ka praktikas rakendada ning nende järgi järjekindlalt toimida. (Armstrong 2012)

Kui juhtkond otsustab kasutusele võtta töötajate tasustamise viisi, mis ei ole enamikule töötajaskonnast vastuvõetav, siis on otsuste rakendamine keeruline, kuna tegeleda tuleb töötajate vastuseisu ning ebapopulaarse otsuse õigustamisega. Töötajad võivad hakata ettevõttest lahkuma, kui selgitused on nende jaoks ebapiisavad, ebaõiglased või demotiveerivad.

Osibanjo *et al.* sõnul on tasustamise juhtimine välja töötatud selleks, et tasustada töötajaid teenuste osutamise eest organisatsioonile ning see tasu võib olla töötasu, stiimulite ja hüvede kujul. Seetõttu on tööandjatel vaja kavandada kindel ja mõistlik tasustamine (Osibanjo *et al.* 2014).

Läbi mõeldud, õiglane töötajate tasustamine on töötajate jaoks motiveeriv. Motiveeritud töötajad aga nõustuvad vajadusel tegema lisapingutusi oma töös, nad on produktiivsemad, energilisemad ja loomingulisemad. Demotiveeritud töötajad seevastu teevad vähem jõupingutusi ja väldivad täiendavaid tööülesandeid nii palju kui võimalik. (Franco-Santos, Gomez-Mejia 2015) On oluline jõuda teadmiseni, milline tasustamine on piisavalt motiveeriv, et panna töötajad tegema lisapingutusi ning olema seeläbi oma töös efektiivsemad.

Läbi mõeldud ettevõtte tasustamine aitab kaasa ka alljärgnevate kriteeriumite täitmisele (Armstrong 2012, 364):

- andekate ja seotud töötajate kindlustamine ettevõtte eesmärkide saavutamiseks;
- kõrge tulemuslikkuse tagamine tunnustava ja julgustava tasusüsteemiga;
- organisatsioonikultuuri toetamine ja tagamine sidudes töötasud organisatsiooni põhi-väärtustega kooskõlas oleva käitumisega;
- määratleda õige käitumine ja tulemused defineerides ootused läbi tulemuslikkuse juhtimise ja tulemustega seotud tasu skeemide;

- inimeste tasustamine lähtuvalt väärtusest, mida nad ettevõttele loovad, pakkudes neile sellele vastavat tasu;
- tasustamise praktikate ühildamine töötajate vajadustega, tunnustades nende panust ja makstes töötajatele õiglaselt selle eest, mida nad teevad;
- meelitada ja hoida kõrgelt kvalifitseeritud töötajaid pakkudes neile konkurentsivõimelist töötasu.

Töö autor on arvamusel, et tasustamise täiustamisel on oluline mõelda, kas ülalnimetatud punktid on juba arvesse võetud või tuleb seda täiustamisel teha. Erinevatele aspektidele mõeldes tagatakse tasustamise õiglus ning ettevõtte eesmärkide täitmine läbi motiveeriva töötajate tasustamise ja tunnustamise. Tasustamise roll tööjõu säilitamise osas on väga oluline, kuid ei tohi jätta tähelepanuta ka uusi kandidaate, kes tööintervjuul soovivad täpsemat infot ettevõtte töötajate tasustamise kohta. Kindlatel põhimõtetel tuginev töötajate tasustamine aitab ettevõttel värvata kvaliteetset tööjõudu, kes lisavad oma teadmiste ja kogemustega ettevõttele väärtust. Rahalisel tasustamisel on inimressursi juhtimises oluline roll, kuna ükski teine probleem pole töötaja jaoks olulisem kui tema rahaline tasu (Omotayo *et al.* 2014).

Tasustamine on üks väljund ka organisatsioonikultuuri hoidmisel ja väärtuste loomisel. Õiglane ja motiveeriv organisatsioonikultuur tekitab töötajates meeskonnatunde, millega seatud eesmärke saavutada püütakse ning annab mõista, et nad on ettevõtte jaoks vajalikud ning neid ja nende panust väärtustatakse. Nyandema ja Were tõdevad, et tasusüsteem on iga organisatsiooni oluline osa, sest läbi tasustamise saab aktiivselt muuta ja uuendada organisatsiooni kultuuri ja missiooni. Hästi koostatud rahaline tasustamine võib tõsta tootmise kvaliteeti ja töösooritust aga ka vastupidi, halb tasustamine võib viia kehva produktiivsuseeni. Nad rõhutavad, et tasustamine peab põhinema realistlikel ja usalduslikel standarditel. (Nyandema, Were 2014)

Töötajate tasustamine on ettevõttes oluline, kuid tähelepanuta ei saa jätta ka olukordi, mis ei vaja premeerimist, vaid pigem karistamist. Seega, sama oluline, kui mõelda sellele, kuidas töötajaid heade töötulemuste ja panuse eest premeerida, on oluline mõelda ka sellele, milliste meetoditega on võimalik töötajaid valesti käitumise või halva töösoorituse eest karistada.

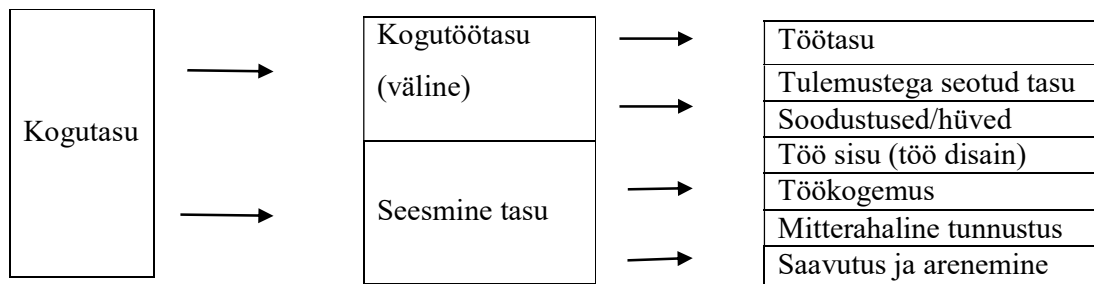
Töötajad otsivad pidevalt informatsiooni tasude ja karistuste kohta, eriti juhul, kui info on ebaselge. Nad on teadlikud, et selleks, et tööl olla edukad, tuleb ära määrata tegevused, mille eest saab tasu ning vältida tegevusi, mille eest saab karistuse. (Treviño, Nelson 2007)

Mida selgemad on tasustamise reeglid, seda suurem on tõenäosus, et töötajad teevad neid tegevusi, mis viivad tasude saamiseni. Sealjuures väldivad nad teadlikult tegevusi, mis võivad kaasa tuua karistuse. On oluline märkida, et inimestel on võime õppida ka teiste premeerimiste ja karistuste kogemustest (*Ibid.*). Organisatsioonikultuuri ja väärtusi silmas pidades peab olema ka karistamine õiglane ning õiguspärane.

## 1.2. Kogutöötasu ja selle komponendid

Üheks võimaluseks ettevõtte töötajate tasustamisel on lähtuda kogutöötasu põhimõttest, mida nimetatakse koos seesmise tasuga kogutasu paketiks. Töö autor hindab kogutöötasul põhinevat tasustamist heaks alustalaks ettevõtte töötajate tasustamisel, kuna kogutöötasu sisaldab erinevaid elemente, mille sisu saab vastavalt ettevõtte võimalustele ja vajadustele varieerida ning muuta.

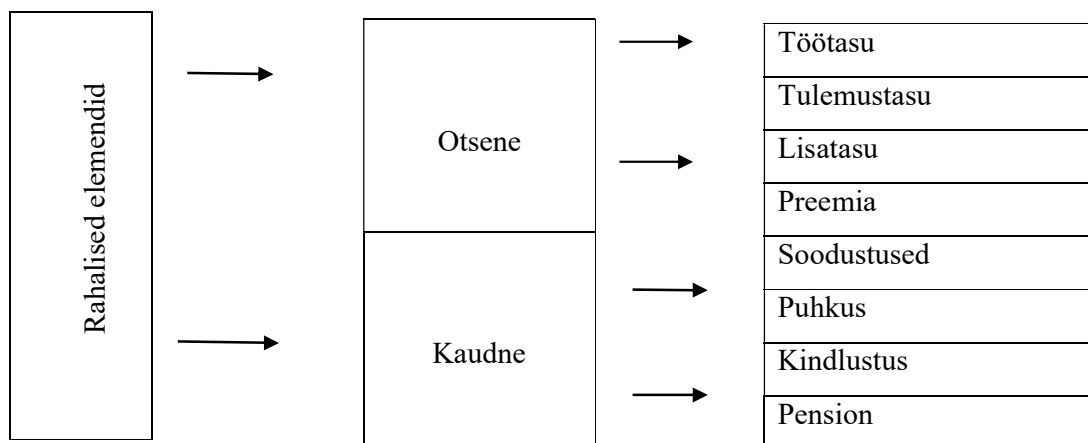
Armstrongi järgi moodustuvad kogutasu elemendid järgmiselt (vt Joonis 1):



Joonis 1. Kogutasu elemendid  
Allikas: Armstrong (2012, 367)

Vastavalt Armstrongile on töötasu tasu summa, mis moodustub töö ja isiku kompetentside põhjal. Tulemustega seotud tasu on seotud töösoorituse, panuse, kompetentsi või oskustega (võib olla nii individuaalne kui meeskondlik) ning töötaja soodustused hõlmavad enda alla hüvitise elemendid nagu pensionimaksud, haiguspäevade tasu, kindlustuse ja ettevõtte autode kasutamise. (Armstrong 2012)

Personalijuhtimise käsiraamat jagab kogutasu rahalised elemendid Armstrongist täpsemalt lahti (vt Joonis 2):



Joonis 2. Kogutasu rahalised elemendid  
Allikas: Personalijuhtimise käsiraamat (2017, 234)

Töötasu, tulemustasu ning soodustuste definitsioonid ühtivad siinkohal Armstrongi poolt välja pakutud mõistetega. Lisatasu on aga käsitletud kui tasu osa, mis võib regulaarselt lisanduda töötasule ja on seotud konkreetse töötajaga. Preemiat peetakse pigem ühekordse erilise saavutuse eest makstavaks tasuks. (Personalijuhtimise käsiraamat 2017)

Pregnoiato *et al.* läbiviidud uuringu põhjal saab väita, et rahalised tasud ja hüved on hinnatud mõjukaimaks töötajate seotuse tekitamise komponendiks (Pregnoiato *et al.* 2016). Välised tasud, nagu kogutöötasu, võivad olla kasulikud, võimaldades organisatsioonidel jagada töötajate panuse hindamisele tuginedes rahalisi preemiaid ja hüvesid (Hoole, Hotz 2015).

On oluline, et ettevõttel oleks kindel tasustamine, mis on õiglane, läbipaistev ja kogu organisatsioonile üheselt mõistetav. Kogutöötasu komponentide, nagu töötasu, lisatasud, tulemustega seotud tasud, arvestamine on selge ja põhjendatud. Seeläbi elimineeritakse võimalus rahaliste tasude ja hüvede jaotamisel ebaõiglustunde või segaduse tekkimiseks, mille võib põhjustada näiteks selgusetus, mille eest lisatasu või tulemustasu makstakse.

Kogutöötasu all võib mõelda üldjuhul kõiki töötajatele tehtud rahalisi makseid, sealhulgas sula-rahamakseid ning hüvitiste paketti, mis sisaldab endas näiteks pensionimakseid ja/või tasustatud puhkust. Tasustamise võib jagada kahte kategooriasse (Reward and ... 2019):

- 1) kogutöötasu – töötasu pluss täiendavad muutuvtasud nagu lisatasu ületundide eest ja tulemustasu;
- 2) töötasu (fikseeritud tasu) – garanteeritud töötasu, mis makstakse töötajale lepingu perioodil töö tegemise eest.

Alljärgnevalt on fookuses kogutöötasu elemendid nagu töötasu, muutuvtasud ning soodustused ja hüved ning punktid, millele pöörata tähelepanu nende määramisel.

### **1.1.1. Töötasu**

Eest Vabariigi töölepingu seaduse järgi on töötasu töö eest makstav tasu, milles on töölepingus kokku lepitud (TLS §5 lg1 p5).

Töötasu on lepingus fikseeritud ja töötajale garanteeritud brutokuutöötasu või brutotunnitasu (Palgainfo trendid ... 2019a). Töö autor lisab brutotükិតöötasu.

Kuna töötasu on enim kasutatud viis töötajate hoidmiseks, siis pakuvad Bussin *et al.* ideena välja kindla töötasu fikseerimise ning lisaks paindliku tasu, mis on koostatud töögrupi ja tasu eelistuste alusel sisaldades vastavalt soovile kas pika- või lühiajalisi stiimuleid. Idee on suunatud erinevate gruppide ja indiviidide soove silmas pidades ning efektiivseks saab pidada tasustamist, mis arvestab ka grupitasandil erinevate soovide täitmisega. Siiski tuleb arvestada, et üks tasustamise ja tulemustasude põhimõtte ei sobi kõigile. (Bussin *et al.* 2016) On oluline, et töötasu oleks töötaja vääriline ning tunnustaks tema panust ettevõttele.

Selleks, et töötasu oleks õiglane, soovib Zoia tähelepanu pöörata kahele muutujale töötasu määramisel: tegelikud tööülesanded ja töösoorituse analüüs (Why The ... 2018). Kui tööandjad jälgivad, et samadel ametikohtadel olevatele täpselt samade tööülesannete ja ka täpselt sama töösoorituse eest makstakse võrdset tasu, siis on see õiglane töötasu.

Töötasu määramise aluseks võib olla ametikoha hindamine ja võrdlus turuga. Eelkõige peaks töötasu kajastama töötaja vastutust ning vastama töötaja kompetentsidele ning töötaja panusele. (Personalijuhtimise käsiraamat 2017)

Töötasu määramisel saab lähtuda kahest suundumusest (*Ibid.*, 263):

- ametikohapõhine – töötasu on seotud ametikohale määratud tööülesannete ja vastutusega ning palgatõus edutamisega;
- isikupõhine – töötasu on seotud töötaja individuaalsete kompetentsidega ning palgatõus oskuste ja kvalifikatsiooni tõusuga.

Ametikohapõhine suundumus on traditsiooniline lähenemine töötasu määramisel. Isikupõhine aga ühtib tänapäevaste suundumustega ning teeb töötasu Zoia kohaselt, nagu eelnevalt kirjeldatud, õiglaseks.

Töötasude määramiseks koostatakse enamasti palgagrupid, mille aluseks võetakse töö väärtus või mõni muu iseloomulik tunnus, mis kokku moodustavad sarnaste ametikohtade grupi, mille töötasu tase on sarnane.

Tüüpilised palgagrupid on (*Ibid.*, 265-266):

- traditsioonilised palgagrupid – igale grupile on määratud selged töötasuvahemikud, töötasu tase on otseselt seotud ametikohaga ning töötasu tõus edutamisega;
- laiad palgagrupid – on paindlikumad ning lubavad eristada töötaja töötasu taset määrates osaliselt töötasu tema soorituse ja tulemuslikkuse kasvu järgi;
- karjääripõhised palgagrupid – nõuab karjääriplaanide koostamist ning töötajate pidevat hindamist, kuna tasustamine põhineb töötajate kompetentside omandamisel;
- tööperepõhised palgagrupid – tööpere (sarnase sisuga tööde rühm) või valdkonnapõhine, kus hinnatakse samuti töötaja oskusi, võib puududa sisemine õiglus;
- staažipõhised palgagrupid – tasustamine vastavalt staažile.

Enim on kasutuses traditsioonilised ja laiad palgagrupid, kuna nende haldamine on kõige lihtsam (*Ibid.*).

Töötasude muutmise või muutmata jätmise otsust mõjutab kõige enam organisatsiooni majandustulemused ning tööturu olukord ja vajalike töötajate saadavus tööjõuturul. (Palgainfo trendid ... 2019a)

Töötasu tõstmisel tuleb silmas pidada, et väike palgatõus võib jääda märkamata ning sellele ei osutata piisavalt tähelepanu. Töötasu tõus võiks olla seitsme protsendi ringis, et see tekitaks



töötajates märkimisväärse tähelepanu. (Mitra *et al.* 2015) Ettevõtetes jäävad palgatõusud aga tihti alla antud protsendi ning siinkohal oleks paslik mõelda, kas töötasu tõsta on üldse mõistlik või tasuks pigem mõelda tulemustega seotud tasudele, mis motiveeriksid töötajad innukamalt töötama.

Kui ettevõtte on teinud kindlaks, kas töötasu makstakse ametikoha- või isikupõhiselt ning fikseerinud töötasu summad palgagruppides, saab mõelda tulemustasude kriteeriumite määramisele. Töötasu ja tulemustasude suhe kogutöötasus on iga ettevõtte otsustada.

### **1.2.2. Muutuvtasud**

Töötasule lisaks makstakse ettevõtetes tihti ka muutuvaid tasusid. Käesolevas töös on kirjeldatud lisatasu, tulemustasu ning boonust.

Lisatasu käsitletakse käesolevas töös kui seadusest tulenevat tasu, mis on seotud ületunnitöö, öötöö ja riigipühade ajal töötatud töö hüvitamisega (TLS §45). Kui töötaja teeb ületunde või on töö öisel ajal, siis on tööandjal kohustus see töötajale hüvitada. Ületunde võib hüvitada ka vaba aja andmisega, kui ei ole kokku lepitud teisiti. Öötöö ning riigipühade ajal töötamise eest on EV töölepingu seaduses ette nähtud koefitsiendid (kordajad), mille võrra tuleb töötasu antud aja eest suurendada. (TLS §44, §45)

Tulemustega seotud tasud võivad olla arvestatud töötasu hulka või eraldi boonusena (Armstrong 2012). Ettevõttes tuleb aga kindlaks määrata reeglid tasu maksmise osas: kas tulemustasu makstakse erilise töötulemuse eest või tehtud töö eest, tulemusest sõltumata (Gallo 2010).

Oluline on, et ettevõtte juhtkond on nii enda kui oma töötajate jaoks põhimõtte kindlalt ja üheselt mõistetavaks teinud, milliste kriteeriumite täitmisel on võimalik saada tulemustasu - kui ettevõtte majandusnäitajad on head, kas siis saavad tulemustega seotud tasu individuaalsest panusest sõltumata kõik või on oluline iga töötaja isiklik panus seotud eesmärkide saavutamisel, millele vastavalt ka tulemustasud välja arvestatakse.

Enne, kui hakatakse tulemuste eest tasu maksma, on oluline kindlaks määrata, kes tulemuse defineerib, kes tulemust mõõdab ning miks seda tehakse (Shields, Kaine 2016).

Tulemustasu, mis arvestatakse organisatsiooni majandustulemuste, töötaja müügitulemuste või kokkulepitud eesmärgi täitmiste eest, nimetatakse töö tulemusena seotud tasuks, antud töös käsitletud kui tulemustasu (Palgainfo trendid ... 2019a).

Kuna tulemustega seotud tasu nimetatakse tihti ka boonuseks, seab töö autor siinkohal tulemustasu ja boonuse vahele piiri, pidades boonust majandusnäitajate eest makstavaks tasuks, olenemata individuaalsest panusest ning tulemustasu töösoorituse ning seatud eesmärkide saavutamise seotud tasuks.

Konkreetsete, väljakutset pakkuvate ja saavutatavate eesmärkide kombineerimine tasudega on võimas motivatsiooni tööriist (Treviño, Nelson 2007). Tulemustasusid peetakse motiveerivateks juhul, kui nad moodustavad üle 20% põhipalgast. Palgainfo Agentuuri läbiviidud küsitluses osalenud ettevõtetest üle poolte olid 2018. aastal tulemustasude süsteeme muutnud, sellest tulenevalt suurenes ka kogutöötasu. (Palgainfo trendid ... 2019a)

Ka tuleks kehtestada asjakohased piirangud lisatasude mitte välja maksmisele, kui ei ole täidetud ette antud miinimumeesmärgid (Be careful ... 2016). See on oluline eelkõige selleks, et ei tekiks põhjendamatu ootusi, kui eesmärgid ei ole ootuspäraselt täidetud.

Tulemustasude idee on oma olemuselt lihtne – kui tasud on liiga väikesed, et täielikult teatud käitumist vallandada, siis püüavad inividid oma pingutustele lisaks veel mõnd põhjendust leida (Furthmüller *et al.* 2016). Ettevõttel on seega oluline jälgida, et tulemuste eest makstavad tasud oleksid piisavalt suured, et vallandada töötajates tööandja jaoks positiivne käitumine.

Kindlasti tuleb kindlaks määrata, kas tulemustasud on individuaalsed või meeskondlikud. Uuringud on näidanud, et meeskondlike tulemuste puhul on teadmiste jagamine ning ühiselt eesmärgi poole püüdlemine märksa efektiivsem kui individuaalsele panusele rõhudes. (Van Alstyne 2005) Individuaalsete eesmärkide puhul on võimalus, et kolleegidele ei taheta jagada oma teadmisi ja kogemusi, kuna need võivad aidata kolleege nende enda individuaalse eesmärgi saavutamisel. Kui aga eesmärgid on meeskondlikud, siis ollakse jagamisel lahkemad, sest saadakse aru, et meeskondlikult on eesmärki lihtsam saavutada kui ükski. Võib ka arvata, et inimeste jaoks on oluline, et nad näiksid teadlikena ning samas ei sobi neile, kui nende meeskonnas on keegi, kes ei anna oma panust eesmärgi saavutamisse. Ehk et meeskondlikud eesmärgid soodustavad ka suhtlemist ja meeskonnatööd.

Tulemustega seotud tasu puhul, kus meeskonnatööd julgustatakse aga tulemuslikkust premeeritakse individuaalselt, kipub töötajate käitumine olema ebaefektiivne ja saamatu. Töötajate julgustamiseks soovivad Osibanjo ja Adeniji ühtlustada tasustamise organisatsiooni tulemuslikkusega, mis võiks avalduda näiteks kasumi jaotamises, aktsiate jagamises või kolmeistkümnenda palga maksmises. Seeläbi on ettevõttel võimalus suurendada tootlikkust, millel on otsene seos organisatsiooni tegevusega. (Osibanjo, Adeniji 2012)

Tulemustasu motiveerivast mõjust räägitakse küll palju, kuid PayScale uuringu tulemused näitavad, et organisatsioonid plaanivad siiski tõsta pigem töötasu kui kasutada tulemustasusid ja muid soodustusi (Will they ... 2019).

Töö autor on arvamisel, et tulemustasud on hea võimalus tekitada töötajates tahe anda lisapanus ettevõtte eesmärkide täitmisel. Kui töötasu on igakuine kindel sissetulek, siis tulemustasude näol on tegemist lisarahaga, mis paneb töötaja lühi- või pikaajaliselt pingutama, samuti annab see hea võimaluse rutiini vältimiseks. Nii on ka boonustega – et boonust saaks töötajatele maksta, tuleb ettevõtte piisavalt heade majandusnäitajate saavutamiseks pingutada. Töötasust ja tulemustasudest vähem oluliseks ei peeta aga ka ettevõtte poolt pakutavaid soodustusi ja hüvesid, millest lähemalt alljärgnevalt.

### **1.2.3. Soodustused ja hüved**

Ettevõtte poolt pakutavate soodustuste ja hüvede mõju kohta tehtud uuringus selgus viis hüvitist, mis annavad kõige suurema mõju töötaja tulemustele: preemiad, dividendid, pensionimaksud, individuaalsed iga-aastased puhkused, täiendav tasuline puhkus ja tervisehüvitis (Chelangat, Gachunga 2016). Tulemustest on näha, et väga olulised on töötajate jaoks ka hüved, mis ei ole otseselt rahana välja makstud, kuid millele saab anda rahalise väärtuse, näiteks ühisüritused ja muu taoline. Seega, tuleb tasustamisel tähelepanu pöörata hüvedele ja soodustustele.

Töötajatele võib soodustusi pakkuda ärielistel eesmärkidel, nagu töötajate motiveerimine organisatsiooni eesmärkide saavutamisel, ja/või moraalsel põhjustel eesmärgiga hoolida töötajate heaolust ning seeläbi tugevdada töötajate seotust (Reward management ... 2018). Kui töötajad on tööga seotud, on nad ka motiveeritumad ja efektiivsemad oma töös ning tunnevad, et neid väärtustatakse piisavalt selleks, et anda oma panus ettevõtte eesmärkide saavutamisse.

Selleks, et soodustused saaksid oma eesmärgi ettevõttes täita, on oluline, et töötajad oleksid pakkumisest teadlikud. Samuti tuleb tähelepanu pöörata soodustuste tõhususele, ehk mis see organisatsioonile maksab, ning kui keeruline on soodustusi administreerida. (Palgainfo trendid ... 2019b)

2018 aasta CIPD uuringu kohaselt on töötajate soodustusi ja hüvesid pakkumises suur hulk, alustades traditsioonilistest hüvedest nagu ametiauto lõpetades uuemate trendidega nagu näiteks töötajatele tasustatud vaba aja pakkumine nii suures ulatuses, kui nad ise soovivad. Mõned hüved on ettevõttele otsekulud, näiteks kindlustus, ning mõned on kaudsed kulud nagu näiteks töötajate võrgustiku mitmekesistamine. Mõned hüved, mis on lisandunud hüvede nimekirja alates 2018 aastast on lisa haiguspäevade hüvitamine ning juristi ametikohalt lahkumise hüvitis (Reward management ... 2018).

Ka Eestis saab tuua haiguspäevade hüvitamise osas seose CIPD läbiviidud uuringu tulemustega. Nimelt on Eesti Töötervishoiu-ja tööohutusseaduse kohaselt tööandja kohustatud maksma töötajale 70% keskmisest töötasust alates neljandast haiguspäevast, kuid soovi korral on tööandjal õigus maksta töötajale teistest kaheksanda haiguspäevani haigushüvitist kuni 100% keskmisest töötasust (EMTA, 26.01.2019). Eesti Ametiühingute Keskliidu veebilehelt leiab nimekirja enam kui 80 ettevõttest, kes seda võimalust oma töötajatele pakuvad (EAKL, 26.01.2019). Kuna elanikkond vananeb ning töötl tuleb käia ka kõrges vanuses, siis tuleb töötajaid hoida sel ajal, kui on veel võimalik kutsehaiguseid ja muid tervisemuresid ennetada. Seetõttu on oluline, et tööandjad looksid töötajatele tingimused, mis lasevad end kodus ravida ning seeläbi ei nakata haiged töötl olles ka teisi. Terve töötaja jõuab rohkem ja produktiivsemalt tööd teha ning tööandjal on tervest töötajast oluliselt enam tulu kui haigest.

Palgainfo Agentuuri uuringu kohaselt hindavad uuringus osalenud organisatsioonide töötajad veel soodustusi nagu optsioonid soodustingimustel, isiklikuks otstarbeks ametiauto kasutamise võimaldamine, kultuuriürituste piletite tasuta võimaldamine, huvihariduse kulude katmine, töökoha lähedal ööbimisvõimaluse pakkumine, firma sümboolikaga riiete tasuta või soodustingimustel pakkumine ning tasuta spordivõimalused omal valikul (Palgainfo trendid ... 2019b, 54).

Sporditoetuste osas on vastu võetud otsus, mille kohaselt ei maksustata alates 01. jaanuarist 2018 erisoodustusena tervise edendamiseks tehtavaid kulutusi 100 euro ulatuses töötaja kohta kvartalis. See kehtib vaid tingimusel, et tööandja võimaldab terviseedendamise soodustusi kõikidele

töötajatele. (EMTA, 27.02.2019) Seega on riik teinud omapoolse sammu, et tööandjatel oleks paremad võimalused pakkuda oma töötajatele võimalusi spordiga tegelemiseks ning oma tervise eest hoole kandmiseks.

### **1.3. Tasustamise täiustamise võimalused**

Tasustamist peetakse edukaks, kui töötajad tõlgendavad oma tasustamist ühtlaseks, järjepidevaks ja asjakohaseks (Nyandema, Were 2014).

Tasustamise kujundamiseks pakub Green välja kaks lahendust (Green 2015):

- 1) siduda töötasu tihedalt kompetentsiga ja stiimulid panusega;
- 2) külmutada fikseeritud maksumusega palgatasemed täielikult asendades iga-aastased töötasu tõusud muutuva tasu võimalustega.

Tasustamises on toimunud viimaste aastate jooksul suured muudatused, millega tuleb ettevõtetal tasustamise täiustamisel arvestada. Ledford (2014, 16-23) toob ühe muudatusena välja põhipalga suuruse vähenemise kogutöötasus ning tulemustasude ja hüvedes/soodustuste osakaalu tõusu. Põhjusteks peab ta (*Ibid.*):

- tööjõu nõudluse ja pakkumise tasakaalu paigast nihkumine;
- tööjõu koosseisu muutumine naiste tööjõuturule sisenemise suurenemise tõttu;
- konkurents ning üleostmised;
- globaliseerumine;
- tööhõive vähenemine;
- tehnoloogia areng;
- regulatiivsed ja seadusandlikud muudatused.

Samas pakub Ledford välja ka viis ideed, kuidas kiiresti muutavas ja arenevas töömaailmas toime tulla (*Ibid.*, 23-28):

- 1) töötajate tasude juhtimine ettevõtte juhtide poolt;
- 2) tasude kujundamine kui investeerimisvõimaluste kasutamine;
- 3) kasude revolutsiooni pööramine läbi hüvede ja soodustuste tasuks muutmise;
- 4) investeringute suurendamine oskuste ja teadmiste eest tasumiseks;
- 5) tasu suurendamine tulemuslikkuse eest.

Ledfordi idee on pigem kogutöötasu mõiste vastu, elimineerides ära hüved ja soodustused, suurendades seeläbi tulemustasude kasvu. Siiski leiavad Cao *et al.*, et kogutöötasu saab vaadelda kui head investeeringut, mis tasakaalustab ettevõtte ja indiviidi soovid. Nad soovivad rakendada mitmekesist ning paindlikku palga- ja hüvitissüsteemi ning rõhutavad, et tasustamine peab olema ka õiglane. (Cao *et al.* 2013)

Ledfordi seisukoha poolt kõneleb aga tõik, et raha võib olla palju mõjuvam motivaator kui senini arvatud, kuna raha võib tekitada sõltuvuse, mis paneb seda üha enam soovima (Bevilacqua 2009). Seega saab väita, et Ledfordi seisukoht, töötajate motiveerimine läbi raha, on õige. Sidudes mõõdetavad tulemused rahaga, on võimalik tekitada töötajates ühe enama soovimise efekt, mis paneb nad maksimaalselt tulemuse nimel pingutama. Bevilacqua toonitab, et eesmärkide seadmisega üle piiri ei mindaks, sest see võib viia töötajad reeglite ja viisakusnormide vastaselt käituma (*Ibid.*).

Ka Brown seab kogutöötasu idee kahtluse alla, väites, et see pole enam nii mõjuvõimas kui varem ning isegi kui kogutöötasu mõte on ettevõttes olemas, siis realselt rakendub see harva plaanipäraselt. Brown soovib mõelda „nutikate tasude“ peale, mis on lihtsamad, selgemad, praktilisemad, asitõenditele tuginevad, realistlikumad ja töötajaid siduvamad ning nõua pingutuse üha suuremat kasvu. „Nutikad tasud“ peaksid olema töötajate jaoks enam motiveerivad kui kogutöötasu paketi nimel pingutamine. Lühiajalised ning realselt saavutatavad eesmärgid motiveerivad töötajad enam, kuna nad teavad, et eesmärk on saavutatav kiiresti ning tasu järgneb seetõttu samuti kiiresti. (Brown 2014)

Tasustamine on hea võimalus luua ettevõttele teotahteline meeskond, kes on valmis ühiste eesmärkide nimel pingutama. Seejuures on oluline silmas pidada, et töötajad oleksid antud panuse eest väärikalt ja õiglaselt tasustatud. Õiglaselt tasustatud töötaja on produktiivne ning lojaalne töötaja, kes on tööandjale väärtuseks. Milline tasustamise süsteem ettevõttele sobib, selgub tööandja ja töötaja vajaduste välja selgitamise kaudu. Hea tasustamine tasakaalustab vajaduse ja nõudluse mõlema osapoolle huve arvestades. Siiski ei saa tasustamine olla ettevõttes muutumatu, vaid aega ajalt tuleb tasustamise elemendid üle vaadata ja vastavalt vajadusele korrigeerida.

Tasustamise disainimisel, mida käesoleva töö autor loeb tasustamise täiustamiseks, tuleb silmas pidada alljärgnevat (How to ...2019):

- kaasata töötajaid - seeläbi tunnevad töötajad end olulistena, lisaks võib töötajatelt tulla suurepäraseid ideid ning kõik teavad täpselt, kuidas teenida teatud tasusid;
- siduda tasustamine ettevõtte eesmärkidega – premeerida ainult tulemuslikkust ning käitumist, mis on otseselt seotud ettevõtte eesmärkide saavutamisega;
- olla spetsiifiline ja järjepidev – seada konkreetseid eesmärgid ja kriteeriumid ja premeerida kõiki, kes saavutavad etteantud eesmärgi. Sel moel saab ka kõige kehvemad töötajad premeerida isikliku eesmärgi täitmise eest, mis võib olla saavutaja jaoks väga oluline täidetud eesmärk;
- tasustada käitumist – jagada väikseid tunnustuspreemiaid väikeste käitumisharjumuste eest nagu näiteks õigeks ajaks tööle jõudmine, meeskonnatöö, vigade minimeerimine. Selline käitumine julgustab ka keskmisi töötajaid enda käitumist parandama;
- tunnustada meeskondi – meeskonnatöö on edu alus. Kui meeskond töötab koos hästi, siis tuleb tasustada kogu meeskonda. Kui saavutuse tase meeskonnasiseselt on väga erinev, siis võib kaaluda meeskonna sees mitmetasandilist tasusüsteemi.

Töö autor on arvamusel, et töötajate kaasamine ettevõtte eesmärkide saavutamisse on hea moodus töötajate sidumiseks ettevõttega. Samuti peab autor edu võtmeks head meeskonnatööd, kus iga liige tunneb end väärtustatuna saades õiglast töötasu ning teades oma võimalusi tulemustasu saamiseks. Seega, sidudes töötajad ettevõttega läbi nende kaasamise ning pakkudes neile tulemustasu või boonuse saamise võimalust, võib ettevõtte lugeda enda töötajad ettevõttega seotud töötajaskonnaks, kes on produktiivne ning motiveeritud.

Töötajate värbamisel ja hoidmisel on hakatud üha olulisemaks pidama ka tööandja brändingut. PayScale on hakanud tööandja brändinguga sarnaselt uurima töötasu brändingut, mis näitab, mida töötajad ja kandidaadid arvavad, et ettevõtte oma töötajatele maksab. Selleks, et luua tugev töötasu bränd, tuleb ettevõttel olla kindel, mida makstakse, kuidas makstakse ja miks makstakse. Uuringu tulemusena võib öelda, et tööandjate töötasu bränding ei ole tugev, kuna vaid natuke üle 40% nii töötajatest kui kandidaatidest pidas töötasu brändingut heaks. (How to ... 2019)

Seega peab autor olulisemaks, et oleks tugev ja kindel tasustamine, millest oma töötajad lugu peavad, kuna just need on need, kes töötasu brändingut väljaspool ettevõtet tutvustavad.

PayScale pakub välja ideid, kuidas teadlikult tasustamisega tugevat brändingut luua (*Ibid.*):

- töötada välja kompensatsiooni filosoofia – luua dokument, kus on kirjas, kuidas ja miks makstakse tasu. Samuti selgitada, mille eest on võimalik saada tulemustasu (isiklik panus, oskused, meeskonna saavutused jne). Seejärel tutvustada dokumenti oma töötajatele;
- vaadata üle ametikohtade põhine tasu (töötasu) vähemalt kaks korda aastas ja teha elukalliduse põhise töötasu tõusu asemel korrigeerimised turupõhiselt;
- tasustada ettevõtte tipptegijaid keskmisest kõrgemalt;
- kui tõsta töötasu, siis tuleb töötajatega jagada neid andmeid, mille põhjal otsuseid tehti, et nad mõistaksid tõusu põhjusi;
- kasutada töötajate käitumisviiside, mis on ettevõtte väärtustega kooskõlas, premeerimiseks boonuseid või stiimuleid;
- jälgida, et tasude maksmise tavades ei esineks võimalikke diskrimineerimisi;
- küsida töötajate käest, millist infot nad soovivad tasude maksmisest teada, see aitab luua korda info jagamise osas;
- koolitada juhid ja teha neile ülesandeks töötajatega tasustamise ja soodustuste teemadel suhtlemine;
- selgitada töötajate palgalehtedel lahti kõik rahalised hüved, et töötajad teaksid, mille eest tasu makstakse.

Ülaltoodud punktid on olulised tasustamise täiustamisel läbi mõelda – kas ettevõttes on nendele seisukohtadele mõeldud ja kas on võimalik tegutseda vastavalt antud soovitudele või leitakse mõned muud pidepunktid, millest lähtuda.

PayScale uuringu tulemustes rõhutatakse, kui oluline on jõuda arusaamisele, et tasustamine ettevõttes ei saa kunagi valmis, alati lisandub oskusi, teadmisi või saavutusi, mis tekitavad vajaduse tasustamist muuta ja täiustada. Samas, et tohi unustada töötajaid muudatustest teavitamast ning ka põhjendusi jagamast, miks muudatused tehti. (Developing a ... 2017)

Palgavahemike disainimisel soovitab Armstrong (2012) võimalusel tutvuda ametikohtade turuväärtusega ning võtta väärtuse mediaan miinimumi ja maksimum vahemikule aluseks. Võttes aluseks ametikoha hindamise, mis võib olla ka turuväärtusega kooskõlas, tuleb paigutada iga ametikoht oma vahemikule. Seejärel lisada töötasu, mida ametikoht saab ning võrrelda seda tööturu väärtusega. Seejärel saab ettevõtte otsustada, millise protsendi ametikoha turuväärtusest ta



oma palgavahemike moodustamises aluseks võtab. Samuti tuleb ettevõtte juhtidel otsustada, kui suures osas, kui üldse, palgavahemikud omavahel ühtivad - kas ametikohtade vahemikud kattuvad mingis ulatuses või mitte (*Ibid.*)

Kui otsustatakse lisaks töötasule maksta lisasid, siis soovitatakse järgida kolme eeldust (Palgainfo trendid ... 2019b, 53-54):

- 1) lisaraha teenimine peab olema piisavalt atraktiivne ning kaaluma üles teised töötaja jaoks olulised väärtused;
- 2) lisaraha saamise tõenäosus peab olema piisavalt suur ning süsteem selle saamiseks usaldusväärne;
- 3) tulemus peab olema töötaja arvates saavutatav.

Palgainfo Agentuuri uurimuse tulemusena kasutatakse tulemustasudena enim igakuiselt arvestatavat individuaalset tulemustasu, aasta, poolaasta või muu perioodi preemiat, pikema perioodi kui ühe kuu eest arvestatavat individuaalset tulemustasu ja igakuiseid meeskonna tulemustasu vorme (*Ibid.*)

Käesolevas peatükis kirjeldati erinevaid tasustamise teoreetilisi vaatepunkte ning kogutöötasu elemente. Samuti toodi välja erinevaid seisukohti tulemustasude ja soodustuste maksmisel. Kuna raha on inimeste peamine motivatsiooniallikas töö tegemisel, siis on oluline, et ettevõtte töötajate rahaline tasustamine oleks õiglane, motiveeriv ning arusaadav kõikidele töötajatele ühtmoodi. Kui ettevõtte juhtkond teeb tasustamises muudatusi, siis tuleb sellest töötajaid teavitada, et ei tekiks muudatuste põhjustes selgusetust ning seeläbi motivatsiooni langust.

Lähtudes esimese peatüki teoreetilistest seisukohtadest on koostatud magistritöö järgmise peatüki empiiriline uurimus. Teises peatükis kirjeldatakse empiirilise uuringu läbiviimist ning antakse ülevaade uuringu tulemustest.

## **2. EMPIIRILISE UURINGU LÄBIVIIMINE**

Magistritöö teises peatükis kirjeldatakse lühidalt uuringus osalenud ettevõtteid, uuringu läbiviimise metoodikat ning valimit. Peatükis antakse ka ülevaade uuringu läbiviimise protsessist ning analüüsitakse kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu tulemusi.

### **2.1. Mammut Element OÜ ja teiste uuringus osalenud ettevõtete lühitutvustus**

Mammut Element OÜ on 2016. aastal loodud ettevõtte, mis tegeleb raudbetoonelementide tootmise ja müügiga, tootmisüksused asuvad nii Tartus kui Tallinnas ning toodangut eksporditakse lisaks kodumaisele turule ka Soome ja Rootsi. Ettevõtte käive, tootmismahud ning töötajate arv kasvavad kiirelt: peatselt alustab Tartu tootmisüksuses tööd segusõlm ning valmimisjärgus on valmis-toodangu ladu. Tallinna tootmisüksusesse lisatakse betoonelementide valmistamiseks soojustatud tootmislaudu, mis tekitavad võimalused ettevõtte käibe ja tootmismahu tõstmiseks. Ettevõtte on turul tegutsenud 2,5 aastat ning suurendab tootmismahutusi kiiresti. Kuna ettevõttel puudub kindel tasustamine, siis on tulevikuperspektiive silmas pidades oluline mõelda ettevõtte töötajate rahalise tasustamise täiustamise peale, et kindlustada kvaliteetse ning professionaalse tööjõu olemasolu.

Senini on töötajate töötasu määramisel lähenetud igale ametikohale individuaalselt, välja arvatud betoontoodete valmistajad, kellele kehtib kõigile üks tükitöö hind vastavalt elemendi suurusele. Individuaalne lähenemine ei ole aga jätkusuutlik lähenemine töötajate arvu suurenemise korral. Samuti võib see tekitada ebaõiglustunde, kui ei ole töötajatele piisavalt põhjendusi, miks määratud töötasud just sellised on. Ka tulemustasude maksmisel ei ole kindlat põhimõtet, pigem on see seotud otseselt põhipalga ja tööstaažiga ning vastavalt sellele on määratud ka tulemustasu – mida kõrgem töötasu, seda kõrgem tulemustasu. Pidev individuaalne lähenemine ning töötajatele selgituste otsimine on aga ressursimahukas ning ajakulukas, mistõttu on oluline, et Mammut Element OÜ rahaline tasustamine saaks täiustatud sel määral, et on koostatud juhend, milles on kirjeldatud kogutöötasu põhimõttel kindlad kriteeriumid põhipalga, tulemustasu ning soodustuste ja hüvede määramiseks.

Alustava ettevõttena ei ole Mammud Element OÜ-l kindlasti selliseid võimalusi tasustamiseks nagu üle 10 aasta turul tegutsenud ettevõtte, kuid autor leiab, et häid praktikaid tasub uurida ning võimalusel ka organisatsioonile kohendada. Seega lisas töö autor uuringusse lisaks viis betoon-elemente toovat ettevõtet, et kindlustada Mammud Element OÜ tasustamise konkurentsivõimelisus ning võimalusel võtta tasustamise täiustamisel eeskujuks toimivaid tasustamise praktikaid.

Töö autor kirjeldab lühidalt teisi uuringus osalenud ettevõtteid, jättes ettevõtete nimed nimetamata turul konkureerimise tõttu. Ettevõtted on anonüümsuse säilitamiseks järjestatud numbrilist alljärgnevalt:

Ettevõte nr 1 on 2016. aastal asutatud ettevõte, kes tegeleb arhitektuursete raudbetoonelementide tootmisega. Ettevõte turustab oma toodangut Balti- ja Skandinaaviamaadesse. Tegemist on sarnaselt Mammud Element OÜ-ga, laieneva ettevõttega, mis annab hetkel tööd 15 töötajale.

Ettevõte nr 2 on turu tegutsenud ligi 10 aastat ning toodab samuti betoon-elemente, lisaks osutab ka ehitusliiva ja kruusa kaevandamise teenust. Ettevõttes töötab 28 töötajat ning põhilisteks koostööpartneriteks on Lõuna-Eesti ehitus- ning tootmisettevõtted.

Ettevõte nr 3 asub Harjumaal ning tööd pakutakse enam kui 200le töötajale. Ettevõte on turul tegutsenud üle 24 aasta tootes erinevaid betoon-tooteid vastavalt tellimustele.

Ettevõte nr 4 on Viljandis asuv ettevõte, kes lisaks betoon-elementide valmistamisele pakub ka betoonisegude transporti. Ettevõte on turul tegutsenud üle 27 aasta ning pakub tööd 24 töötajale.

Ettevõte nr 5 alustas tegevust üle 60 aasta tagasi. Tänapäevaks toodab ettevõte kõiki peamisi ehitus-konstruktsioonides kasutatavaid betoon-elemente ning pakub tööd enam kui 180 töötajale.

## **2.2. Uurimismetoodika ja valim**

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viis autor andmete kogumiseks läbi küsitluse kasutades poolstruktureeritud ankeetküsitlust ning viies läbi poolstruktureeritud intervjuud. Õunapuu väidab, et iga uurimustöö on oma olemuselt nii kvalitatiivne kui kvantitatiivne andes erinevaid kvalitatiivsed ja kvantitatiivseid tulemusi, nimetades antud uurimisviisi kvalitatiiv-

kvantitatiivseks (Õunapuu 2014). Nii nimetab Õunapuu põhjal ka käesoleva töö autor oma uurimisviisi kvalitatiiv-kvantitatiivseks uurimuseks.

Tuginedes teoreetilistele seisukohtadele koostas töö autor kvantitatiivse info kogumiseks eesti- ja venekeelse ankeetküsimustiku ja eestikeelsed intervjuu küsimused. Küsimustiku ja intervjuu küsimuste koostamine ja empiiriline uurimus viidi läbi veebruaris ja märtsis 2019. aastal.

Küsimustiku ja intervjuude arusaadavuse ja üheselt mõistetavuse kontrolliks teostas autor kontrolltestimise, mille valimiks oli 3 töötajat Mammut Element OÜ-st. Küsimustiku kontrolltestimise tulemusel sõnastati ümber 3 väidet ning lisati 1 täpsustav küsimus. Intervjuu küsimuste osas sõnastati ümber 1 küsimus ning lisati 2 täpsustavat küsimust. Küsimustiku sissejuhatuses on selgitus, miks andmeid kogutakse ja milleks saadud vastuseid kasutatakse. Intervjuude puhul tegi sissejuhatus intervjuueerija, kelleks oli töö autor, suuliselt. Korrigeeritud ning autori poolt kasutatud küsimustikud on leitavad Lisas 1 ja Lisas 2 ning poolstruktureeritud intervjuude küsimused Lisas 3 ja Lisas 4.

Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks valis autor poolstruktureeritud ankeetküsitluse, kuna küsitluse abil saab koguda suure andmestiku haarates palju inimesi esitades neile rohkelt küsimusi (Hirsjärvi *et al.* 2005). Vastajate anonüümsuse säilitamiseks jagati küsimustikud vastajatele personaalselt paber kandjal ning vastuste kogumiseks oli ettevõttesse paigaldatud kast, kuhu vastustega ankeedid koguti.

Küsimustik koostati tuginedes teoreetilistele seisukohtadele esimeses peatükis. Ankeetküsitluses oli kokku 19 suletud väidet, millest 15 väite vastuste skaalana kasutati Likerti skaalat, millega mõõdetakse hoiakuid ja nende tugevust (Õunapuu 2014). Vastused oli jaotatud skaalal 1-5, milles 1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 – nii ja naa, 4 – pigem nõustun, 5 – nõustun täiesti. 3 suletud väidet oli esitatud valikvastustega, millele vastates tuli valida kõik sobivad vastusevariandid ning 1 avatud väide lubas vastajal lisada omapoolse ettepaneku. Küsimustiku tõlkis ettevõtte võõrtöötajaks vene keelde vene keelt emakeelena kõnelev töö autori kolleeg.

Ettekavatsetud valim on Õunapuu järgi valim, mille liikmeid valib uurija, lähtudes oma teadmistest ja kogemustest ning selle käigus püütakse leida populatsiooni kõige tüüpilisemaid esindajaid (*Ibid.*). Kuna töö eesmärk on koostada tegevuskava Mammut Element OÜ rahalise tasustamise

täiustamiseks, siis moodustavad ka küsitluse ettekavatsetud valimi antud ettevõtte 70 töötajat, kellest 26 töötajat on Ukraina päritolu.

Küsimustiku väited 1-7 uurisid töötajate arvamust ning teadlikkust ettevõtte praeguse tasustamise põhimõtete osas ning on seotud käesoleva töö peatükiga 1.1., milles käsitletakse olulisi arusaamasid, mida rahalise tasustamise puhul jälgida. Küsimuste vastustest saab välja lugeda, kas ettevõttes on mõeldud tasustamisest kui ühest olulisemast aspektist töötajate hoidmisel ning motiveerimisel seeläbi, kui teadlikud töötajad ettevõtte töötajate rahalises tasustamise põhimõtetest on ja kui rahul nad sellega on. Samuti selgub, kui palju on nad teadlikud makstavatest tasuliikidest ning millised põhimõtted on nende jaoks olulised näiteks tulemustasu maksmisel.

Teoreetilise osa 1.2. peatükis käsitleti lähemalt kogutöötasu elemente ning kooskõlas antud peatükiga on esitatud küsimustiku väited 8-19. Väited on seotud töötasu (väited 8 ja 9), tulemustasu (väited 10-17) ja soodustuste/hüvedega (väited 18-19). Nende küsimuste vastuste analüüsi kaudu soovib autor anda ka panuse uurimisküsimuste 1-3 vastustesse. 19. väite autoripoolsetele väidetele lisaks anti võimalus ka vastajatel endil tööandja jaoks välja pakkuda soodustus/hüve, mis on nende jaoks oluline.

Neljandale uurimisküsimusele vastamisel saab tugineda küsimustiku kõikide väidete vastuste analüüsile, leides vastuste erinevused ja sarnasused ning selgitades välja töötajate jaoks olulised tasustamise koostisosad. Kooskõlas peatükiga 1.3., milles kirjeldatakse tasustamise täiustamise erinevaid võimalusi, saab ettevõtte tasustamise täiustamisel neid vastuseid võimalusel arvesse võtta ning neile rohkem tähelepanu pöörata.

Ankeete jagati laiali 70 ning vastamise periood oli kaks nädalat, mille jooksul tuletati kaks korda meelde ankeetküsitluse vastamise tähtaega ning vastamise olulisust ettevõtte tasustamise täiustamisel. Vastuseid laekus 38, mis on 54,3%. Vastajate väike arv on seotud Tallinnas uue osakonna juhi liitumisega pärast küsimustiku laiali jagamist, mistõttu töölt lahkus korraka mitu töötajat ning töö autori arvates ei anna uued töötajad küsimustiku täitmisel piisavalt täiendavat infot. Kui arvestada, et uued töötajad küsimustikku ei täitnud, siis tuleb valimiks 60 töötajat ning vastajate protsent vastavalt 63,3%.

Küsimustiku vastused kodeeriti, andmed sisestati ning analüüsiti MS Excel 2016 andmetöötlusprogrammis. Väidete kohta on välja arvatud aritmeetiline keskmine ( $\bar{x}$ ), standardhälve (SD),

mood ( $M_0$ ) ja kõige sagedasem vastus (%). Analüüsi tulemusel koostas autor selgitustega joonised, mis on kajastatud alapeatükis 2.3.1. Kvantitatiivse uuringu tulemused.

Kvalitatiivse uurimismeetodi puhul uuritakse inimeste kogemuste olemust ja seda, mis tähenduse nad ise oma kogemust edasi andes kogemusele omistavad. Samuti võib vestluse käigus jõuda infoni, mis ei ole küsimustike ega vaatlustega kättesaadavad. Üheks tüüpiliseks kvalitatiivse info saamise vormiks on intervjuu ning seetõttu kasutab magistritöö autor ettevõtete juhtidelt info kogumiseks intervjuud. (Õunapuu 2014) Ka on intervjuu heaks valikuks, kui soovitakse saadud vastuseid täpsustada (Hirsjärvi *et al.* 2005). Seega leiab töö autor, et intervjuu annab lisaks ettevõtete juhtide teadmiste ja kogemuste kogumiseks ka võimaluse täpsustavate küsimuste küsimiseks. Autor kasutas poolstruktureeritud intervjuud, mis algab vastavalt kavale, kuid kulgeb situatsioonile kohaselt avatult (Õunapuu 2014).

Intervjuu küsimused koostati teoreetilistele seisukohtadele tuginedes. Intervjuude küsimused olid jaotatud teemaplokkidesse vastavalt alateemadele.

Esimene teemaplokk uuris kogutöötasu elementide liike ettevõttes ning põhjusi, millega on seotud nende muudatused. Teine teemaplokk küsis töötasu määramise aluste ning töötasu suuruse varieeruvuse kohta kuude lõikes. Kolmas teemaplokk käsitles ettevõtete tulemustasude praktikaid ning neljas teemaplokk oli seotud ettevõtete poolt pakutavate soodustuste/hüvedega. Viienda plokki teema küsis ettevõtete töötajate tasustamise täiustamise kohta, mida soovitakse muuta ja kas nähakse ka täiustamisel takistusi. Ka esitati ettevõtetele küsimused töötasu brändingu ning tasustamise konkurentsivõimelisuse kohta. Ettevõtetele peale Mammut Element OÜ esitati lisaks ka küsimused, kuidas teavitatakse töötajaid kogutöötasu muudatustest ning kas ettevõtete juhtivtöötajad leiavad, et töötajad on tasustamisega rahul.

Kvalitatiivse uuringu valimi moodustasid 3 Mammut Element OÜ juhtivtöötajat koos 5 teise betoontooteid tootva ettevõtte juhtivtöötajatega. Kuna Mammut Element OÜ on alles arenemisjärgus ning Eesti turul jagunevad betoonelementide tootjad laias laastus kahte kategooriasse: väikeettevõtted ning keskmise suurusega ettevõtted, siis valis autor uuringus osalemiseks mõlemast kategooriast ettevõtteid. E-mail intervjuukutsega saadeti 10le ettevõttele, kellest 5 olid nõus küsimustele vastama. Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi 4 intervjuueeritavaga näost-näkku, 1 intervjuueeritavaga Skype'i vahendusel. Vastused lindistati ning seejärel transkribeeriti

intervjueeritavate nõusolekul. Intervjuud kestsid 40 minutist kuni 1 tunni ja 30 minutini. 3 intervjueeritavaga suhtles töö autor e-maili teel.

Intervjuud Mammut Element OÜ juhtidega viidi läbi ühe nädala jooksul ning teiste ettevõtete juhtidega kahe nädala jooksul. Kõik intervjueeritavad said meili teel tutvumiseks intervjuu küsimused lühitutvustusega töö eesmärgist enne intervjuu algust. Intervjuude tulemused on esitletud alapeatükis 2.3.2. Kvalitatiivse uuringu tulemused.

## **2.3. Uuringu tulemused**

Käesolevas peatükis toob autor välja kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu tulemused alapeatükkide kaupa. Tulemuste analüüsimiseks tuuakse välja vastuste aritmeetiline keskmine, standardhälve, mood ning vastuste sagedus. Intervjuude puhul analüüsitakse Mammut Element OÜ ja teiste ettevõtete vastuseid analüüsides lühidalt igale küsimusele esitatud vastuseid.

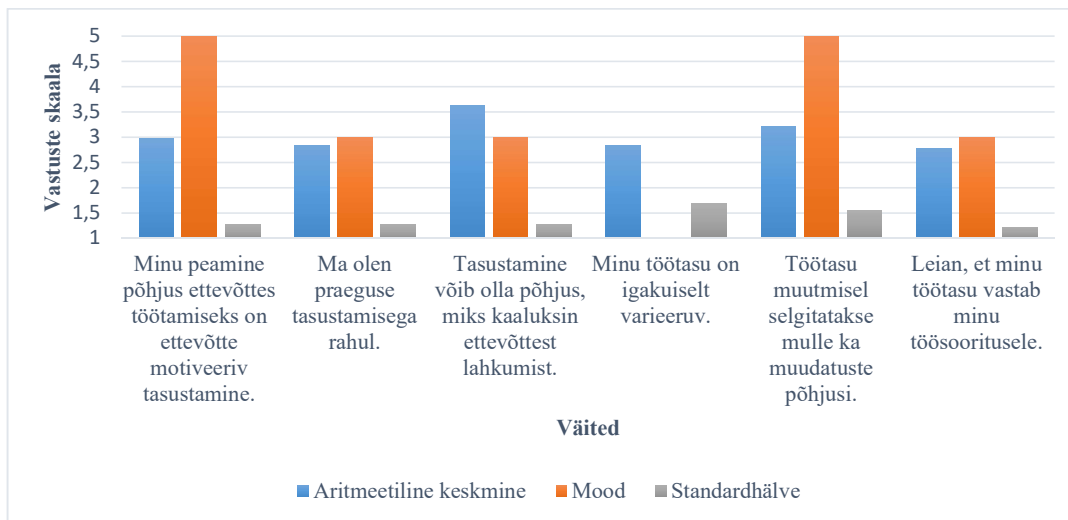
### **2.3.1. Kvantitatiivse uuringu tulemused**

Kvantitatiivse uuringu esimese kolme küsimusega sooviti teada saada Mammut Element OÜ töötajate seisukohta praeguse tasustamise osas. Tulemustest selgus, et praeguse tasustamisega on rahul keskmisest vähem töötajaid, andes aritmeetiliseks keskmiseks  $\bar{x}=2,83$  ning töötamise põhjusena motiveerivat töötasu peeti keskmiselt rahuldavaks  $\bar{x}=2,97$ . Ettevõttest lahkumist tasustamise pärast saab pidada küllaltki tõenäoliseks, kuna keskmine on mõnevõrra kõrgem eelmistest väidetest:  $\bar{x}=3,64$ . Standardhälve on kõikide eelmiste vastuste puhul 1,28, mis laseb arvata, et tasustamisega pigem ei olda rahul.

Töötasud on ettevõttes pigem kindlad ning varieeruvad vähem  $\bar{x}=2,83$ , kuid mood on selle väite osas 1, mis näitab kõige sagedamini antud vastust ning antud küsitluses tähistas see „Ei nõustu üldse“. Töötasude muutmisele selgituste andmisele vastati küll keskmisest kõrgemalt  $\bar{x}=3,22$ , kuid standardhälve sel puhul oli 1,55, mis tähendab, et vastajad ei olnud vastates eriti üksmeelsed.

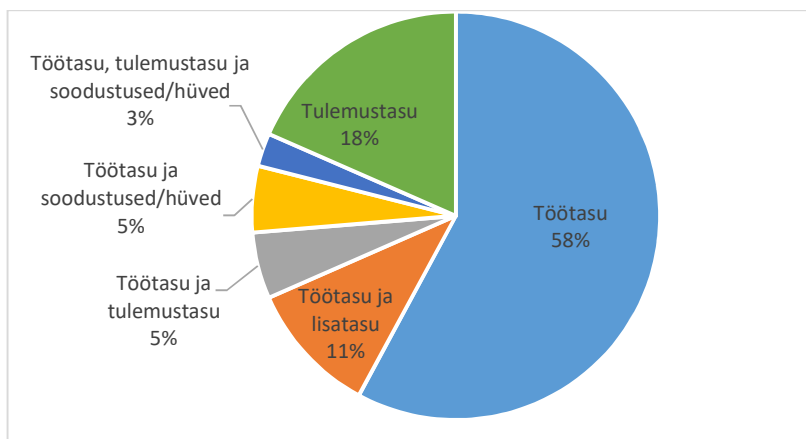
Kõige üksmeelsem vastus selles teemaplokis anti väitele mis seab töösoorituse vastavaks töötasuga ( $SD=1,22$ ), kuigi mood on selle väite puhul on 3, mis tähendab skaalal vastust „nii ja naa“.

Enim lahknesid arvamused väitele „Minu töötasu on igakuiselt varieeruv“ (SD=1,69), mis on seotud arvatavasti tükitöoliste ja kuutöötasuliste töötasu erinevustega.



Joonis 3. Töötajate rahulolu ja teadlikkus ettevõtte praeguse tasustamise osas  
Allikas: Autori koostatud (2019)

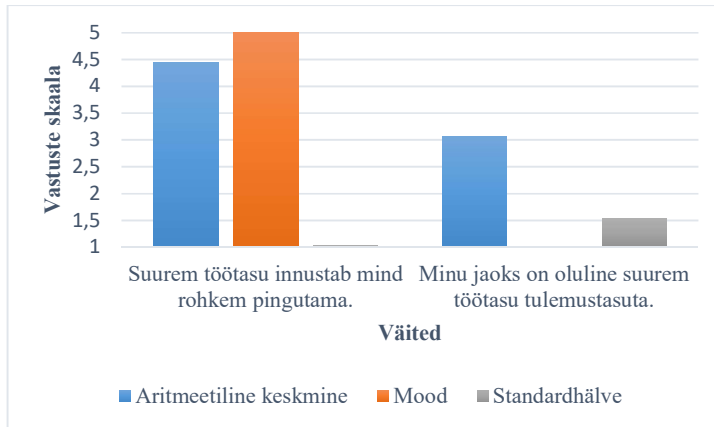
Kogutöötasu komponentide väite puhul oli võimalus valida kõik sobivad vastusevariandid. 57,9% vastanutest vastas, et nende kogutöötasu koosneb ainult töötasust ning 18,4% vastas, et nende töötasu koosneb vaid tulemustasust. Vaid 1 vastanu vastas, et tema töötasu koosneb töötasust, tulemustasust ning soodustustest/hüvedest.



Joonis 4. Kogutöötasu komponendid  
Allikas: Autori koostatud (2019)



Nagu ka allolevalt jooniselt näha, innustab suurem töötasu töötajaid rohkem pingutama,  $\bar{x}=4,44$ ,  $M_o = 5$ . Ka standardhälve ( $SD=1,03$ ) kinnitab antud väite osas, et vastused on üldisele keskmisele lähedal.



#### Joonis 5. Töötasu

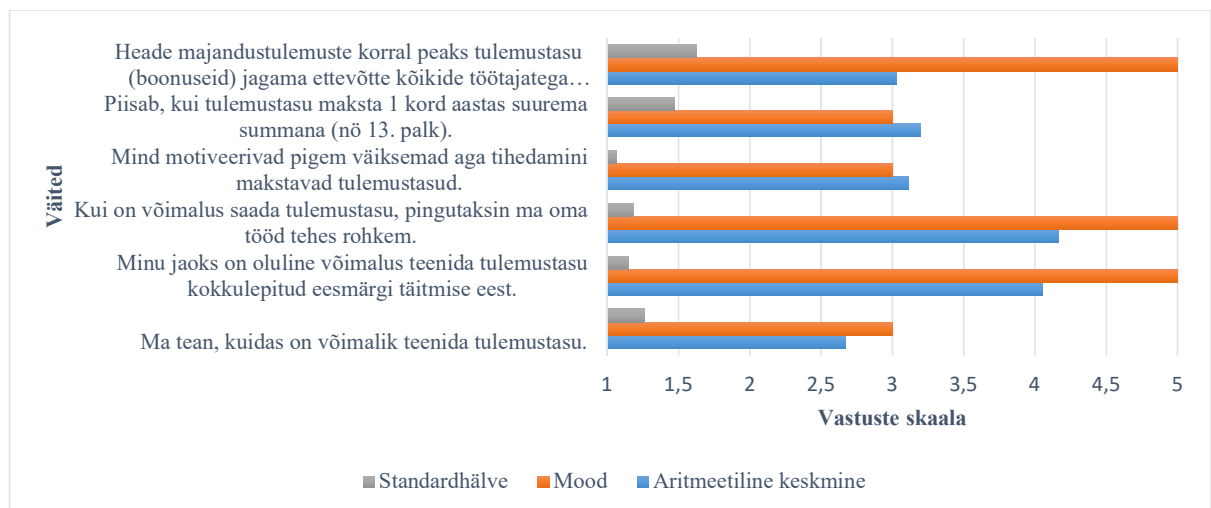
Allikas: Autori koostatud (2019)

Keskmisest enam on töötajate jaoks oluline töötasu tulemustasuta,  $\bar{x} = 3,06$ , mis on natuke üle keskmise. Moodist, mis on 1, saab välja lugeda kõige sagedasemaks vastuseks vastusevariandi „ei nõustu üldse“. Samuti on standardhälve kõrgem kui eelmise väite puhul, olles 1,53, ehk vastused üldisest keskmisest olid hajuvamad.

Samas saab tulemustasudega seotud väidete osas kindlalt välja lugeda, et kui on võimalus saada tulemustasu, siis pingutaksid töötajad rohkem  $\bar{x}=4,17$  ning  $M_o=5$  ning  $SD=1,18$ , mis tähendab, et kõige sagedamini vastatud vastus oli „nõustun täiesti“ ning ka standardhälve viitab võrdlemisi üksmeelsele vastusele.

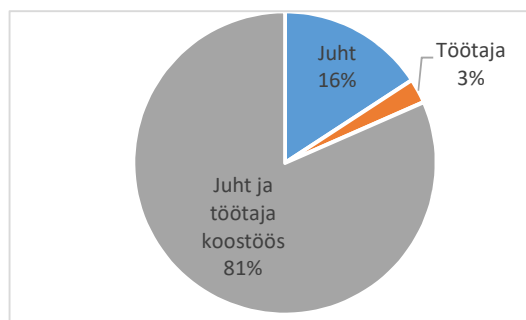
Natuke üle keskmise peeti oluliseks, et heade majandustulemuste korral jagataks tulemustasu (boonuseid) ettevõtte kõikide töötajatega ( $\bar{x}=3,03$ ). Piisavaks peeti, kui kord aastas tulemustasu maksta ( $\bar{x}=3,19$ ) ning vaid veidi väiksem tuli keskmine pigem väiksemate, kuid tihedamini makstavate tulemustasude osas ( $\bar{x}=3,11$ ). Kuna standardhälbed olid kahel viimasel väitel vastavalt  $SD=1,47$  ning  $SD=1,06$ , siis saab järeldada, et üksmeelsemalt hinnatakse pigem väiksemaid, kuid tihedamini makstavaid tulemustasusid.

Kokkulepitud eesmärgi täitmise eest tulemustasu saamist peeti samuti oluliseks ( $\bar{x}=4,05$ ,  $SD=1,15$ ). Kõige väiksema aritmeetilise keskmise sai väide „Ma tean, kuidas on võimalik teenida tulemustasu“ ( $\bar{x}=2,67$ ). Kõige suurem standardhälve on väitel, mis uurib arvamust tulemustasude jagamise osas heade majandustulemuste korral kõikide töötajatega, olenemata isiklikust tööpanusest ( $SD=1,63$ ). Standardhälve annab alust arvata, et töötajate arvamused selle väite osas on võrdlemisi erinevad, kuigi kõige sagedamini esinev vastus väite osas on  $M_0=5$ .



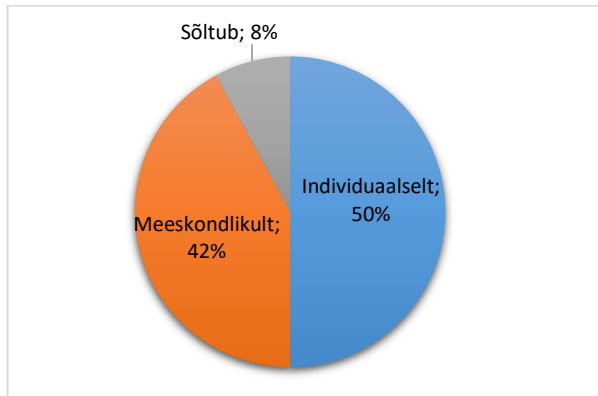
Joonis 6. Tulemustasu  
Allikas: Autori koostatud (2019)

Üsna üksmeelselt avaldati arvamust, et juht ja töötaja koostöös (81%) peaksid määrama eesmärgid tulemustasude maksmiseks:



Joonis 7. Tulemustasu eesmärkide püstitamine  
Allikas: Autori koostatud (2019)

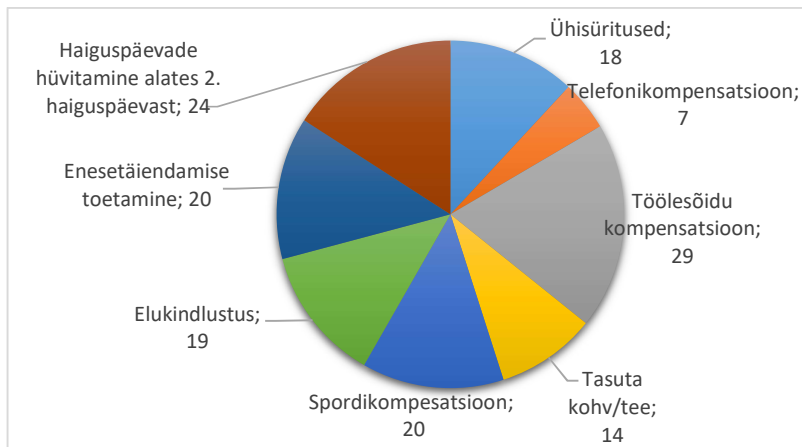
Tulemustasude arvestamise osas oldi enam vähem võrdsel arvamusel, et tulemustasusid peaks maksma nii „Meeskondlikult“ 50% kui ka „Individuaalselt“ 42%. 8% vastanutest oli ankeedil valinud mõlemad vastusevariandid ning juurde lisanud „Sõltub“.



Joonis 8. Panuse arvestamine tulemustasu määramisel  
Allikas: Autori koostatud (2019)

Natuke üle keskmise hindavad töötajad tasustatud lisapuhkuse päevi piisavaks, et töötada efektiivselt ( $\bar{x}=3,82$ ). Standardhälve on 1,27, millest järeldub, et vastused ei olnud küll väga üksmeelsed, kuid  $M_0=5$ , mis näitab, et kõige sagedam vastus oli 5 „Nõustun täiesti“.

Väitele „Minu jaoks on olulised alljärgnevad ettevõtte poolt pakutavad soodustused/hüved“ pidas 29 vastajat ehk 76% kõikidest vastajatest oluliseks ettevõttepoolset tööle sõidu kompenseerimist. 24 vastajat, ehk 63% märkis oluliseks, et ettevõtte hüvitaks haiguspäevi alates teisest haiguspäevast. Võrdselt tähtsaks peeti spordikompensatsiooni ning enesetäiendamise toetamist: 20 vastajat, 53%. Elukindlustuse ning ühisürituste pakkumine oli oluline vastavalt 19, 50% ja 18 47% ning 14 vastajat, so 37% vastanuist märkis oluliseks tasuta kohvi/tee pakkumist. Kõige vähem ehk 7 vastajat, 18% pidas vajalikuks telefonikompensatsiooni. Väitele anti võimalus lisada ka oma-poolne ettepanek, mida ettevõtte võiks pakkuda lisaks nimetatutele. Välja toodi SPA soodushinnaga pakkumised, omahinnaga betoontooded, kojusõidu piletid (Ukrainasse). Kõiki vastuseid oli mainitud 1 kord.



Joonis 9. Soodustused ja hüved  
Allikas: Autori koostatud (2019)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et küsitluse tulemuste analüüs andis vastused, kui teadlikud on töötajad ettevõtte töötajate tasustamisest ning selgusid ka töötajate ootused tulemustasude maksmise põhimõtete ja soodustuste/hüvede osas. Küll olid standardhälbed küsitluste vastustel üsna suured, mis tähendab, et vastuste hajuvus keskmisest oli pigem suur. Töö autor on arvamisel, et see on seotud kohaliku- ja võõrtöajõu erinevate ootustega ettevõtte töötajate tasustamise osas. Võõrtöajõule on oluline pigem kõrge töötasu ning tulemustasudest ning soodustustest/hüvedest nad nii palju ei hooli, kuna käivad Eestis eesmärgiga rohkem töötasu saada kui kodumaal.

### 2.3.2. Kvalitatiivse uuringu tulemused

Kvalitatiivse uuringu tulemusena viis autor läbi intervjuud Mammut Element OÜ ning viie teise betoonelemente tootva ettevõtte juhtivtöötajatega.

Kuna kõik intervjuueeritavad ettevõtted on omavahel konkurendid, siis anonüümsuse säilitamiseks ettevõtete ja intervjuueeritavate nimesid töös ei mainita. Intervjuueeritavate anonüümsuse säilitamiseks ei ole intervjuudes märgitud ametikohta, sugu, vanust ega tööstaaži ettevõttes. Intervjuud on märgitud vastavalt vastajale INT1, INT2 ... INT8.

Mammut Element OÜ-st intervjuueeris töö autor kolme juhtival ametikohal olevat töötajat, kelle intervjuud on märgitud kui INT1, INT2 ja INT3. Juhtivtöötaja on siinkohal tõlgendatud kui töötaja,

kellel on rohkem alluvaid kui 2. Ülejäänud viie ettevõttega läbi viidud intervjuud on märgitud kui INT4, INT5, INT6, INT7 ja INT8.

Kõiki intervjuusid alustas autor selgitusega, millised on kogutöötasu komponendid ja miks uuringut läbi viiakse. Ka intervjuu käigus selgitas autor vajadusel terminite selgitusi. Kuna erinevates ettevõtetes kasutatakse erinevaid termineid nii töötasu kui tulemustasude kohta, siis muutis autor intervjuueeritavate terminid magistritöö terminoloogiale vastavaks nii palju kui võimalik.

Esimeste küsimustega uuriti ettevõtete tasustamise liike ning nende muudatustega seotud põhjusi. Küsimusele, millised tasustamise liigid on ettevõttes kasutusel, vastati lisaks töötasule, tunnitasule ning tulemustasule ka lisatasu, mis ühes ettevõttes on kasutusel kui teatud oskuste eest lisana maksmise tasu (INT4) ning teises ettevõttes on kasutusel lisapalk kui motivatsioonitasu (INT8). Autor leiab, et see on oluline märkida, kuna mõlemas ettevõttes on eraldi ka tulemustasu arvestamise süsteem.

„Erinevad lisatasu liigid on näiteks lisatasu lisaeriala eest nt, et kui betoontoodete valmistaja teeb ka puitvorme, on üks lisatasu. Siis on lisatasu nendele meestel, kes keerdtreppes oskavad valada.“ (INT4).

„ITP-s [insener-tehniline personal] on fikseeritud töötasu, pluss tulemustasu, pluss süsteemi järgi on võimalik ka lisapalk. Need on erinevad asjad. (...) Lisapalga eesmärgiks on väärtustada töötaja individuaalseid töötulemusi ja võimaldada töötajat motiveerida erinevate lisaülesannete täitmisel. See siis põhimõtteliselt oleks selle eest kui töötaja lisaks oma ametijuhendis ette nähtud ülesannetele täidab veel mingeid lisaülesandeid täiendavalt. (INT8).

Kuna kõik ettevõtted tegelevad betoonelementide tootmise ja müügiga, siis oli töö autori jaoks üllatav, et vastajate hulgas oli kaks ettevõtet, milles ei olnud tükitöötasu arvestust kasutusel (INT4, INT5). Samuti mainiti lisatasuna ületundide maksmist vastavalt EV töölepingu seadusele. Paar ettevõtet lisas ka hüved, mille all peeti silmas eelkõige kompensatsioone nagu isikliku sõiduauto kasutamine ja kütusekaardid ning motivatsioonitasu.

Intervjuueeritav INT6 lisas: „Tasu peab olema õiglane, tasu peab olema motiveeriv, tasu peab suunama/toetama töövõtjate tegevust suunas, millega tööandja saavutab omad eesmärgid.“ (INT6).

Kaks intervjuueeritavat tõid välja ka töötasu ebaõigluse tükitöö osas ning vastasid intervjuueerija täpsustavale küsimusele, miks tükitöötasu ettevõttes ei ole praegu õiglane, ühtmoodi. Alljärgnevalt on välja toodud üks vastustest:

„Sest betoonelemendi tükk ei ole päris tükk, üks ruutmeeter. (...) Ühekihiline sein maksab [suurusjärku ei avalda] eur/m<sup>2</sup> aga see ei arvesta üldse seda, kas sellel ühekihilisel seinal on aknaava sees või 1 elektritoos või 23 elektritoosi sees. See ruutmeeter ei saa sama palju maksta, kui ilma aknaavata ja elektritoosideta. Üks peab tegema lisatööd. Selles mõttes ta ei ole õiglane.“ (INT3).

Teisele küsimusele kogutöötasu muudatuste osas vastasid Mammut Element OÜ intervjuueeritavad mõneti erinevalt teistest intervjuueeritavatest. Vastati üksmeelselt, et kogutöötasu muutub tükitöölisel seoses tükkide arvuga, kui palju keegi ühes kuus elemente ehk tükke valmistada suudab, tunnitavaliselt ületundide arvelt ning üks intervjuueeritav (INT3) lisas, et kontoripoolel on muudatus tingitud tulemustasu (boonuse) maksmisest. Teiste ettevõtete intervjuueeritavad tõid aga põhjustena välja nii töötajate kompetentsi muutuse kui tööjõu nõudluse ja pakkumise muutuse.

Siinkohal toob autor mõned väljavõtted intervjuudest:

„Ettevõttes on erinevad tasemed, millel kõrgemale edasi liikudes muutub ka töötasu.“ (INT4).

„Tööjõu nõudlus ja pakkumine. Töötasu peab olema motiveeriv, sõltub muuhulgas kompetentsist. Töötasu peab olema õiglane ehk vastama turutingimustele ja meie väärtustele.“ (INT6).

„Et töötajate rahulolu oleks kõrgem, otseselt, inimesed küsivad, kas palka juurde saab, juhtkond arvutab, arutleb, kas saab ja kuidas saab ja palju saab.“ (INT8).

Üks intervjuueeritav tõi eraldi välja tükitöölise puhul mahaarvestamised ebakvaliteetse toodangu puhul:

„Kogutöötasu muudatus võib olla ka nagu halvast kvaliteedist tulenevalt tükitöö puhul, kui me räägime. Siis toimuvad mahaarvamised-arvestamised, mis siis mitte ei võta ettevõtte endale vaid annab lõppviimistlejatele, kes siis selle ebakvaliteetse tööga tegelema peavad.“ (INT3).

Lisaks küsis autor teistelt ettevõtetelt peale Mammut Element OÜ, kuidas kogutöötasu muudatustest ettevõtte töötajatele teada antakse. Ettevõtte löikes informeeritakse töötajaid töötasu ja tulemustasude muudatustest erinevate kanalite kaudu, üldiselt viiakse läbi koosolekuid ning tehakse individuaalseid või osakondade kaupa vestlusi töötajatega. Üks ettevõtte (INT6 )

rõhutas, et muudatused pannakse kirja ning seejärel tutvustatakse töötajatele. Ühes intervjuueeritavas ettevõttes pole senini kogutöötasu elemente muudetud.

Töötajate teavitamist ettevõtte soodustuste/hüvede osas väga ei tehta. Jaani- või jõulupakkide puhul antakse jooksvalt suusõnaliselt teada, et pakid on ootel või siis on ootus juhtidel, kes uute töötajatega töölepinguid sõlmivad ning siis töötajatele ka soodustustest/hüvedest räägivad. Kasutatakse ka infostendi ning e-maili, kus täpsemalt muudatused ja pakkumised kirjas on.

INT 6 lisas: „Küll olen ma veendunud, et meie nõ turundustöö peab olema parem. Töövõtjad ei saa alati aru kõikidest tasudest ja hüvedest ning kipuvad tegema oma otsuseid eelkõige lähtuvalt oma töötasust, ja tulemustasust vähemal määral. Hüved jäetakse märkamata ja neid võetakse liiga iseenesest mõistetavateks. Tööandjale on aga kõik ühtmoodi kulu.“ (INT6).

Järgmises teemaplokis soovis autor teada saada ettevõtte kogutöötasu elementide arvestamise ja maksmise põhimõtteid. Eraldi küsiti töötasu, tulemustasu ja soodustuste/hüvede maksmise põhimõtete kohta.

Töötasu määramise põhjuste osas olid kaks Mammut Element OÜ intervjuueeritavat kõhklevad seisukohal. Nendest üks (INT2) arvas, et tükitöö oli ettevõtte algusaegadel kõige lihtsam, mida betoonelementide valmistamisel malliks võtta ning kontori osas pakkus, et on konkurentidest suurusjärkude osas eeskuju võetud.

„Kuna meil pole mingit dokumenti, siis juhataja otsustab, mida ta nagu maksab. Palgasüsteemi pole, kategooriaid pole, plokket pole, kaste pole.“ (INT3).

Samas INT1 vastusest loeb välja, et mingid põhimõtted ettevõtte töötajate töötasu määramisel siiski on:

„Ülejäänutel on siis töötasu seotud sellega, mis võiks olla turul selle ametikoha töötasu või siis on seotud sellega, et seda inimest on olnud raske leida ja siis me oleme pidanud võibolla natuke üle turu hinna maksta.“ (INT1).

Teistes ettevõtetes kasutatakse töötasu määramiseks nii ettevõttesiseseid väljakujunenud tuginumbreid kui kasutatakse ka palgauringu abi, siiski võib öelda, et kõik ettevõtted on sunnitud arvestama ka palgasurvega tööjõu nõudluse ja pakkumise osas:

„Meil on 5 kategooriat, mis sõltub siis töötaja pädevusest ja töösse suhtumisest, kohusetundlikkusest ja korrektsusest jne.“ (INT4).

„On välja kujunenud mingid tuginumbrid, mida siis sõltuvalt oskustest, panusest ja ajast muudame. (...) Tunnitasu ühik on töölistel erinev, kuna oskused ja panus on ka väga erinevad.“ (INT5).

„Kui keeruline on valmistada toodangut, kui suure mahuga on toodang.“ (INT7).

„Meil on see palgauuring aluseks, ka tsehhitöötajatele isegi, kui me nagu tükitööhindeid ja normtunnihinnat määrame, siis me võtame ka seda aluseks.“ (INT8).

Lisaks küsiti töötasude varieeruvuse kohta kuude lõikes. Vastused oli sarnased, tuues välja igakuise töötasu muutuse tootmistöölistel, kas siis olenevalt tükitöö või töötundide arvust kuus. Kontoritöötajatel võib töötasule lisanduda tulemustasu, kuid töötasu ei muutu.

„Valgekiivrid ehk kontoritöötajad või tippspetsialistid või juhtivtöötajad, kellel on alluvad, saavad enamasti kokkulepitud kuutasu, mis on kuni järgmise kokkuleppeni muutumatu. Tükitöö tegijatel ehk kelle tasu kujuneb toodetud mahust.“ (INT6).

„Töötasu varieerub. Toodangu pealt on igal brigaadil tehtud toodangu alusel ning kaubabetooni autojuhtidel on tehtud kaubabetooni m<sup>3</sup> alusel.“ (INT7).

Järgnev teemaplokk uuris, millised tulemustasu liigid on ettevõttes kasutusel, millise panusega on tulemustasu saamine seotud, kui tihti tulemustasu makstakse ning kui suure osa moodustab tulemustasu töötasust.

Mammüt Element OÜ praeguste tulemustasu liikide kohta vastas üks intervjuueeritav (INT3) kindlalt, et see on juhataja otsusest ning mingit süsteemi selleks pole olnud ning teine intervjuueeritav püüdis täpsemalt selgitada, mille põhjal tulemustasu senini makstud on.

„See, et ma räägin kõigile, et töö peab tehtud olema ja pingutama peab, sest oleme kasvufaasis. Lihtsalt vastavalt võimalustele oleme siis nagu püüdnud selle eest premeerida. Tegelikult täna ei ole võimalik oma tööd ära teha mugavalt või rahulikult, et Sa pead natuke kastist välja mõtlema ja võibolla tegema kellegi eest midagi.“ (INT1).

Teistel ettevõtetel olid tulemustasu liikide vastused üsna sarnased:

„2 liiki – valuplaanide [tootmisgraafik] täitmine ja kvaliteet.“ (INT4).

„Maksame kvartaalset tulemustasu, lisaks jõulu ja jaanipäeva väikesed preemiad.“ (INT5).

„Ühikupõhine tulemustasu ehk kui mitu asja toodetakse. Rahalise eesmärgi saavutamine (müük, EBITDA). Väga hea panuse eest ühel päeval või kuus või aastas.“ (INT6).



„Aastapreemia.“ (INT7).

„Lisapalk, boonuspalk.“ (INT8).

Tulemustasu on ettevõtetes seotud erinevate panustega alates ettevõtte kasumiplaani/eelarve/eesmärgi täitmisest kuni toodete kvaliteedini välja. Lisaks:

„Põhimõtteliselt on nagu nädala valuplaani täitmine. On reaalne plaan. Et ta on nagu igakuine, töötaja isikliku töötulemusega seotud.“ (INT4).

„Igaühe väljateenitud panusega, arvestame ka distsipliini, töökoha korrektsust ja ka suhtumist ettevõttesse ja kaastöölisesse.“ (INT5).

„Tsehhitöölisele on boonuspalk, seal on neli komponenti (...) Neli komponenti, mida siis mõeldakse ja kus on eesmärk ja kui eesmärk on täidetud, siis on seal on valemid ja numbrid (...) ITP-1 on siis seotud ärikasumiga, ärikasumiplaani täitmisega, pluss isiklikud eesmärgid, 50/50 jaotusega.“ (INT8).

INT1, INT2 ja INT3 räägivad tulevikuvormis, milline on nende arvamus, millise panusega võiks olla tulemustasu seotud. Seda seetõttu, et hetkel ettevõttes tulemustasu süsteemi ei ole. INT1, INT2 ja INT3 on kindel nägemus, millise tegevuse tagajärjel saab tulemustasu tekkida ja kuidas seda saavutada.

„See, mille alusel me maksame sõltub ettevõtte nii öelda kasumist. Selle kasumis suurust saab mõjutada igaüks oma individuaalse panusega. Lihtsalt need panused on, mida keegi saab anda, need on erinevad. (...) Me räägime kokkuhoiust siin, seda on siis võimalik hiljem arvestada tulemustasuna.“ (INT1).

INT 2 toob siiski ühe lausega välja ka oma nägemuse eelneva tulemustasu põhimõtete tasumise osas:

„Esimene kord maksti tööstaaži alusel, teine kord siis oli juba juhataja silme läbi, kui palju keegi on tema jaoks ennast tõestanud ja võibolla oli mingil määral ka tööstaaž.“

Ning lisab, et tulemustasu võiks olla pigem personaalne või siis püstitada eesmärgid osakondade kaupa tuues näitena logistikaosakonna - kui palju suudab logistikaosakond elementide transporti soodsamalt pakkuda kui müügiosakond seda müünud on.

„Täna olen ma seisukohal, et see tulemustasu maksmine peaks sõltuma sellest, kui hästi või halvasti läheb ettevõttel üldiselt. (...) Mulle meeldib see matemaatiline tehe rohkem, et on kindlad ametikohad, kindlad koefitsiendid.“ (INT3).

Lisaks uuris autor, kui tihti tulemustasu makstakse. Kasutatakse nii igakuist, kvartaalset kui ka kord aastas tulemustasu maksmist. Mõnes ettevõttes on tulemustasude maksmised ka osakonniti erinevad, näiteks:

„ITP-1 1 kord aastas, tsehhitöötajatel 2x aastas täna. Lisapalk erikorra alusel, projektipõhiselt.“ (INT8).

Ka Mammut Element OÜ intervjueeritavad näevad tulevikus pigem kord kvartalis makstavat tulemustasu:

„Et see kvartalis korra oleks jälle nagu inimese poolest okei, aga kui see summa tuleb nii väike, siis inimene ei võta seda kui sellist nagu boonust, no see kaob ära lihtsalt. Siis ta võiks olla nagu poole aasta tagant. Samas ma ei poolda aastas korra boonuse maksmist. Et sinna on nii pikk tee, üks aasta mingis asjas oodata, et kas ta tuleb või ta ei tule. Korra kvartalis oleks väga äge, poole aasta tagant oleks okei.“ (INT3).

Ka lisasid INT1, INT2 ja INT2, et soovivad tulemustasu maksmist, kuna see motiveerib töötajaid pingutama ning kaasa mõtlema ning seeläbi loodetakse ka paremaid töötulemusi saada.

Neljanda küsimusena antud teemaplokist uuris töö autor, kui suure osa töötasust tulemustasu moodustab. Kuna Mammut Element OÜ-s praegu tulemustasu regulaarselt ei maksta, siis püüdis vaid üks intervjueeritav umbes kokku arvutada, kui suure osa töötasust tulemustasu senini moodustanud on:

„Ma olen ühe kuupalga aastas lisaks saanud põhimõtteliselt, tuli eelmise aasta peale kokku, kuskil suurusjärgk.“ (INT2).

Tulemustasu suurusjärguks, mis võiks tulevikus tulemustasu töötasust moodustada, pakuti 20-30%:

„Et kogu aastapalgast saab 25%, see oleks selline väga motiveeriv.“ (INT3).

Teistel ettevõtetel moodustas tulemustasu töötasust 15-100%.

„Põhipalgale lisandub tulemustasu 40-60%. (...) Protsent on seotud ametiga.“ (INT4).

„See on väga lai vahemik. 0-kuni palju, sest et näiteks ITP-1 on kuni 10% ärikasumist võib minna jagamisele. (...) 10% ärikasumist jaotatakse diferentseeritult ametikohtade lõikes.“ (INT8).

Soodustuste/hüvede küsimusele vastust andes jäi enamik intervjueeritavaid esmalt mõttesse, mida ettevõtte üldse pakub ja alles siis vastasid. Intervjueeritavad tõid välja kohvi ja tee tasuta pakkumise

kontoris ning soodushinnaga tehase töölistele. Osade töötajate puhul rakendatakse ka autokompensatsiooni, saab kasutada töö tegemise eesmärgil ettevõtte autosid, kütusekaarti ning mõningatel töötajatel on ka telefonikompensatsioon. Mõnes ettevõttes tähistatakse kontori pooltel ka sünnipäevasad ning igapäevaselt pakutakse maiustusi ning vahest ka puuvilju. Samuti on mitmes ettevõttes nii jõulu- kui jaanipakid, premeeritakse tööstaaži eest ning korraldatakse ühisüritusi. Ka toetab mitu ettevõtet spordiga tegelemist. Paaris ettevõttes makstakse sünnitoetust ning kompenseeritakse prillide ostu. Lisaks toodi intervjuudes välja ka alljärgnevad soodustused/hüved:

„Ukrainlastele on korterite üüri maksmine. (...) Eks kindlasti on töötajatel võimalus ka mingeid asju ettevõtte kaudu kokkuleppel soodsamalt saada, nt betooni tellida ettevõtte arvele ja pärast tasaarveldatakse. Ka ehituspoodides kokkuleppel otsese ülemusega ettevõtte soodustust kasutada. Vana vineeri viiakse koju, puiduklotse kütteks.“ (INT2).

„Küsimus ongi, et mida sa nagu võtad, võrreldes mõne ettevõttega, ongi see, et võid nt läpakat kasutada personaalseks otstarbeks ka, et ei ole piirangut. (...) Kui ettevõttel on võimalik neid asju teha, oma töötajaid meeles pidada, on väga okei.“ (INT3).

„Oleme pakkunud sportimise võimalusi, kompenseerinud/ühitanud töölkäimise transporti, organiseerinud soodsat toitlustust, aga üldjuhul tahab inimene ikka ainult raha.“ (INT5).

„Kliendiüritus, kuhu on kutsutud ka ITP töötajad.“ (INT8).

Intervjueeritav INT6 lisas intervjuule ka dokumendi, kus oli täpselt ettevõtte poolt pakutud soodustused/hüved kirjas. Autori arvates erinevad enim teiste ettevõtete pakutust alljärgnevad pakkumised: firma aastapäeva tähistamine, 1. septembri toetus, matusetoetus, 2. ja 3. haiguspäeva hüvitamine kuni 100%, ettevõtte jalgpallimeeskonna toetamine, subsideeritud söökla, teatud tööstaaži puhul sisaldab ettevõttepoolne meelepidamine ka kuldmünti ning koolituste maksumus on seotud kindla protsendiga töötasust.

Järgneva kolme küsimusega uuris töö autor, milliseid muudatusi soovitakse ja millist tulemust oodatakse ettevõtte töötajate tasustamise täiustamiselt. Uuriti ka võimalike takistuste kohta tasustamise täiustamisel.

Mammüt Element OÜ intervjueeritavatest üks intervjueeritav seoks töötasu tulemustasuga:

„See ongi seesama, et töötasu peaks olema mingil määral seotud tulemusega. Pigem ma pooldan seda, et oleks natuke madalam töötasu aga selle tulemustasuga on võimalik inimesel nagu teenida siis juurde. Ja hea soorituse korral siis ka märkimisväärselt.“ (INT1).

Teine intervjuueritav soovib eelistab selgelt kõrgemat töötasu:

„Isiklikult vaatevinklist on töötasu alati inimesele kasumlikum. (...) Kui on kehvemad ajad, kehvemad tulemused, see on sulle garanteeritud, tulemustasu pigem las olla väiksem. Siis on vähem palga kõikumist.“ (INT2).

Taaskord toodi välja ka tükitööliste palgasüsteemi korrigeerimist sooviga muuta seda keerulisemaks ning seeläbi ka õiglasemaks.

„Tööliste palgasüsteemi natuke keerulisemaks ajada. Õiglane süsteem välja töötada ja enam vähem mõistetav süsteem kõigi jaoks. Samas suurendada ka tööliste vastutust, praegu praak-elementi puhul kinnipeetav osa on naeruväärne.“ (INT2).

„Kas nüüd kohe aga tegelt on vaja ITP töötajatele ikkagi tekitada palgavahemikud, palgagrupid. Mitte, et see oleks vajalik niivõrd inimesele teada, kes siin töötab, kus keegi teine asub. Vaid et kui inimest otsid, siis sa tead seda vahemikku, kus me opereerime. (...) Kõige rohkem oleks täna vaja tööd teha tükitöölistega ja selle palgasüsteemi korrigeerimisega. (...) Muidugi peaks veel sisse tooma kvaliteedi ja pretensioonide lahendamise kulu objektile ja et need oleks omavahel kuidagi seotud.“ (INT3).

Kaks ettevõtet teatas, et nad ei muudaks hetke tasustamises midagi ning kaks ettevõtet sooviksid töötajad üle viia tunnitase tükitöötasule, samas kui üks ettevõtte soovib vastupidiselt – viia tükitöölised üle tunnitasele. Vaid üks ettevõtte arvas, et võiks töötajatele rohkem soodustusi pakkuda: „Praegu jah, pigem kui muudaks siis võibolla pakuks mingeid hüvesid juurde. Mis pakuks töötajatele rahulolu aga mõjuks finantsiliselt kergemalt kui kõigile töötasu juurde panna.“ (INT4).

„Seesama, motivatsioonisüsteem tahaks muutmist. (...) Ta on selline ka mitte väga motiveeriv. (...) Teatud kohtades ei ole mõistlik tekitada pingeid ja kehva töötulemust tükitööga, ajatööga on lihtsam reguleerida.“ (INT8).

Tasustamise täiustamiselt ootavad Mammuto Element OÜ juhtivtöötajad eelkõige kindlat süsteemi, kus on paigas nii töötasu kui tulemustasu suurusjärgud ning maksmise põhimõtted.

„See, mida ma ootan, ongi see, et oleks vaja süsteem luua. Kuidas me seda nüüd edaspidi toimetama hakkame. Sest täna on meil niimoodi, et on erinevaid mõtteid, nüüd on vaja kuidagi vormida need selliseks, et oleks mingi loogiline, lihtne, jälgitav tulemustasu süsteem või preemia süsteem, kuidas seda nimetada.“ (INT1).

„Luu süsteem eksju. (...) Küsimusi tekkiks inimestel oluliselt vähem. Kui nad näeks seda vahemikku, kus vahel me opereerime, siis ta peaks nagu ära tajuma, mida nagu küsida oma töötasuna. Ma arvan, et see annaks inimestele palju juurde, teeks asju selgemaks. Ta võtab mõnes mõttes maha ka inimeste hirmud, et äkki ma saan liiga vähe, pean raudselt juurde küsima...“ (INT3).

Võimalike tasustamise täiustamise takistustena toodi välja ettevõtte käekäik ning tasustamise mitte toimimine. Samuti peeti takistuseks ühtlase töövoo puudumine, konkurents betoontoodete valmistajate hulgas ning inimsuhted. Kardeti ka, et töötajatele võib tunduda süsteem ebaõiglasena tekitades töötajates demotivatsiooni. Vaid üks ettevõtte vastas kindlalt, et ei näe tasustamise täiustamise teoks tegemisel mingeid takistusi.

„Üks takistus on, et mitte keegi ei tegele sellega. (..) Sellel asjal peaks olema eestvedaja. Ja visiooniga eestvedaja. (...) Ma ei ütle, et ta peab seda üksi tegema aga eestvedama küll.“ (INT3).

„Inimsuhted. Lisaks ka see, et küsimus pole ainult palgatõusus. Peame ka ise konkurentsipüsima ja oma toodangu suutma maha müüa. Hindu turul tõsta on päris keeruline. Hea meelega läheks üle tükitööle, aga kuna meie toodete spetsiifika on nii erinev ja inimesed on üksteise peale kadedad, siis arvatavasti jätkame tunnitasuga ja ise hoiame inimesed ohjes, et nad ka töötaksid oma kirja-pandud tunnid ja saavutaks päeva/nädala/kuu lõpus eesmärgi.“ (INT5).

Viimaste küsimustega uuris töö autor, kas pööratakse tähelepanu ka sellele, kuidas töötajad kajastavad väljaspool ettevõtet oma töötasusid ja kas ettevõtete juhid peavad ettevõtte töötajate tasustamist konkurentsivõimeliseks.

Kajastamist peeti oluliseks, kuid eraldi kajastamise tagasiside saamisega ei tegeleta. Pigem on oluline, et ettevõtte tasustamist kajastataks kui õiglast tasustamist:

„Palk hea või mitte, eks igaüks tahab head palka saada, aga tagasiside see, et kas ta on nagu õiglane või mitte. (...) Kui see tagasiside on, et räägitakse, et õiglane süsteem on, siis see on hea.“ (INT4).

Üks intervjuueeritav tõi välja ka ohukoha liiga positiivse kajastamise osas:

„Teisalt see ei ole alati hea, seesama, et see ehitusettevõtte ju näeb, palju element maksab, siis tekib küsimus, et kui te maksate objekti peal olevatest töötajatest 2x kõrgemat töötasu, et selles mõttes, et ülemäära liialdamine väga müügile kaasa ei aita. Aga positiivne kajastamine on ikka oluline.“ (INT3).

Vaid üks ettevõtte vastas, et neile pole tasustamise kajastamine väga oluline, kuna igal tasul on oma põhjendus (INT6).

Üks intervjuueritav tõi välja, et alati ei saa uskuda, mida teistele töötajate tasustamisest räägitakse: „See kajastamine väljaspool ettevõtet on hoopis vastupidine, mida nad ettevõtte sees kajastavad ettevõtte juhtkonnale. Seda olen täheldanud. Seespool ähvardatakse, et selle raha eest ma küll varsti siin enam ei ole, ähvardused selles laadis, aga kui kuuled, kuskil väljaspool mehed rääkisid, siis kuuled selliseid ulme summasid ja kõik tundub täitsa hea olevat.“ (INT8).

Kõik ettevõtted usuvad, et töötasud betoontoodete tootmise sektoris on üldjoontes teistele teada ning kõik ettevõtted on veendumusel, et tasustamine nende ettevõttes on hea ning tegutsemispiirkonnas ka konkurentsivõimeline, kohati peeti tükitöölise töötasu isegi liiga kõrgeks.

Kuna Mammut Element OÜ töötajatele koostati küsimustik, kust saab välja lugeda ka tulemused tasustamisega rahulolu kohta, siis selle ettevõtte juhtivtöötajatele eraldi vastava teema kohta küsimust ei esitatud. Küll aga esitati see küsimus teistele ettevõtete juhtivtöötajatele.

Üldiselt usuti, et töötajad on tasustamisega rahul, vaid üks vastaja tõi välja, et töötajad ei ole väga rahul ettevõttes hetkel kehtiva tulemustasusüsteemiga. Mõned väljavõtted intervjuudest:

„Muidugi käiakse ikka pidevalt küsimas, et tahaks nagu rohkem palka, aga seda jah, et nagu töötasusüsteem kehv oleks või rahulolematust tekitanud, sellist asja pole tegelikult olnud. Ma arvan, et on rahul.“ (INT4).

„Eks palganumbrit küsib igaüks suuremat. (...) Süsteemiga.... Selle tulemuspalka süsteemiga ei olda väga rahul.“ (INT8).

Kokkuvõttes võib järeldada, et intervjuude vastused olid ettevõtete löikes üsna sarnased. Kauem turul tegutsenud ettevõtted, kes on oma majandustegevuses stabiilsemad, saavad pakkuda töötajatele rohkem tulemustasu võimalusi ning soodustusi/hüvesid. Samas kui väiksemad ettevõtted püüavad kindla töötasuga töötajaid hoida ning motiveerida.

### **3. ARUTELU, JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD**

Kolmandas peatükis annab töö autor vastused uurimisküsimustele ning teeb ettepanekud Mammut Element OÜ töötajate rahalise tasustamise täiustamiseks ja ettepanekud teistele uuringus osalenud ettevõtetele.

#### **3.1. Vastused uurimisküsimustele**

Alljärgnevalt esitatakse vastused magistritöö uurimisküsimustele.

Esimene uurimisküsimus: Milliseid rahalise tasustamise koostisosasid on võimalik rakendada töötajate rahalisel tasustamisel?

Kui käesoleva magistritöö esimese peatükis pakuti Armstrongi järgi välja erinevad kogutöötasu komponendid nagu töötasu, tulemustega seotud tasu ning soodustused ja hüved, siis võib väita, et kõiki neid kogutöötasu liike betoonelemente tootvad ettevõtted oma töötajatele ka pakuvad. Enim kasutatakse betoonelemente tootvates ettevõtetes töötasu, ehk fikseeritud kuupalka, tükitöötasu, tunnitöötasu. Makstakse tulemustasusid, mida nimetatakse ka preemiateks või boonusteks ning pakutakse mitmesuguseid soodustusi ja hüvesid.

Teine uurimisküsimus: Milliseid tulemustasu liike on võimalik rakendada töötajate tasustamisel?

Tulemustega seotud tasudel on ettevõtete lõikes palju erinevaid nimetusi: tulemustasu, preemia, bonus ja lisapalk. Kuid võib väita, et enamiku eesmärk keskendub siiski ettevõtte ärikasumile ja/või töötaja isiklikule panusele. Töö autor peab meeskondlikeks tulemustasu liikideks ärikasumi/eesmärgi ning tootmisgraafiku täitmist. Ülejäänud liike saab lugeda pigem tulemustasuks individuaalsete eesmärkide täitmise eest.

Seatud eesmärke tulemustasu saavutamiseks võib olla nii lühiajalisi (näiteks 1 projekt), kuu lõikes (näiteks tootmisgraafiku täitmine), kvartaalselt (näiteks müügieesmärk) kui ka aasta eesmärk (näiteks kasumiprognos). Samuti peetakse töötajaid meeles eraldi preemiatega nii jõulude kui jaanipäeva ajal ning nende preemiate puhul ei toodud välja ei isikliku ega meeskondliku panuse vajadust. Kuna tegemist on tootmisettevõtetega, siis tööliste tulemustasu on seotud ka toodete kvaliteedi, tööohutuse ning töökeskkonna korrashoiuga.

Ka selgus intervjuude tulemustest, et tulemustasu maksmisel moodustab tasu enamasti üle 20% töötasust, mida peetakse vastavalt Palgainfo Agentuuri uuringule motiveerivaks (Palgainfo trendid ... 2019a).

Kolmas uurimisküsimus: Milliseid soodustusi/hüvesid on võimalik rakendada töötajate rahalise tasustamise puhul?

Soodustusi/hüvesid pakuvad suuremad ja kauem turul olnud tootmisettevõtted märkimisväärselt rohkem vähem turul tegutsenud ettevõtetest. Soodustuste/hüvedena mainiti eelkõige autokompensatsiooni, kütusekaarte, tasuta kohvi/tee pakkumist, prillide ostu ning telefoni kasutamise kompensatsiooni, sporditoetust, ühisüritusi ning tööle sõidu kompensatsiooni. Vähem oli kasutusel koolitustel osalemise toetamist, ettevõtte soodustuste kasutamist koostööpartnerite juures, sünnitoetuste ning juubelite ning tööjuubelite puhul toetuse maksmist. Saab öelda, et nimekiri pakutavast on üsna pikk. Ülal said mainitud eelkõige soodustused/hüved, mida kasutavad intervjuueeritavad ettevõtted enim või mida märgiti olulisimaks ankeetküsitlustes.

Neljas uurimisküsimus: Milliseid erinevaid kogutöötasu koostisosasid tuleks rakendada rahalise tasustamise täiustamisel?

Käesoleva magistr töö teoreetiliste allikate, ettevõtete intervjuude ning küsimustiku vastuste põhjal saab väita, et oluline on rakendada kõiki kogutöötasu elemente. Tähtis on, et tehtud muudatused oleksid põhjendatud, selged ning üheselt mõistetavad kõikidele ettevõtte töötajatele. Tasustamise täiustamise juures tuleb eelkõige mõelda, kuidas määrata töötasu ning tulemustasude vahetust, tulemustasu maksmise põhimõtted ning maksmise sagedus. Tähelepanuta ei saa jätta ka soodustusi/hüvesid ning võimaluste piires rakendada ka neid. Iga ettevõtte on erinev, seega millises



vahekorras erinevaid kogutöötasu koostisosasid rakendada, sõltub ettevõttest ning tema võimalustest, kui siiski on oluline panustada kõikidele koostisosadele, et kindlustada ettevõttele motiveeritud ning produktiivne meeskond.

Vastused uurimisküsimustele, empiiriline uurimus ning töö teoreetiline käsitlus erinesid eelkõige tulemustasude maksmise põhimõtete osas. Kui pigem soovitatakse fikseerida madalam töötasu ning pakkuda töötajatele võimalust teenida madalamaid aga tihedamini makstavaid lisatasusid, siis käesoleva magistritöö uuringus osalenud ettevõtted seovad oma tulemused pigem ettevõtte kasumi ja tootmismahu täitmisega. Isiklike eesmärgi püstitatakse vähem ning ka soodustusi/hüvesid pakutakse pigem traditsioonilisi nagu tasuta kohv/tee, auto- ja telefonikompensatsioonid ning sporditoetus.

### **3.2. Ettepanekud Mammut Element OÜ rahalise tasustamise täiustamiseks**

Magistritöö eesmärgiks sai autori poolt püstitatud rahalise tasustamise täiustamise võimaluste kaardistamine betoonelemente tootvates ettevõtetes Mammut Element OÜ näitel. Töö autor koostas tegevusjuhendi Mammut Element OÜ töötajate rahalise tasustamise täiustamiseks. Juhend on koostatud võttes arvesse nii magistritöö esimese peatüki teoreetilisi seisukohti, Mammut Element OÜ töötajate ankeetküsitluse kui ka kõikide intervjueritavate vastuste analüüsi. Koostatud juhend on nähtav Lisas 5. ning alljärgnevalt annab töö autor juhendist lühiülevaate.

Mammut Element OÜ Töötajate rahalise tasustamise täiustamise juhendi eesmärk on luua motiveeriv, õiglane ning üheselt mõistetav ettevõtte töötajate rahalise tasustamise süsteem. Selleks, et töötajate tasustamise täiustamise kohta võtta vastu lõplikud otsused, tuleb moodustatakse meeskond, kes vastustab ka otsuste täideviimise eest.

Juhendis tuuakse eraldi välja kõik kogutöötasu liigid, nende rakendamise meetodid ja valiku põhjendused ning töötajate teavitamise moodused tasustamise täiustamisel tehtud muudatustest.

Administratsiooni ning tehase töötajate töötasude, muutuvtasude ning soodustuste/hüvede määramisel lähtutakse erinevatest põhimõtetest, kuna teatud tulemustasusid ja soodustusi/hüvesid ei ole võimalik rakendada mõlemas osakonnas ühtmoodi.

Eelkõige antakse juhendis soovitusel töötasu palgagruppide määramiseks ning kriteeriumid palgavahemikes liikumiseks. Tulemustasude osas soovitab töö autor määrata isikud, kes defineerivad, mõõdavad/hindavad tulemused ning lisaks otsustada maksimaalne tulemustasu maksmise määr. Käesoleva magistritöö uuringu küsitluse vastuste tulemusena soovitab töö autor kasutada nii meeskondlikku kui individuaalset tulemustasude süsteemi, et hoida meeskond motiveeritud ning produktiivseks. Samuti lähtus töö autor soodustuste ja hüvede paketi pakkumisel eelkõige Mammut Element OÜ töötajate küsimustiku vastustes enim oluliseks peetud soodustustest/hüvedest.

### **3.3. Ettepanekud teistele uuringus osalenud ettevõtetele.**

Lähtuvalt töö teoreetiliste seisukohtade ja empiirilise uuringu tulemuste erinevustest, teeb töö autor kogu valdkonnale alljärgnevat soovitusel paremaks ettevõtte töötajate rahalise tasustamise täiustamiseks.

Uuringu tulemustest selgus, et ettevõtete juhid pidasid töötajate rahalist tasustamist heaks ning arvati, et töötajad on sellega rahul. Seega saab vastavalt teoreetilistele seisukohtadele väita, et ettevõtetes töötab motiveeritud ning lojaalne meeskond, kes on valmis panustama natuke enam kui ametijuhend ette näeb ning tegema lisapingutusi ettevõtte eesmärkide täitmisel.

Samuti pidasid mõned ettevõtete juhid töötasu õiglaseks. Tuginedes esimesele peatükile peetakse õiglaseks töötasuks sama soorituse eest võrdselt makstavat tasu (Why The ... 2018). Kuna intervjuudest selgus, et töötajad räägivad palju oma töötasudest, kuid töötavad samades ettevõtetes edasi, siis võib väita, et töötasud ettevõtetes on õiglased, sest vastupidisel juhul lahkuksid ettevõtte töötajad ettevõtetest.

Küll aga selgus, et tasustamise täiustamisega väga paljud ettevõtted regulaarselt ei tegele. Vastavalt teoreetilistele allikatele on aga tasustamise üle vaatamine ning korrigeerimine pidev protsess, mida peab vähemalt kaks korda aastas tegema. Sellega hoiavad ettevõtted tasustamise kaasaegsena ning ka töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse kuna ettevõtte annab oma parima, et tasustamine oleks motiveeriv. Lisaks võib töötajatel aja jooksul lisanduda oskusi või teadmisi, mida tuleks ka tasustamise täiustamisel silmas pidada.

Teooriale kohaselt soovitab töö autor võimalusel kaasata töötajaid tasustamise täiustamise juurde, saades nii ideid, mille peale juhtkond ise ehk ei tule ning samuti saab seeläbi tasustamise töötajatele selgemaks ning arusaadavamaks teha. Samas selgitada ka töötajatele, et pidev ning järjekindel tasustamise ülevaatus/korrigeerimine, ei tähenda kohest töötasu suurendamist. Võimalusel küsida töötajate käest, mis neid enim motiveerib. Kindlasti on üks vastustest suurem töötasu, kuid enamasti selguvad ka soodustused/hüved, mida on ettevõttel ehk finantsiliselt soodsam pakkuda kui kõrgemat töötasu.

Enamikest intervjuudest selgus, et praegu moodustab töötasu suurema osa kogutöötasu paketist. Tuginedes aga teoreetilistele seisukohtadele, soovitab töö autor mõelda tulemustasude süsteemi peale, mis laseb määrata väiksemaid individuaalseid eesmärke, mis omakorda annab võimaluse maksta töötajale individuaalse panuse eest tulemustasusid. Siiski tuleb arvestada, et seades individuaalseid eesmärke, ei tohi unustada, et need peavad olema lisaks atraktiivsusele ka töötaja arvates saavutatavad ning ka tasu eesmärgi saavutamise eest peab olema piisav, et tekiks motivatsioon eesmärk saavutada (Palgainfo trendid ... 2019b). Isiklike eesmärkide seadmisel on veel plussiks juhi ja töötaja pidev suhtlus ning omavaheline koostöö eesmärkide määramisel. See on hea võimalus olla töötaja tegevuse ning ka arenguga kursis ning seeläbi on lihtsam ka töötajat premeerida või tunnustada.

Tehase töötajate jaoks on lisaks kvaliteedi ning tööohutusega seotud tulemustasudele keeruline midagi välja pakkuda, kuid töö autor soovitab võimalusel pakkuda tehase tööliste korralikku soodustuste/hüvede paketti. Kuna enamik betoontooteid tootvaid ettevõtteid asub väljaspool keskusi ning Mammut Element OÜ töötajate poolt täidetud küsimustikust selgus, et oluliseks peetakse tööle sõidu kompenseerimist mingis ulatuses, siis võimalusel võiks pakkuda sõidukompensatsiooni või pakkuda võimalust tööle sõita ettevõtte poolt organiseeritud transpordiga.

Lisaks selgus intervjuude vastustest, et väga paljudes ettevõtetes peavad isegi juhid järgi mõtlema, milliseid soodustusi nende ettevõtte töötajatele pakub. Magistritöö esimesest peatükist saab selgelt välja lugeda, kui oluline on ettevõtte soodustuste ja hüvede pakett töötajate jaoks. Kui ettevõtte on vaeva näinud, et neid töötajatele pakkuda kui üht osa kogutöötasu paketist, siis soovitab töö autor ettevõtetel ka selle nimel pingutada, et töötajad teaksid, millised pakkumised on. Selleks tuletada regulaarselt koosolekutel, infostendidel või teistel ettevõttesisestel kanalitel meelde, millised soodustused ja hüved ettevõtetes pakkumises on, et töötajad saaksid neid kasutada kui osa oma kogutöötasu paketist.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuriti töötajate rahalise tasustamise täiustamise võimalusi betoontooteid tootvates ettevõtetes Mammut Element OÜ näitel. Töötajate tasustamine on peamine töötajate motivatsiooni allikas, seega on oluline, et see oleks selge, motiveeriv ning ka õiglane. Motiveeritud ning õiglaselt tasustatud töötajad on produktiivsed ning panustavad rohkem ettevõtte eesmärkide täitmisel.

Magistritöö eesmärk oli kaardistada võimalused rahalise tasustamise täiustamiseks betoontooteid tootvates ettevõtetes Mammut Element OÜ näitel.

Töö autor võttis tasustamise täiustamise aluseks kogutöötasu paketi erinevate koostisosade analüüsi. Selleks uuris töö autor erinevaid teadusartikleid, kus selgitatakse, kuidas ning milliste koostisosade muutmise kaudu soovitatakse töötajate rahalise tasustamise täiustamist läbi viia. Kuigi mõned teoreetilised allikad viitasid kogutöötasu süsteemi iganemisele, väitis enamik siiski, et kogutöötasu pakett on hea võimalus pakkuda töötajatele erinevaid tasustamise liike ning hoida neid seeläbi motiveerituna. Kogutöötasu pakettis peeti kõiki elemente ühtmoodi olulisteks ning soovitati töötajate tasustamist ka järjekindlalt üle vaadata ning vajadusel täiustada.

Lähtudes teoreetilistest allikatest püstitas töö autor neli uurimisküsimust:

- 1) Milliseid rahalise tasustamise koostisosasid on võimalik rakendada töötajate rahalisel tasustamisel?
- 2) Milliseid tulemustasu liike on võimalik rakendada töötajate tasustamisel?
- 3) Milliseid soodustusi/hüvesid on võimalik rakendada töötajate rahalise tasustamisel?
- 4) Milliseid erinevaid kogutöötasu koostisosasid tuleks rakendada rahalise tasustamise täiustamisel?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks viis töö autor läbi empiirilise uuringu. Kvantitatiivne uuring viidi läbi Mammut Element OÜ töötajate seas, kvalitatiivne uuring intervjuu vormis kolme Mammut Element OÜ juhtivtöötajaga ning lisaks viie teise betoontooteid tootva ettevõtte juhtivtöötajaga. Tulemustest selgus, et kõik ettevõtted kasutavad kogutöötasu elemente oma ettevõtete rahalisel tasustamisel. Tasustamise üle vaatamist ning korrigeerimist tehakse ettevõtetes pigem harvem kui soovitatakse ning samuti on töötajate teavitamine kogutöötasu muudatustest pigem vähene.

Magistritöö autor on arvamusel, et betoonelemente tootvad ettevõtted on edukad kogutöötasu paketi kasutamisel ning see on ka jätkusuutlik, kui erinevaid elemente järjepidevalt võimalusel täiustada ning sellest ka töötajaid teavitada, sealjuures võimalusel arvestada ka töötajate personaalsete soovidega ja vajadustega.

Teoreetiliste seisukohtade ja empiirilise uuringuga kooskõlas koostas töö autor töötajate rahalise tasustamise täiustamise juhendi Mammut Element OÜ-le ning tegi ettepanekud töötajate tasustamise täiustamiseks ka teistele uuringus osalenud ettevõtetele. Töö autor soovib betoonelemente tootvatel ettevõtetel eelkõige rakendada lisaks meeskondlikele tulemustasudele ka väiksemaid individuaalsete eesmärkide täitmiste eest makstavaid tulemustasusid, mis motiveerivad töötajaid ka isiklikult rohkem pingutama. Samuti kaasata võimalusel töötajaid tasustamise täiustamisel ning teha rohkem tööd töötajate teavitamisel kogutöötasu paketi kõikidest koostisosadest.

Kuna käesolevas magistritöös uuriti vaid rahalise tasustamise täiustamise võimalusi betoonelemente tootvates ettevõtetes, siis soovib töö autor edasiarendusena uurida, lisaks kogutöötasule, kogutasu paketi teist osa, ehk seesmist tasu, betoonelemente tootvates ettevõtetes. Võrdlusena võiks uurida ka kogutöötasu rakendamise ja täiustamise võimalusi tootmisettevõtetes üldiselt.

## **SUMMARY**

### **OPTIONS FOR IMPROVING REMUNERATION IN COMPANIES MANUFACTURING CONCRETE ELEMENTS USING THE EXAMPLE OF MAMMUT ELEMENT OÜ**

Triinu Adason

The research question of this master's thesis is focused on finding ways to apply different components of remuneration of employees in companies manufacturing concrete elements using the example of Mammut Element OÜ. Companies manufacturing concrete elements are required to give more consideration to the total rewards toolkit when recruiting and maintaining the necessary workforce for the company in order to ensure that the company has high-quality employees and that employees are granted competitive remuneration.

This master's thesis is written based on Mammut Element OÜ because the company has no fixed remuneration policy and this type of remuneration for employees is not sustainable given the rapid growth of the company. For this reason, the management of the company feels the need to improve remuneration and prepare corresponding guidelines and develop a remuneration policy.

Pursuant to the above, the aim of this master's thesis is to map options for remuneration in companies manufacturing concrete elements using the example of Mammut Element OÜ, and to develop guidelines for the application of different components of total rewards upon payment of employees. For the purposes of this thesis, total rewards is remuneration together with performance-related pay and concessions/benefits. This thesis does not look into internal remuneration consisting of the substance of work, work experience, non-monetary recognition and achievements or development possibilities. Proposals for improvement are saved as Mammut Element OÜ's internal guideline specifying types of remuneration and giving recommendations to other companies which manufacture concrete elements.

The author established the following research questions based on theoretical viewpoints:

- 1) Which components of remuneration can be applied upon remunerating employees?
- 2) Which types of performance fee can be applied upon remunerating employees?
- 3) Which bonuses/benefits can be applied upon remunerating employees?
- 4) Which different components of total rewards should be applied upon improving remuneration?

The author's primary sources for answering the established research questions was the theoretical approach presented in M. Armstrong's "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice" and G. Ledford's ideas on the successful application of total rewards. The definition proposed by J. Murray served as the basis for explaining the concept of remuneration. Although some theoretical sources indicated that the total rewards system is outdated, the majority still argued that the total rewards toolkit is a good way to provide different means of remuneration for employees to keep them motivated.

Based on theoretical viewpoints, an empirical survey was carried out among Mammut Element OÜ's employees to determine how employees and employers evaluate the current remuneration system and options to improve remuneration. A questionnaire and interview questions for executives were prepared in order to conduct the study. In addition, an interview on remuneration was conducted with the managers of five other companies that manufacture concrete elements in order to find out which practices are used by other companies and to use the said information to make the remuneration system used by Mammut Element OÜ more competitive.

The results reveal that all companies make use of components of total rewards to remunerate their employees. Companies are more inclined to review and adjust their remuneration system less often than they would like and employees tend to receive little information on changes to their total rewards. The author of the thesis advises companies to apply smaller performance bonuses for meeting individual targets in addition to team-based performance bonuses as this would motivate employees to make more of an effort on a personal level. It is also recommended to involve employees in improving remuneration and to make more of an effort to notify employees of the different components of the total rewards toolkit.

The author of the master's thesis is of the opinion that the companies manufacturing concrete elements prefer to make successful use of the different components of total rewards, and the author

of this thesis finds this to be a sustainable and motivating option to remunerate employees provided that the different components are continuously improved, as appropriate, and employees are notified of such improvements.



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Anto, M. L. (2013). Compensation Management Practices of Selected Companies: Basis for Compensation Management Program. - *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 19, 204-208.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong`s Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 364-389, 683-722
- Bevilacqua, C. M. (2009). *Pay for Performance-Panacea or Pandora's Box? Revisiting an Old Debate in the Current Economic Environment*. Kättesaadav: <https://pdfs.semanticscholar.org/6f0d/9a5e562f7f4cb9c9426c2fc1dde6c49a292c.pdf> , 18. jaanuar 2019.
- Bussin, M. H. R., Nienaber, R., Nicholls, M. (2016). *The relationship between occupational culture dimensions and reward preferences: A structural equation modelling approach*. SA Journal of Human Resource Management. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/304067983\\_The\\_relationship\\_between\\_occupational\\_culture\\_dimensions\\_and\\_reward\\_preferences\\_A\\_structural\\_equation\\_modelling\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/304067983_The_relationship_between_occupational_culture_dimensions_and_reward_preferences_A_structural_equation_modelling_approach) , 14. Jaanuar 2019.
- Brown, D. (2014). *The Future of Reward Management: From Total Reward Strategies to Smart Rewards*. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/265628214\\_The\\_Future\\_of\\_Reward\\_Management\\_From\\_Total\\_Reward\\_Strategies\\_to\\_Smart\\_Rewards](https://www.researchgate.net/publication/265628214_The_Future_of_Reward_Management_From_Total_Reward_Strategies_to_Smart_Rewards) , 10. Jaanuar 2019.
- Cao, Z., Chen, J., Song, Y. (2013). Does Total Rewards Reduce the Core Employees' Turnover Intention? - *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 20, 62-75.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2018). *Pay structures and pay progression*. Kättesaadav: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/pay/structures-factsheet> , 19. jaanuar 2019.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2018). *Reward Management: Focus on employee benefits*. Kättesaadav: [https://www.cipd.co.uk/Images/reward-management-report-2018\\_tcm18-51630.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/reward-management-report-2018_tcm18-51630.pdf) , 20. jaanuar 2019.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2019). *Reward and pay*. Kättesaadav: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/pay/reward-factsheet#7540> , 20. jaanuar 2019.
- Chelangat, Z., Gachunga, H. (2016). Effect of reward management practices on organizational commitment in state corporations in Kenya: a case study of Kefri. – *The Strategic Journal of Business & Change Management*. Vol. 3, 325-246.

- Deloitte (2016). *Be carefull what you wish for. Simplifying executive pay*. Kättesaadav: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/tax/deloitte-uk-simplifying-executive-pay.pdf> , 10. veebruar 2019.
- Eest Ametiühingute Keskliit: *Haiguspäevade hüvitamine*. Kättesaadav: <http://eakl.ee/moju-teemad/tervis/haiguspaevade-huvitamine> , 25. jaanuar 2019.
- Franco-Santos, M., Gomez-Mejia, L. (2015). *Reward Systems*. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/304570009\\_Reward\\_Systems](https://www.researchgate.net/publication/304570009_Reward_Systems) , 14. jaanuar 2019.
- Furthmüller, G., Garaus, C., Güttel, W. H. (2016). *Even Tiny Rewards Can Motivate People to Go the Extra Mile*. Harvard Business Review. Kättesaadav: <https://hbr.org/2016/06/even-tiny-rewards-can-motivate-people-to-go-the-extra-mile> , 15. jaanuar 2019.
- Gallo, A. (2010). *How to Navigate Bonus Season*. Harvard Business Review. Kättesaadav: <https://hbr.org/2010/12/how-to-navigate-bonus-season.html> , 20. jaanuar 2019.
- Green, R. J. (2015). *Reward Performance? What Else?* Compensation & Benefits Review, Vol 47, Issue 3.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Kirjastus Medicina.
- Hoole, C., Hotz, G. (2016). *The impact of a total reward system of work engagement*. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/309875095\\_The\\_impact\\_of\\_a\\_total\\_reward\\_system\\_of\\_work\\_engagement](https://www.researchgate.net/publication/309875095_The_impact_of_a_total_reward_system_of_work_engagement) , 13. jaanuar 2019.
- Ledford, G. E. Jr. (2014). *The Changing Landscape of Employee Rewards: Observations and Prescriptions*. – *Center for Effective Organizations: CEO Publication G14-05 (639)*.
- Maksu- ja Tolliamet: *Maksusoodustus tervise- ja spordikuludele alates 1. jaanuarist 2018*. Kättesaadav: <https://www.emta.ee/et/ariklient/tulu-kulu-kaive-kasum/erisoodustused/maksusoodustus-tervise-ja-spordikuludele-alates-1> , 27. veebruar 2019.
- Maksu- ja Tolliamet: *Tööandja haigushüvitise maksustamisest ja deklareerimisest (seisuga 01.01.2017)*. Kättesaadav: <https://www.emta.ee/et/ariklient/tulu-kulu-kaive-kasum/kinnipeetud-tulumaks/tooandja-haigushuvitise-maksustamisest-ja> , 25. jaanuar 2019.
- Marasi, S., Bennett, R. J. (2015). *Pay communication: Where do we go from here?* Human Resource Management Review. Kättesaadav: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000388?via%3Dihub> , 18. jaanuar 2019.
- Mitra, A., Tenhiälä, A., Shaw, J. D. (2015). *Smallest Meaningful Pay Increases: Field Test, Constructive Replication, and Extension*. Kättesaadav:

[https://www.researchgate.net/publication/273206049\\_Smallest\\_Meaningful\\_Pay\\_Increases\\_Field\\_Test\\_Constructive\\_Replication\\_and\\_Extension](https://www.researchgate.net/publication/273206049_Smallest_Meaningful_Pay_Increases_Field_Test_Constructive_Replication_and_Extension) , 26. jaanuar 2019.

Moore, A., Bussin, M. (2012). Reward preferences for generations in selected Information and Communication Technology companies. – *SA Journal of Human Resource Management*, Vol 10, No. 1. Kättesaadav: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/rt/prinTerFriendly/325/505> , 13. jaanuar 2019.

Murray, J. (2018). What Is Remuneration? Kättesaadav: <https://www.thebalancesmb.com/what-are-remuneration-types-398436> , 09. veebruar 2019.

Nyandema, C. O., Were, S. (2014). Role of reward systems in employee motivation in Kenyan deposit taking micro finance institutions, a case study of Faulu Kenya. - *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 203-220.

Osibanjo, O. A., Adeniji, A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Lagos: Pumarck Nigeria Limited. Kättesaadav: [file:///C:/Users/kasutaja/Downloads/HumanResourceManagement-TheoryPractice%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/kasutaja/Downloads/HumanResourceManagement-TheoryPractice%20(1).pdf) , 22. jaanuar 2019.

Osibanjo, O. A., Adeniji, A., Pavithra, S. (2014). *Compensation Management and Organisational Commitment in Developing Economies: Indian Perspective*. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/305954802\\_Compensation\\_Management\\_and\\_Organisational\\_Commitment\\_in\\_Developing\\_Economies\\_Indian\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/305954802_Compensation_Management_and_Organisational_Commitment_in_Developing_Economies_Indian_Perspective) , 20. jaanuar 2019.

Palgainfo Agentuur (2019). *Palgainfo trendid tööturul ja tasustamises, I osa: Põhjalik ülevaade töötasude muutustest ja prognoosidest*. Kättesaadav: [https://www.palgainfo.ee/images/files/ST1819/Tooturu\\_ja\\_tasustamise\\_trendid\\_ST1819\\_I\\_osa\\_saاتمiseks.pdf](https://www.palgainfo.ee/images/files/ST1819/Tooturu_ja_tasustamise_trendid_ST1819_I_osa_saاتمiseks.pdf) , 07. veebruar 2019.

Palgainfo Agentuur (2019). *Palgainfo trendid tööturul ja tasustamises, II osa: Põhjalik ülevaade muutustest tööturul ja töötajate käitumises*. Kättesaadav: [https://www.palgainfo.ee/images/files/ST1819/Tooturu\\_ja\\_tasustamise\\_trendid\\_ST1819\\_II\\_osa\\_saاتمiseks.pdf](https://www.palgainfo.ee/images/files/ST1819/Tooturu_ja_tasustamise_trendid_ST1819_II_osa_saاتمiseks.pdf) , 07. veebruar 2019.

PayScale (2017). *Developing a compensation plan, step 7: keeping it updated*. Kättesaadav: <https://www.payscale.com/compensation-today/2017/09/developing-compensation-plan-step-7-keeping-updated> , 09. veebruar 2019.

PayScale (2019). *How to cultivate a strong pay brand that gets you top candidates*. Kättesaadav: <https://www.payscale.com/compensation-today/2019/02/how-to-cultivate-pay-brand> , 16. veebruar 2019.

PayScale (2019). *Will they stay or will they go?* Kättesaadav: <https://www.payscale.com/cbpr> , 09. veebruar 2019.

Personalijuhtimise käsiraamat (2017). /Toim. A.Saks. Tallinn: MTÜ Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE, 233-278

- Pregolato, M., Bussin, M. H. R., Schlechter, A. F. (2017). *Total rewards that retain: A study of demographic preferences*. *SA Journal of Human Resource Management*. Kättesaadav: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/804/1118> , 16. jaanuar 2019.
- Rahandusministeerium: *Riigi personalipoliitika*. Kättesaadav: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitika>, lisa 5, 16. veebruar 2019.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A. McLean, P., Johns, R., O'Leary, P., Plimmet, G., Robinson, J. (2016). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, practices, strategies*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- The Hartford (2019). *How to Implement Performance Rewards Systems*. Kättesaadav: <https://www.thehartford.com/business-playbook/in-depth/implementing-employee-rewards-programs> , 10. veebruar 2019.
- Treviño, L. K., Nelson, K. A. (2007). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. 3rd ed. Danvers: John Wiley & Sons.
- Töölepingu seadus. RT I 2009, 5, 35.
- Van Alstyne, M. (2005). *Create Colleagues, Not Competitors*. Harvard Business Review. Kättesaadav: <https://hbr.org/2005/09/create-colleagues-not-competitors> , 14. jaanuar 2019.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Zenger, T. (2016). *The Case Against Pay Transparency*. Harvard Business Review. Kättesaadav: <https://hbr.org/2016/09/the-case-against-pay-transparency> , 14. jaanuar 2019.
- Zoia, A. (2018). *Why The Equal Pay Debate Isn't Just About Salary and Title*. Forbes Media LLC. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/adamzoia/2018/06/27/what-is-equal-pay/#711211486bad> , 09. märts 2019.

# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik Mammut Element OÜ töötajatele eesti keeles

Tere!

Antud küsitluse eesmärgiks on välja selgitada Mammut Element OÜ töötajate arvamus ettevõtte tasustamise ning selle täiustamise võimaluste kohta.

Alljärgnevalt palun Sul vastata 15 väitele skaalal 1-5, milles 5 – nõustun täiesti, 4 - pigem nõustun, 3 – nii ja naa, 2 – pigem ei nõustu ning 1 – ei nõustu üldse. Märgi valik endale sobival viisil. 4 valikvastustega väite puhul tee palun ristike Sinu valikuks osutuva variandi ees olevasse kasti.

Vastamine võtab aega kuni 15 minutit.

Kui oled vastanud kõikidele küsimustele, pane palun küsimustik puhkeruumis olevasse kasti, millel on kiri „Küsimustikud“. Vastuseid ootan hiljemalt **15. märtsiks**.

Küsimustik on anonüümne ning uuringu tulemustest saadud infot kasutatakse vaid üldistatud kujul.

Sinu vastused on väga olulised Mammut Element OÜ tasustamise täiustamisel!

Aitäh!

Triinu Adason

**NB! Kogutöötasu** koosneb **töötasust**, mis on fikseeritud töölepingus, **tulemustasust**, mis on seotud töötulemustega või ettevõtte kasumi/käibega ja **soodustustest/hüvedest**.

**1 – ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu, 3 – nii ja naa, 4 - pigem nõustun ning 5 – nõustun täiesti**

1. Minu peamine põhjus ettevõttes töötamiseks on ettevõtte motiveeriv töötajate tasustamine.	1	2	3	4	5
2. Ma olen praeguse tasustamisega rahul.	1	2	3	4	5
3. Tasustamine võib olla põhjus, miks kaaluksin ettevõttest lahkumist.	1	2	3	4	5
4. Minu töötasu on igakuiselt varieeruv.	1	2	3	4	5

5. Minu kogutöötasu koosneb alljärgnevatest komponentidest (vali kõik sobivad vastused):

Töötasu

Lisatasu

Tulemustasu

Soodustused ja hüved

## Lisa 1 järg

6. Töötasu muutmisel selgitatakse mulle ka muudatuste põhjusi.	1	2	3	4	5
7. Leian, et minu töötasu vastab minu töösooritusele.	1	2	3	4	5
8. Suurem töötasu innustab mind rohkem pingutama.	1	2	3	4	5
9. Minu jaoks on oluline suurem töötasu tulemustasuta.	1	2	3	4	5
10. Ma tean, kuidas on võimalik teenida tulemustasuta.	1	2	3	4	5

11. Eesmärgid tulemustasuta saamiseks peab määrama:

- Juht       Töötaja       Juht ja töötaja koostöös

12. Minu jaoks on oluline võimalus teenida tulemustasuta kokkulepitud eesmärgi täitmise eest.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

13. Tulemustasuta peab arvestama:

- Individuaalselt       Meeskondlikult

14. Kui on võimalus saada tulemustasuta, pingutaksin ma oma tööd tehes rohkem.	1	2	3	4	5
15. Mind motiveerivad pigem väiksemad aga tihedamini makstavad tulemustasuta.	1	2	3	4	5
16. Piisab, kui tulemustasuta maksta 1 kord aastas suurema summana (nä 13. palk).	1	2	3	4	5
17. Heade majandustulemuste korral peaks tulemustasuta (boonuseid) jagama ettevõtte kõikide töötajatega olenemata töötaja isiklikust tööpanusest.	1	2	3	4	5
18. Ma töötaksin efektiivsemalt, kui ettevõtte võimaldaks lisaks põhipuhkusele tasustatud puhkust, nagu näiteks talvepuhkus.	1	2	3	4	5

19. Minu jaoks on olulised alljärgnevad ettevõtte poolt pakutavad soodustused/hüved (vali kõik sobivad vastused):

- ühisüritused       telefonikompensatsioon       tööle sõidu kompensatsioon  
 tasuta kohv/tee       spordikompensatsioon       elukindlustus  
 enesetäiendamise toetamine       haiguspäevade hüvitamine alates teisest haiguspäevast

Sinu ettepanek .....

## Lisa 2. Küsimustik Mammut Element OÜ töötajatele vene keeles

**Здравствуйте!**

Цель данного опросника является выяснить мнение работников Mammut Element OÜ на счёт

оплаты труда и возможности её улучшения.

Прошу ответить на 15 нижеследующих утверждений по шкале от 1 до 5, по которой 5 - полностью согласен, 4 - скорее согласен, 3 - так и этак, 2 - скорее не согласен, 1 - абсолютно не согласен. В случае 4 выбранного ответа поставьте пожалуйста крестик в ячейку перед выбранным вариантом.

Заполнение опросника займёт не более 15 мин.

Когда ответите на все вопросы, положите пожалуйста анкету в находящийся в комнате отдыха ящик с надписью "Опросники".

Ответы жду не позднее **15 марта**.

Опросник анонимный и полученные результаты исследований будут использоваться только в обобщённом виде.

Ваши ответы очень важны для совершенствования системы оплаты на Mammut Element OÜ.

Спасибо!

Трийну Адасон

**Полная оплата труда состоит из оплаты труда** указанной в трудовом договоре, **оплаты по результатам**, которая зависят от результатов труда или прибыли предприятия/оборота и от **льгот/компенсаций**.

**1 – абсолютно не согласен, 2 – скорее не согласен, 3 – так и этак, 4 - скорее согласен и 5 – полностью согласен.**

1. Главная причина моей трудовой деятельности на предприятии является мотивирующая оплата.	1	2	3	4	5
2. Я доволен нынешней оплатой труда.	1	2	3	4	5
3. Оплата труда может быть причиной по которой я взвешиваю уход с предприятия.	1	2	3	4	5
4. Моя оплата труда каждый месяц варьируется.	1	2	3	4	5

## Lisa 2 järg

5. Моя полная оплата труда состоит из нижеследующих компонентов (выбери все подходящие ответы):

- Оплата труда   
  Дополнительная оплата   
  Оплата по результатам  
 Льготы/ компенсации

6. При изменении оплаты труда мне объясняют причины изменений.	1	2	3	4	5
7. Считаю, что моя оплата труда соответствует моему выполнению труда.	1	2	3	4	5
8. Большая оплата труда побуждает меня больше трудиться.	1	2	3	4	5
9. Для меня важна стабильная оплата труда без оплаты по результатам.	1	2	3	4	5
10. Я знаю, как можно заработать оплату по результатам.	1	2	3	4	5

11. Цели для получения оплаты по результатам должен определять:

- руководитель   
  работник   
  руководитель и работник совместно

12. Для меня важна возможность заработать оплату по результатам за выполнение поставленных целей.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

13. Оплату по результатам должна учитываться:

- индивидуально   
  коллективно

14. Если есть возможность получить оплату по результатам, я бы больше старался выполнять свою работу.	1	2	3	4	5
15. Меня мотивируют скорее не большие, но часто выплачиваемые оплаты по результатам.	1	2	3	4	5
16. Достаточно если оплата по результатам выплачивается 1 раз в год большой суммой (так сказать 13 зарплата).	1	2	3	4	5
17. В случае хороших экономических показателей следует оплату по результатам (бонусы) разделить на всех работников предприятия независимо от их личного вклада в работу.	1	2	3	4	5
18. Я работал бы эффективнее, если бы предприятие предоставило бы оплачиваемый отпуск в дополнение к основному отпуску, как например зимний отпуск.	1	2	3	4	5



## Lisa 2 järg

19. Для меня важны нижеприведённые предлагаемые предприятием следующие льготы/ компенсации (выбери все подходящие ответы):

Совместные мероприятия     компенсация за телефон     компенсация за транспорт

бесплатный кофе/чай     компенсация за спорт     страховка жизни

поддержка самореализации     компенсация больничного листа начиная со второго дня

твоё предложение .....

### **Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused Mammut Element OÜ juhtivtöötajatele**

**Kogutöötasu** koosneb **töötasust**, mis on fikseeritud töölepingus, **tulemustasust**, mis on seotud töötulemustega või ettevõtte kasumi/käibega ja **soodustustest/hüvedest**.

- 1) Millised tasustamise liigid on ettevõttes kasutusel?
- 2) Millega on seotud kogutöötasu elementide muudatused?
- 3) Mille põhjal määratakse ettevõtte töötajate töötasu?
- 4) Kas töötajate töötasu on igakuiselt kindel summa või see varieerub kuude lõikes? Kui jah, siis miks ja kui palju?
- 5) Milliseid tulemustasu liike ettevõttes kasutatakse?
- 6) Millise panusega peaks olema seotud tulemustasu?
- 7) Kui tihti makstakse tulemustasu?
- 8) Kui suure osa moodustab tulemustasu töötasust? Kui suure osa võiks tulevikus moodustada?
- 9) Milliseid soodustusi/hüvesid pakute ettevõtte töötajatele ja miks?
- 10) Milliseid muudatusi soovite teha praeguses tasustamises?
- 11) Millist muudatust ootate ettevõtte tasustamise täiustamiselt?
- 12) Millised on võimalikud takistused? (Kui võtta arvesse küsimusi 9 ja 10)
- 13) Kas töötajate töötasu on igakuiselt kindel summa või varieerub see kuude lõikes? Kui jah, siis miks ja kui palju?
- 14) Kui palju pöörate tähelepanu sellele, kuidas töötajad ettevõtte tasustamist teistele kajastavad? On see Teie jaoks oluline?
- 15) Kas arvate, et ettevõtte tasustamine on võrreldes teiste sama valdkonna ettevõtetega konkurentsivõimeline?

#### **Lisa 4. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused teistele betoonelemente tootvate ettevõtete juhtivtöötajatele**

**Kogutöötasu** koosneb **töötasust (põhipalk)**, mis on fikseeritud töölepingus, **tulemustasust**, mis on seotud töötulemustega või ettevõtte kasumi/käibega ja **soodustustest/hüvedest**.

- 1) Kas leiate, et Teie töötajad on ettevõtte töötajate tasustamisega rahul?
- 2) Millised tasustamise liigid on Teie ettevõttes kasutusel?
- 3) Millega on seotud kogutöötasu elementide muudatused?
- 4) Kuidas teavitate töötajaid kogutöötasu muudatustest?
- 5) Mille põhjal määratakse Teie ettevõtte töötajate töötasu?
- 6) Kas töötajate töötasu on igakuiselt kindel summa või varieerub see kuude lõikes? Kui jah, siis miks ja kui palju?
- 7) Milliseid tulemustasu liike Teie ettevõttes kasutatakse?
- 8) Millise panusega on tulemustasu seotud?
- 9) Kui tihti tulemustasu makstakse?
- 10) Kui suure osa moodustab tulemustasu töötasust?
- 11) Millised soodustusi/hüvesid ettevõtte pakub? Miks?
- 12) Milliste tasustamise osade muutmise kaudu täiustaksite ettevõtte töötajate tasustamist?
- 13) Mis võiks saada tasustamise täiustamisel takistuseks?
- 14) Kui palju pöörate tähelepanu sellele, kuidas töötajad ettevõtte tasustamist teistele kajastavad? On see Teie jaoks oluline?
- 15) Kas arvate, et ettevõtte tasustamine on võrreldes teiste sama valdkonna ettevõtetega konkurentsivõimeline?

## **Lisa 5. Mammuto Element OÜ töötajate rahalise tasustamise täiustamise juhend**

Juhendi eesmärk on luua motiveeriv, õiglane ning üheselt mõistetav Mammuto Element OÜ töötajate rahalise tasustamise süsteem.

Moodustada meeskond, kes teeb juhendi põhjal lõplikud otsused ning vastutab otsustest teavitamise ning nende täideviimise eest.

Eraldi tuuakse välja kõik kogutöötasu liigid, nende rakendamise põhjused ning töötajate teavitamise viisid tehtud muudatuste osas.

Administratsiooni ning tehase töötajate töötasude, tulemustega seotud tasude ning soodustuste/hüvede määramisel lähtutakse erinevatest kriteeriumitest.

### **1. Töötasu**

Administratsioon:

- 1) Otsustada, kas töötasu määratakse ametikoha- või isikupõhiselt, seejärel moodustada ametikohtade palgagrupid, kas traditsioonilised või laiad palgagrupid. Võttes arvesse praeguseid töötasu tasemeid luua palgavahemikud, määrates töötasu ülem- ja alammäärad.
- 2) Otsustada, milliste tingimuste täitmisel saab edasi liikuda järgmisele tasemele. Kas see on mõne oskuse lisandumine või tuleneb see tööjõu nõudluse-pakkumise suhtest.
- 3) Otsustada miinimum ja maksimum piirmäärad töötasu tõusuks.

Tehase töötajad:

- 1) Vaadata üle tunnitasuliste töötasud, vajadusel korrigeerida.
- 2) Võttes aluseks praegune tükitöö hinne, muuta tükitöö arvestamise süsteem keerulisemaks. Arvestada tüki hinna sisse lisaks ruutmeetritele ka avade ja lõigete arv ning keerukuse aste.

### **2. Muutuvtasud**

Määrata isikud, kes defineerivad eesmärgid tulemusega seotud tasu saamiseks ning kes mõõdavad/hindavad tulemust. Määrata tulemusega seotud maksimaalne makstav tasu.

Administratsioon:

1) Määrata kindlaks erinevad tulemustega seotud tasude liigid:

- Boonus – ettevõtte kasumiga seotud tasu. Makstakse juhul, kui seotud kasumipiir on saavutatud või ületatud. Makstakse kõikidele töötajatele administratsiooni osakonnas olenemata töötaja individuaalsest panusest. Boonuse suurus kasumist on juhtkonna poolt kindlaks määratud protsent, mis jagatakse töötajate vahel ametikohtade lõikes erinevalt. Boonust makstakse eesmärgi täitmisel kvartaalselt teatud protsent kokkulepitud suurusest.
- Preemia – on seotud töötaja individuaalse ülesande, lisakohustuse või eesmärgi täitmisega. Eesmärgid püstitatakse arenguvestlusel või vajadusel tihedamini juhi ja töötaja koostöös. Preemia suuruse koostööst otsene juht ettevõtte juhatajaga.

Kuna küsitlusest selgus, et töötajad peavad oluliseks nii meeskondlikku kui ka individuaalse tulemustasu olemasolu, siis soovitab töö autor võtta kasutusele kvartaalse tulemustasu maksmise süsteemi, milles ettevõtte kasumiga seotud boonuse maksmine moodustab 70% tulemusest ning 30% on töötaja individuaalne panus, milles saavutatavad eesmärgid seatakse juhi ja töötaja koostöösena. Sellise meetodiga saab hoida meeskonnatunnet, et saavutataks ühine suurem eesmärk ning ergutatakse ka töötaja individuaalset motivatsiooni, et töötaja pingutaks tulemuste saavutamiseks rohkem. Nii boonuse kui preemiate puhul eesmärgi mitte täitmisel tasusid välja ei maksta.

Tehase töötajad:

- 1) Lisatasu – tuleneb Eesti Vabariigi töölepingu seadusest ületundide ja riigipühadel töötamise eest.
- 2) Tulemustasu:
  - Otsustada, kas tulemustasu makstakse kvartaalselt või poolaasta lõikes.
  - Siduda saavutatav tulemus toodete kvaliteedi ja töökoha korrashoiuga.
  - Siduda tulemus ka näiteks mõne uue viimistluse kasutusele võtuga või rekordmahu täitmisega ning premeerida töötajaid ühekordselt.

### **3. Soodustused ja hüved:**

Empiirilise uuringu tulemustest selgus selgelt, et töötajaid huvitab enim tööle sõidu kompensatsioon, haiguspäevade hüvitamine alates 2. haiguspäevast, spordikompensatsioon ning

enesetäiendamise toetamine. Ettevõtte peaks arvestama võimaluse piires vastavate soodustuste/hüvede pakkumisega.

Telefoni- ja autokompensatsiooni pakkuda vaid nendele ametikohtadele, kellel on seda tööga seoses vaja.

#### **4. Töötajate teavitamine:**

Teavitada kõiki töötajaid ettevõtte rahalise tasustamise täiustamisel tehtud muudatustest ning selgitada muudatuste põhjusi ning tulemusi. Teavitamist viia läbi erinevate kanalite kaudu: koosolekud, infotunnid, e-mail, vestlused otsese juhiga, teadetetahvel.