

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINNA KOLLEDŽ**

Majandusarvestus

Kristiina Runthal

**TÖÖTASU SÜSTEEMI PARENDAMINE ORISSAARE VALLA
ALLASUTUSTES**

Lõputöö

Juhendaja: Merle Varendi, *MSc*

Tallinn 2015

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. ORISSAARE VALLA TÖÖTASU SÜSTEEM	5
1.1. Orissaare vallast üldiselt.....	5
1.2. Orissaare valla eelarve kujunemine.....	8
1.3. Töötasu süsteem Orissaare valla allasutustes	16
1.4. Töötajate motiveerimine.....	22
2. TASUSTAMISE SÜSTEEMI PARENDAMINE	26
2.1. Ankeetküsitlus	26
2.2. Järeldused ja soovitused	37
KOKKUVÕTE	45
VIIDATUD KIRJANDUS	47
LISAD	50
Lisa 1. Saaremaa valdade tasandusfondist saadavad tulud.....	50
Lisa 2. Orissaare valla põhitegevuse tulud	52
Lisa 3. Orissaare valla palgakulud põhitegevuse kuludest.....	54
Lisa 4. Orissaare valla palgaastmed	55
Lisa 5. Pöide valla palgaastmed	57
Lisa 6. Ankeetküsitlus	59
SUMMARY	64

SISSEJUHATUS

Inimeste sissetulekutest suure osa moodustavad töö eest saadavad tulud. Seetõttu on oluline roll ka töö tasustamise süsteemidel, mis motiveeriks töötajat panustama maksimaalselt asutuse eesmärkide saavutamiseks. Eelmainitud põhimõtte kehtib kõikides organisatsioonides, sealhulgas ka kohalikes omavalitsustes. Töötasu süsteemi parendamise üheks võimaluseks on teha ettepanekuid tasustamise süsteemi motiveerivamaks muutmiseks. Käesolevas lõputöös on analüüsitud töö tasustamise põhimõtteid ja töötasu fondi kujunemist omavalitsusüksuse tasandil.

Motiveeriv tasustamise süsteem on oluline paremate töötulemuste saavutamiseks. Sellest tuleneb ka antud lõputöö teema aktuaalsus. Tööd tegevad inimesed aitavad kaasa Eesti majandusele, mis omakorda parandab elatustaset. Töö tegemiseks peavad töötajad olema motiveeritud, ehk tahtma ise ettevõtte arengus osaleda. Motivatsiooni puudumisel teevad töötajad kahju nii omale kui ka ettevõttele, kus nad töötavad. Muutuda võivad inimeste käitumine ja suhtumine töösse. Kohalike omavalitsuste ülesanne on pakkuda oma elanikele teatud teenuseid, milleks neil maksumaksjatena on õigus. Sellest, kui motiveeritud on kohalike omavalitsuste töötajad, sõltub kui kvaliteetset teenust maksumaksjad saavad.

Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada, mis motiveerib Orissaare valla asutuste töötajaid kasutatava töötasu süsteemi tingimustes. Selle tööga soovib autor kaasa aidata Orissaare valla arengule ning analüüsida võimalusi, kuidas eelarvetest lähtuvalt suurendada töötajate motivatsiooni.

Töö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud endale uurimisülesanded, milleks on:

- tutvumine olemasolevate dokumentidega;
- dokumendianalüüs;
- vajalike seaduste ja kirjandusallikatega tutvumine;
- ankeetküsitluse läbiviimine;
- küsitluse tulemuste alusel järelduste ja soovitude tegemine.

Metoodilise osa kirjutamisel on kasutatud erinevaid kirjandusallikaid, artikleid ja seaduseid. Töös on kasutatud kahte seadust: avaliku teenistuse seadust ja kohaliku omavalitsuse üksuse finantsjuhtimise seadust. Empiirilises osas kasutatakse uurimismeetodeid, milleks on analüüs Orissaare valla töötasude andmete kohta määrustest ja eelarvetest, mida võrreldakse Pöide valla allasutuste töötajate töötasu andmetega ning ankeetküsitlus, mille eesmärgiks oli töötajate hinnangute väljaselgitamine.

Diplomitöö on struktuuriliselt jaotatud kaheks – esimene osa kirjeldab Orissaare valda üldiselt ja Orissaare valla töötasu süsteemi, mis on jaotunud neljaks peatükiks, kus analüüsitakse Orissaare valla eelarveid, võrreldakse töötajate töötasu andmeid Pöide vallaga ning kirjeldatakse motivatsiooni olemust. Teises osas analüüsitakse teostatud ankeetküsitlust ning saadud tulemustest tehakse järeldused hetkel kasutuses oleva töötasustamise süsteemi parendamiseks.

1. ORISSAARE VALLA TÖÖTASU SÜSTEEM

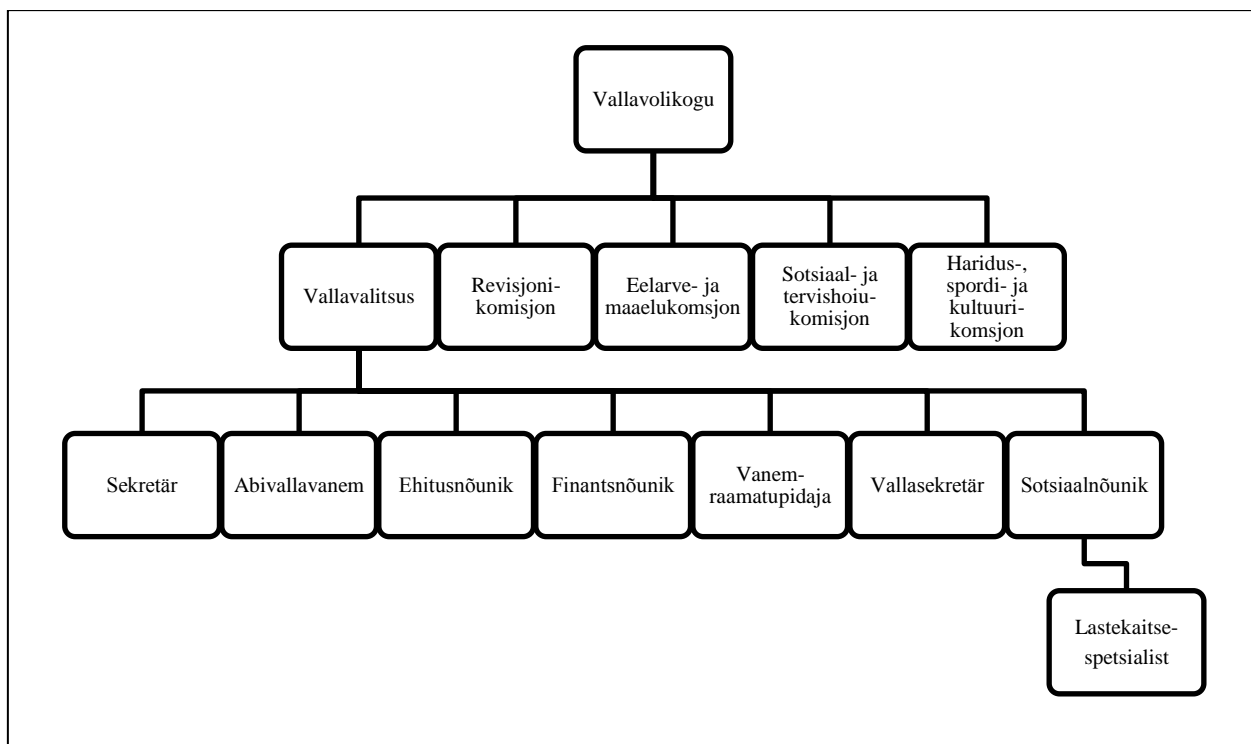
Käesolev peatükk annab ülevaate Orissaare vallast, valla eelarve kujunemisest, valla allasutuste töötajatest, töö tasustamise süsteemi loomisest ja motiveerimisest ning Orissaare valla töötasusid võrreldakse Põide valla töötasu andmetega. Lühike ülevaade tuuakse ka Orissaare valla sõprusvaldade vallavanemate töötasude kohta.

1.1. Orissaare vallast üldiselt

Orissaare vald asub Eesti Vabariigi suurima saare, Saaremaa kirdeosas, Väikese-Väina tammi lähedal. Valla pindala on 163 km², elanikke 1918 (01.01.2014. a. seisuga). Valla keskuseks on Orissaare alevik, kus elab 938 inimest. Elanike arv vallas on viimasel viiel aastal vähenenud 4%. (Tutvustus ... 2014)

Orissaare alevikus asuvad erinevad asutused, mida inimesed vajavad elu korraldamiseks. Seal on politsei, kiirabi, päästeamet, töötukassa, postkontor, pangakontor ja kaks pangautomaati. Orissaare vallas tegutsevad erinevad külaseltsid, millest kõige suuremad on Tagaverel tegutsev Tagavere Optimistid ning Kavandi külas Kavandi Seltsimaja, kus saab korraldada sünnipäevi, pulmi, kontserte ja ka matuseid. Üheks Orissaare sümboliks võib pidada tammega staadioni, mis on ainulaadne Euroopas.

Orissaare valda juhib Orissaare Vallavalitsus, kus töötab 10 ametnikku: vallavanem, vallasekretär, abivallavanem, ehitusnõunik, finantsnõunik, sotsiaalnõunik, kaks vanemraamatupidajat, lastekaitse spetsialist ja sekretär. Orissaare Vallavolikogu valitakse neljaks aastaks kohalikel omavalitsuste valimisel. Volikogus on 11 liiget, kes võtavad vastu erinevaid Orissaare valda puudutavaid otsuseid ja määruseid. Vallavolikogule alluvad revisjonikomisjon, eelarve- ja maaelukomisjon, sotsiaal- ja tervishoiukomisjon ning haridus-, spordi- ja kultuurikomisjon. Orissaare valla juhtumisstruktuur on välja toodud alljärgneval joonisel (vt Joonis 1).



Joonis 1. Orissaare valla juhtimisstruktuur

Allikas: Orissaare valla koduleht; autori koostatud

Revisjonikomisjon kontrollib vallavalitsuse tegevuse vastavust volikogu määrustele ja otsustele, tulude tähtaegselt sissenõudmist ja arvelevõtmist ning kulude vastavust valla eelarvele, valla ametiasutuste ja nende hallatavate asutuste raamatupidamise õigusest ja valla vara kasutamise sihipärasust, valla poolt sõlmitud lepingute täitmist ning vallavalitsuse ja nende ametiasutuste tegevuse seaduslikkust ja otstarbekust (Orissaare Vallavolikogu revisjonikomisjoni ... 2014).

Eelarve- ja maaelukomisjoni ülesanneteks on Orissaare valla heakorra, turvalisuse, keskkonna, külaliikumise, mittetulundusühingute ja maaga seotud küsimuste analüüsimine (Orissaare Vallavolikogu alalise eelarve ... 2014). Sotsiaal- ja tervishoiukomisjoni ülesanneteks on kõik sotsiaal- ja tervishoidu puudutavad probleemid perede, imikute, eelkooliealiste, õpilaste, puudega inimeste, olenemata nende vanusest, probleemid (Orissaare Vallavolikogu alatise sotsiaal ... 2014).

Haridus-, spordi- ja kultuurikomisjoni ülesanneteks on lahendamist vajavate haridus-, spordi- ja kultuuriprobleemide väljaselgitamine ja ettepanekute tegemine ning tegevuskavade väljatöötamine nende lahendamiseks ning vallavolikogule saabunud kirjade, avalduste, taotluste jt komisjoni

tegevusvaldkonnaga seotud dokumentide läbivaatamine ning omapoolsete seisukohtade esitamine. (Orissaare Vallavolikogu alatise haridus ... 2014)

Orissaare vallas on olulisel koha väiketootmise arendamine. Tööjõud on valdkonniti jaotunud peamiselt ehituse-, puidu- ja tekstiilitööstuse, põllumajanduse ning vallaasutuste vahel. Enamus (40%) registreeritud ettevõtetest ja ettevõtjatest asuvad Orissaare alevikus, küladest on enim ettevõtteid Saikla külas ja Tagavere külas. Vallas tegutseb elektroonikaettevõtte ja kalapüüniseid valmistav võrgutöökoda. Jõudsalt on ka arenenud paadiehitus, sepiste valmistamine ja üldehitus. Põllumajanduslik tootmine nii taludes, kui ettevõtetes (põllumajandusühistutes) on Orissaare vallas üle keskmise taseme (võrrelduna teiste maakonna valdadega). Põllumajandusega tegelevaid põllumajandusühistuid on Orissaare vallas kaks. Ettevõtjaid, kelle põhilise sissetuleku annab põllumajanduslik tootmine on rohkem – piimatootjaid 4, teravilja kasvatajaid 4, lihavedelate kasvatajaid 6 ja lambakasvatajaid 5. (Orissaare Vallavalitsus, Volikogu ... 2008, lk 31)

Kõige rohkem on Orissaare vallas füüsilisest isikust ettevõtjaid, nende osakaal kogu ettevõtlusest vallas on üle 50%, järgmiseks on osaühingud, mille osakaal jääb alla 30%.

Orissaare vallal on 7 allasutust. Nendeks on (Tutvustus ... 2014):

- üldhariduskool (Orissaare Gümnaasium);
- huviharidusekool (Orissaare Muusikakool);
- lasteaed „Päikesekiir“;
- 2 raamatukogu (Orissaares ja Tagaverel);
- kultuurimaja;
- Orissaare Avatud Noortekeskus.

Orissaare Muusikakool ja Orissaare Gümnaasium on ainsad koolid Saaremaa idaosas, kus saab omandada muusikalisi teadmisi ja keskharidust. Muusikakool on huvihariduskool, mis pakub koolinoortele muusikalist haridust. Gümnaasiumis saab veel peale keskhariduse omandada merenduse- ja sisekaitsealaseid teadmisi. Orissaare Lasteaias on aastal 2014 neli rühma.

Orissaare Kultuurimaja on suurim kultuuriasutus Saaremaa idaosas, kuhu mahub saali kuni 300 inimest. Seal toimuvad kontserdid, teatrietendused, tantsuõhtud ning piirkondlikud ja vallasisesed üritused. Kultuurimaja kasutavad ka kõik Orissaare valla allasutused. Saalis on võimalik läbi viia koosolekuid, konverentse ja kursuseid. (Kultuuri ... 2014)

1.2. Orissaare valla eelarve kujunemine

Riigieelarvest antakse kohaliku omavalitsuse üksustele toetust tasandusfondist, toetusfondist ja juhtimispõhiselt konkreetse tegevuse või investeeringu toetamiseks (Avaliku ... 2014). Tasandusfondide ja riigieelarvest kohalikele omavalitsustele tehtavate eraldiste jaotamiseks on moodustatud valitsuskomisjon, mida juhivad regionaalminister. Komisjoni on kaasatud kõik ministriumid ja omavalitsuste esindajad, et omakorda moodustada töörühmad läbirääkimisteks, poolte seisukohtade analüüsimiseks ja ühtlustamiseks. Need töörühmad on järgmised (Kohaliku omavalitsuse eelarvete ... 2014):

- rahanduse- ja maksupoliitika töörühm;
- hariduse- ja noorsoovaldkonna töörühm;
- töö-, sotsiaal- ja tervise töörühm;
- majanduse, transpordi, teede ja IKT töörühm;
- kultuuri- ja spordivaldkonna töörühm;
- keskkonna ja maaküsimuste töörühm.

Läbirääkimiste tulemused fikseeritakse vaheprotokollis, mis kajastab läbirääkimiste hetkeseisu. Vaheprotokoll koostatakse hiljemalt kolm kuud enne riigieelarve esitamist Riigikogule. Läbirääkimiste lõplikud tulemused, kaasa arvatud poolte lahkavused, fikseeritakse kokkuleppes, mis kirjutatakse alla hiljemalt üks nädal enne riigieelarve esitamist Riigikogule. Läbirääkimiste kokkulepe antakse üle Vabariigi Valitsusele esitamiseks Riigikogule koos järgneva aasta riigieelarve seaduse eelnõuga. (Kohaliku omavalitsuse eelarvete ... 2014)

Tasandusfondi suuruse ja jaotamise põhimõtted määratakse riigieelarvega. Fondi eesmärk on vahendite kasutamise tingimusi määramata ühtlustada kohaliku omavalitsuse üksuste ülesannete täitmise võimalusi. Tasandusfondi jaotamisel võetakse aluseks kohaliku omavalitsuse üksusele laekuv tulumaks ja maamaks, kohaliku omavalitsuse üksuse elanike arv ja muud kohaliku omavalitsuse üksuse erisused. (Avaliku ... 2014)

Tasandusfondist kohaliku omavalitsuse üksuse eelarvesse eraldatava toetuse ning kohaliku omavalitsuse üksuse eelarvesse eraldatakse vahendite jaotamise ulatuse, tingimused ja korra ning vahendite jaotuse omavalitsusüksuste vahel kehtestab Vabariigi Valitsus järgnevate kulude kompenseerimiseks (Kohaliku omavalitsuse eelarvete ... 2014):

- hariduskulud;

- toimetulekutoetus;
- sotsiaaltoetuse- ning teenuste osutamise toetus;
- koolilõuna kulud;
- saarvaldadele ja saarelise osaga valdade täiendavad toetused.

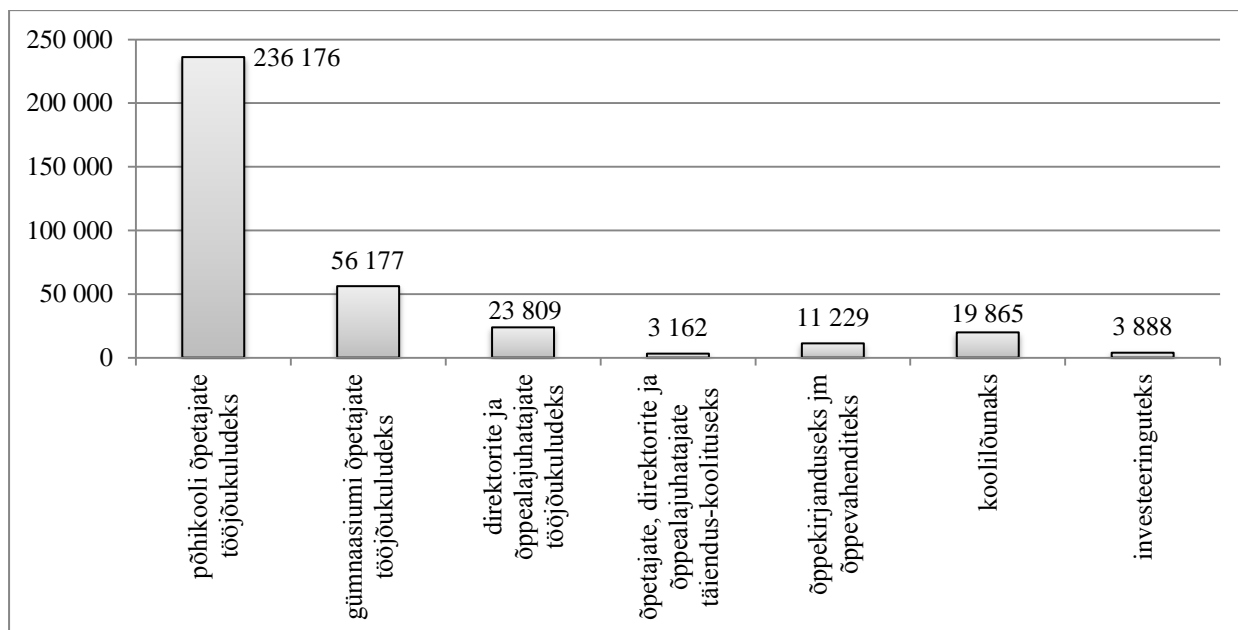
Põhilise osa kohalike eelarvete tasandusfondist moodustavad vahendid kohalike eelarvete tulubaasi täiendamiseks. Selle eesmärgiks on tasakaalustada liialt suured erinevused erinevate omavalitsusüksuste tulubaaside vahel ning elementaarselt kindlustada ka kõige vaesemad omavalitsused võimalusega asutada elanikkonnale avalikke teenuseid ning täita seadusest tulenevaid ülesandeid. (Kohaliku omavalitsuse eelarvete ... 2014)

Toetusfondi suurus ja sellesse kuuluvad toetuste liigid määratakse riigieelarvega. Toetusfond on kohaliku omavalitsuse üksustele seaduses määratud sihtotstarbel ja tingimustel kasutamiseks või riigieelarves määratud sihtotstarbel antav toetus, mida jaotatakse ainult arvnäitajate alusel. Toetusfondi jaotuse kehtestab Vabariigi Valitsus korraldusega. (Avaliku ... 2014)

Aastaks 2014 anti Orissaare vallale tasandusfondi toetust 104 197 eurot, mis on 21,87% fondide suuruselt. Kõikide Saare maakonna valdade tasandusfondi ja toetusfondi suurused on toodud lisas (vt Lisa 1). Alljärgneval joonisel (vt Joonis 2) on välja toodud toetusfondist eraldatud hariduskulude toetused aastaks 2014. Kõige suurema toetuse saab Orissaare vald põhikooli õpetajate tööjõukuludeks, mis on kogu hariduskulude toetusest 66,66%. Suurusjärgult teine toetussumma läheb gümnaasiumi õpetajate tööjõukuludeks. Ülejäänud hariduskulude toetused lähevad järgnevatele:

- 6,72% direktorite ja õppealajuhatajate tööjõukuludeks;
- 0,89% õpetajate, direktorite ja õppealajuhatajate täienduskoolitusteks;
- 3,17% õppekirjanduseks jm õppevahenditeks;
- 5,61% koolilõunaks.

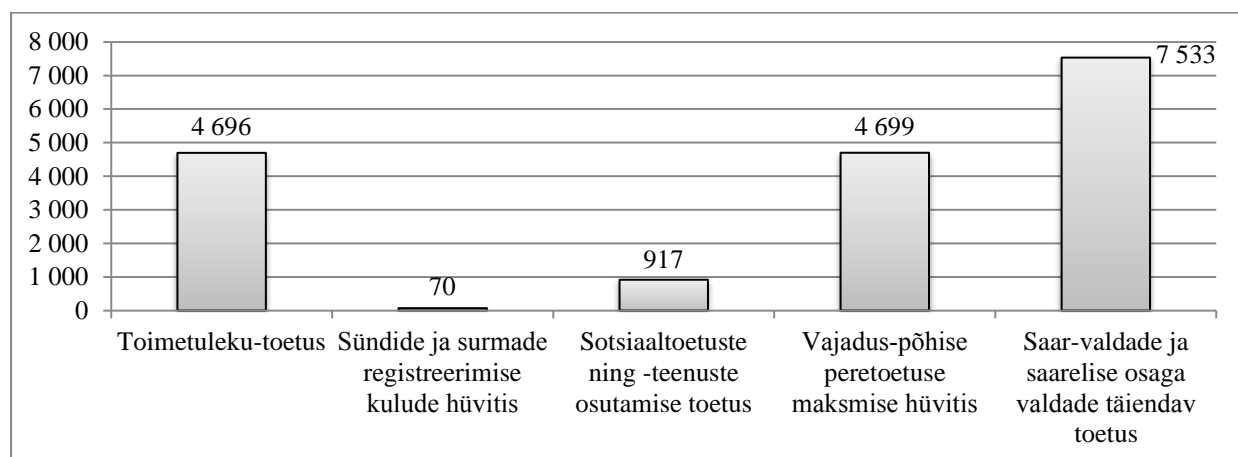
Aastaks 2014 anti tööjõukuludeks toetusfondist Orissaare vallala 316 162 eurot, (vt Lisa 1).



Joonis 2. Toetused hariduskuludele aastaks 2014, eurodes

Allikas: Rahandusministeerium; autori koostatud

Alljärgneval joonisel (vt Joonis 3) on välja toodud ülejäänud toetusfondi jaotus, mis on jaotatud viieks toetuseks. Kõige väiksem toetus anti aastaks 2014 Orissaare vallale sündide ja surmade registreerimise kulude hüvituseks, mis on kõigest 0,01% kogu toetusfondist. 0,19% toetusfondist läks sotsiaaltoetuste ning sotsiaalteenuste osutamiseks. Peaaegu võrdselt on saadud toetusfondist raha toimetulekutoetuseks ning vajaduspõhise peretoetuse maksmiseks. Saarvaldade ja saarelise osaga valdade täiendavaks toetuseks on saadud 1,58% kogu toetusfondist. Need andmed on leitavad lisadest (vt Lisa 1).



Joonis 3. Toetusfondi jaotus aastaks 2014, eurodes

Allikas: Rahandusministeerium; autori koostatud

Ministerium annab riigieelarvega ministeriumi valitsemisalale ettenähtud vahenditest kohaliku omavalitsuse üksusele sihtotstarbelist toetust investeeringuteks või tegevuskuludeks juhtumipõhiselt. Toetust antakse järgmistel tingimustel (Avaliku ... 2014):

- toetatav investeering peab tulenema kohaliku omavalitsuse üksuse arengukavast;
- kohaliku omavalitsuse üksuse arengukava ja eelarvestrateegia peavad hõlmama vähemalt seaduses määratud perioodi;
- omafinantseeringusse panustamisel peab kohaliku omavalitsuse üksus suutma tagada omafinantseeringut seaduses määratud tingimustel.

Kohaliku omavalitsuse eelarve koostamise, vastuvõtmise, täitmise ja aruandluse põhimõtted sätestab kohaliku omavalitsuse üksuse finantsjuhtimise seadus. Eelarve all mõistetakse eelarveaasta põhitegevuse tulude, põhitegevuse kulude, investeerimistegevuse, finantseerimistegevuse ja likviidsete varade muutuse plaan koos täiendavate nõuete, volituste ja informatsiooniga, mis on aluseks kohaliku omavalitsuse üksuse vastava aasta tegevuste finantseerimisele. Eelarveaasta algab 1. jaanuaril ja lõpeb 31. detsembril. Eelarve koosneb osadest ning on kas kassapõhine või tekkepõhine. Eelarve osadeks on põhitegevuse tulud, põhitegevuse kulud, investeerimistegevus, finantseerimistegevus ja likviidsete varade muutus. (Kohaliku omavalitsuse finantsjuhtimise ... 2014)

Põhitegevuse tulud nii kassa- kui ka tekkepõhises eelarves on maksutulud, kaupade ja teenuste müügitulud, saadavad toetused ning muud tegevustulud. Põhitegevuse kuludeks nii kassa- kui ka tekkepõhises eelarves on antavad toetused ja muud tegevuskulud.

Investeerimistegevuse osadeks nii kassa- kui ka tekkepõhises eelarves on järgmised tegevused (Kukk 2012, lk 26-27):

- põhivara soetus ja müük;
- põhivara soetuseks saadav sihtfinantseerimine ja antav sihtfinantseerimine.;
- osaluste soetus ja osaluse müük;
- muude aktsiate ja osade soetus ning müük (alla 20%-list hääleõigust andvad osad ja aktsiad);
- antavad laenud ja tagasilaekuvad laenud;
- finantstulud ja finantskulud.

Finantseerimistegevuse osad nii kassa- kui ka tekkepõhises eelarves on laenude võtmine, võlakirjade emiteerimine, kapitalirendi võtmine ning nende tasumine.

Nii igaaastase eelarve kui ka eelarvestrateegia suhtes tuleb rakendada sarnaseid arvestuspõhimõtteid. Kui eelarve koostatakse kassapõhisena, siis ka strateegia koostatakse kassapõhisena. Kui eelarve on tekkepõhine, siis ka strateegia koostatakse tekkepõhisena. Tekkepõhisele eelarvele üleminek muutub iga kohaliku omavalitsuse jaoks kohustuslikuks pärast seda, kui riigieelarvet on hakatud koostama tekkepõhiselt. (Kukk 2012, lk 22) Orissaare vallas on kasutuses kassapõhine eelarve.

Kassapõhise eelarvestamise korral planeeritakse ja kajastatakse tehingud perioodis, kui oodatavalt toimub või toimus tehingutega seotud raha liikumine. Raha liikumise all mõeldakse siinkohal sularahatehinguid ja pangakontodele laekumisi või makseid pangakontolt. Mõlemal juhul on tegemist muutustega likviidsetes varades. Teistpidi, kassapõhises eelarves tuleb kajastada kõik tehingud, millega kaasneb muutus likviidsetes varades.

Traditsiooniliselt jäävad kassapõhises eelarves seetõttu kajastamata mitterahalised tehingud ning paljud tehingud kajastatakse kas märksa varem või hiljem nende tegelikust majanduslikust toimumisest. Et seda efekti minimeerida, tuleb ka kassapõhise eelarve korral kajastada uue kohaliku omavalitsuse üksuse finantsjuhtimise seaduse kohaselt kahte tüüpi tehinguid lähtuvalt tekkepõhise arvepidamise printsiipidest:

- toetuse arvelt soetatavad kaubad ja teenused, kusjuures toetus ei liigu läbi kohaliku omavalitsuse pangakonto, vaid toetuse andja kannab selle kauba või teenuse tarnijale;
- kapitalirendi tüüpi tehingud.

Tekkepõhine arvestusprintsip võimaldab kavandada ja eelarve täitmise aruandes kajastada kõik tehingud ning seda perioodis, kui tehing tegelikult toimub/toimus. Täiendav lisandväärtus on, et omavahel muutuvad võrreldavaks raamatupidamisandmed ja eelarveandmed. (Kukk 2012, lk 23)

Eelarves olevaid summasid võib kasutada üksnes ettenähtud otstarbeks, kusjuures nende suurust võib muuta vaid eelarve muutmisega. Kulude tegemiseks, milleks eelarves ei ole rahalisi vahendeid määratud või ei jätku raha, võib volikogu eelarveaasta kestel võtta vastu lisaelarve. Kui pärast eelarve vastuvõtmist kehtestatakse Riigikogu või Vabariigi Valitsuse õigusakte, mille alusel eelarve tulud vähenevad või kulud suurenevad, hüvitatakse vastavad summad riigieelarvest. Vallavalitsusel ning allasutustel on õigus võtta rahalisi kulutusi nõudvaid kohustusi, vaid neile eelarves selleks ette nähtud kulude piires. (Kohaliku omavalitsuse eelarvete ... 2014)

Üksikisiku tulumaksust, mille määraks on 2014. aastal 21%. Tulumaksu kogumist teostab Maksu- ja Tolliamet oma maakondlike üksuste kaudu ja üksikisiku tulumaks laekub kodaniku elukohajärgsele omavalitsusüksusele. Maamaks, mida peetakse loomult riiklikuks maksuks, laekub täies ulatuses kohaliku omavalitsusüksuse eelarvesse. Maamaks moodustab Orissaare vallas 1,4-2,4% maa maksustamishinnast sõltuvalt hinnatsoonist v.a. põllumajandussaaduste tootmiseks kasutusel oleva haritava maa ja loodusliku rohumaa maamaksu määr on 1,7-2% maa maksustamisest aastas. (Eelarve ja tulud 2014) Detailsem ülevaade Orissaare valla põhitegevuse tuludest asub lisades (vt Lisa 2) ning ülevaatlikult on need toodud allolevas tabelis (vt Tabel 1).

Lühidalt Orissaare valla eelarve kujunemise etapid on järgmised:

- Vallavalitsus annab allasutustele teada, kui suures mahus eelarve tõus olla võib;
- valla allasutused koostavad oma järgmise aasta eelarve taotlused;
- Vallavalitsus koondab kõik taotlused;
- Vallavalitsus teeb koondatud eelarvesse korrigeerimised (tavaliselt vähendused);
- Vallavalitsus esitab valmis eelarve 01. Detsembriks Volikogule;
- Volikogu menetleb ja loeb kolm korda eelarvet ning võtab eelarve vastu.

Allolevas tabelis (vt Tabel 1) on toodud välja üldised põhitegevuse tulud, kust selgub, et kõige suuremaks tulu allikaks Orissaare vallale on maksutulud, mis moodustavad iga aastast üle 50% kogu põhitegevuse tuludest. Teisedki tulud on muutunud viie aasta jooksul kõigest kuni 3% ulatuses. Näha on väikest langust saadud mittesihotstarbeliste finantseerimiste osas. Mittesihotstarbelised finantseerimised on toetusfondist saadavad toetused.

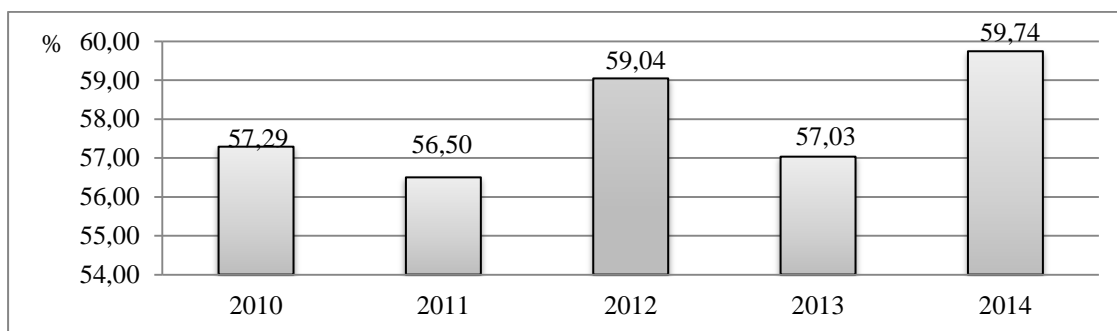
Tabel 1. Orissaare valla põhitegevuse tulud eelarvetest aastate 2010-2014 kohta, eurodes

Põhitegevuse tulud	2010	2011	2012	2013	2014
Maksutulud	855 457	825 611	888 058	976 740	1 048 200
Tulud kaupade ja teenuste müügist	234 377	190 572	147 374	194 658	216 657
Saadavad toetused tegevuskuludeks	543 177	570 537	565 652	572 039	572 452
Saadud tegevuskulude sihtfinantseerimine	48 498	76 590	61 107	87 375	95 394
Saadud mittesihotstarbeline finantseerimine	494 679	493 947	504 545	484 664	477 058
Muud tegevustulud	15 680	34 922	20 185	23 975	23 500
Põhitegevuse tulud kokku	1 648 692	1 621 642	1 621 269	1 767 412	1 860 809

Allikas: Orissaare valla eelarved 2010-2014; autori arvutused

Orissaare valla eelarve suurimad kuluartiklid on haridus, valitsemine ehk volikogu ja vallavalitsuse kulud, teede ja tänavate korrashoid ning valgustus (Tutvustus ... 2014).

Alljärgnevalt jooniselt (vt Joonis 4) saab vaadata viie aasta palgakulude osakaalu põhitegevusekuludest. Viie aasta jooksul on palgakulud jäänud võrdsete osakaaludega, 56-60% vahele. Kõige suuremad on palgakulud olnud aastal 2014, mis moodustab 59,74% põhitegevuskuludest. Aastatel 2011 ja 2013 on toimunud palgakulude vähenemine, tegevuskuludega võrreldes, vastavalt alla 1% ja 2%. Nendel aastatel on ka teised kulud eelarves väiksemad.



Joonis 4. Palgakulud põhitegevuskuludest 2010-2014a. jooksul, protsentides

Allikas: Orissaare valla eelarved 2010-2014; autori koostatud

Avaliku teenistuse palgapoliitika eesmärk on tagada vajaliku ettevalmistusega tööjõu olemasolu. Selleks peab palgasüsteem olema konkurentsivõimeline ning õiglane, aga arvestama riigi eelarvega. Avaliku teenistuse palgatase ei saa olla konkureerivates tööturu segmentides turuliider ega ka riigieelarve võimalusi ületav, sest see kahjustaks Eesti majanduse jätkusuutlikkust. Samas ei tohi avaliku teenistuse palgatase turu sarnaste tööde palgatasemest maha jääda, sest nii kannataks avaliku teenistuse jätkusuutlikkus. Koos konkurentsivõimega püüdleb avaliku teenistuse palgapoliitika õiglustunde suurendamise poole, mis tähendab selgeid aluseid palgaotsustele. (Palgakorraldus ... 2014)

Allolevas tabelis (vt Tabel 2) on toodud välja viie aasta eelarvetest Orissaare valla allasutuste palgakulude keskmised ning 2014. aasta palgakulu. Kõige suurem summa tööjõukuludeks läheb Orissaare Gümnaasiumile, mis peabki nii olema, kuna gümnaasium on töötajate arvu poolest kõige suurem Orissaare valla allasutus. Gümnaasiumile järgnevad palgakulude suuruselt Orissaare Lasteaed ja Orissaare Vallavalitsus.

Tabel 2. Viie aasta keskmine palgakulu valla allasutustes, eurodes

Palgakulud eelarvest	Keskmine palgakulu aastas	Palgakulu 2014. aastal
Orissaare Vallavalitsus	84 659	90 521
Orissaare Muusikakool	76 073	90 989
Orissaare Raamatukogu	26 884	27 722
Tagavere Raamatukogu	11 713	13 009
Orissaare Kultuurimaja	26 283	26 659
Orissaare Lasteaed	115 279	130 834
Orissaare Gümnaasium	515 116	548 358
Orissaare Avatud Noortekeskus	2 735 ¹	13 674
Palgakulu aastas	970 632	1 059 413

Allikas: Orissaare valla eelarved 2010-2014; autori arvutused

¹ Orissaare Avatud Noortekeskus avati 2014. aastal. Sellest on tingitud viie aasta keskmise palgakulu väiksus.

Täpsemalt on põhitegevuse kuludest palgakulud välja toodud lisades (vt Lisa 3). Seal on lisaks valla allasutustele teisi kuluallikaid, kuhu Orissaare vald annab töötasudeks vahendeid. Näiteks politsei, sest vald soovib abipolitseinike olemasolu.

1.3. Töötasu süsteem Orissaare valla allasutustes

Tasusüsteemi loomine on kõigest protsessi algus, kuna süsteemi toimimiseks tuleb see ka edukalt juurutada ja kommunikeerida ning hiljem administreerida. Samuti peab tasusüsteemi vastavalt oludele muutma, sest nii majanduskeskkond, ettevõtte elutsüklid, palgaturg kui tasustamise trendid on pidevas muutumises. Sellega seoses tuleb tasustamise protsessi sisse planeerida regulaarne tasusüsteemi audit ja hindamine ning vastavalt vajadusele ka muudatuste sisseviimine. Tasusüsteemi loomise ja juurutamisega seonduv ei ole mitte ühekordne ja lühiajaline projekt, vaid järjepidev protsess, mis näeb etappidena välja järgmiselt:

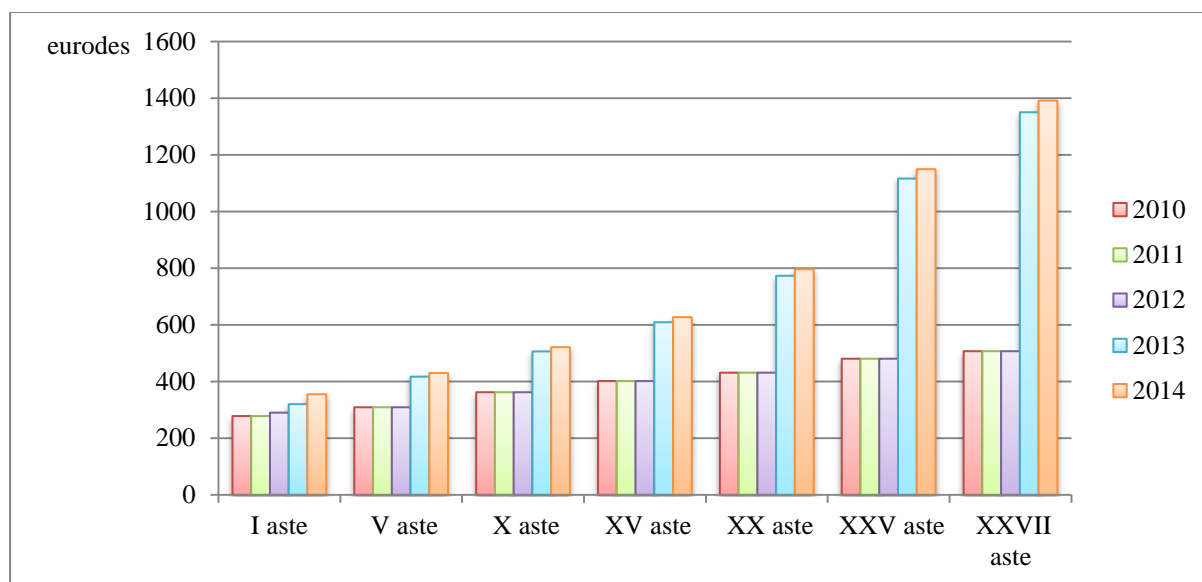
- Olemasoleva(te) tasusüsteemi(de) analüüs, kuna üliharva õnnestub tasusüsteemi nullist üles ehitama hakata.
- Tasustamise strateegia loomine või ülevaatamine, et tagada selle kokkusobivus ettevõtte missiooni, visiooni, äristrateegia ja personalijuhtimise strateegiaga.
- Tasusüsteemi loomine või uuenemine, lähtudes ettevõtte eesmärkidest ja vajadustest, organisatsioonikultuurist ning töötajate väärtusest.
- Tasusüsteemi või planeeritud muudatuste juurutamine ja kommunikeerimine ettevõtte töötajatele.
- Tasusüsteemi administreerimine.
- Tasusüsteemi ja alamprogrammide/tasuskeemide toimimise ja efektiivsuse audit ning hindamine.

Palgatasemete analüüsimisel tuleb üldjuhul hinnata iga töötaja palgataset palgaturul. Miks ei võiks analüüside tegemisel kasutada näiteks osakonna keskmist palgataset? Üldjuhul ei ole kõiki sama tööd tegevate töötajate palk kunagi täpselt sama. Isegi kui on paika pandud täpsed põhipalgavahemikud, võivad need erineda töötaja staaži, oskuste või lisaülesannete tõttu. (Eensalu jt 2012, lk 306)

Orissaare vallal on aastal 2014 kasutusel 27 erinevat palgaastet. Palgaastmed on kinnitatud Volikogu määrusega, millele on eelnenud ettepanek, kus on märgitud palgaastmetele vastavad summad. Kõiki palgaastmeid pole Orissaare vallas korraka kasutusel. Palgaastmete koostamiseks puudub Orissaare vallal selleks eelnev põhjalik uuring töötasude kohta ja ei ole teostatud

ametikohtade hindamisi, et välja selgitada igale ametikohale omased detailid, millest tulenevad ka töötasu suurused.

Alljärgnev joonis (vt Joonis 5) annab ülevaate Orissaare valla töötasude muutusest aastatel 2010-2014. Joonisel on välja toodud palgaastmed 1, 5, 10, 15, 20, 25 ja 27.



Joonis 5. Töötasude muutused 2010-2014a. jooksul, eurodes

Allikas: Orissaare valla palgaastmete otsused 2010-2014; autori koostatud

Aastatel 2010-2013 on olnud kuupalgamäärad muutumatud väljaarvatud esimene palgaaste, mis on muutunud vastavalt miinimumpalga muutustele. Aastal 2013 on eelarvesse arvestatud valla eelarvest palka saavate töötajate töötasufondi kasvuks 7% ning on korrastatud ka palgamäärad ja palgaastmed. Kuni aastani 2012 oli palgaastmeid 46, siis korrigeeriti palgaastmeid ning aastal 2013 saadi neid kakskümmend seitse. Palgaastmete vähendamiseks ongi tingitud astmete 25 ja 27 hüppeline tõus. 2014. aastal on eelarvesse arvestatud töötasu tõusu 9% palgaastmetele, kus töötasuks on kuni 400 eurot ning 3% ülejäänutele. Orissaare valla palgaastmed on välja toodud pikemalt lisades (vt Lisa 4).

Töötasusid vaadatakse üle enamasti korra aastas, mis ei tähenda, et neid iga aasta muudetakse.

Töötasude võrdlus Pöide vallaga. Pöide valla palgaastmed erinevad Orissaare valla palgaastmetest. Erinevus seisneb järgnevates aspektides:

- Palgaastmetele vastavad summad on erinevad.
- Pöide vallal on vähem palgaastmeid kui Orissaare vallal.

- Põide valla 2010. – 2012. aasta palgaastmed algavad ebaregulaarsetest kohtadest ehk ei hakata neid lugema esimest numbrist peale.

Palgaastmed on täpsemalt välja toodud lisades (vt Lisa 5).

Tabelist 3 selgub, et Vallavalitsusest on Orissaares võrreldes Põidega suurem viie aasta keskmine palk vallavanemal ja sotsiaalhooldajal. Kõige vähem erinenud on kalmistu valvuri ja heakorratöölise töötasu. Nende vähene erinevus on tingitud miinimum töötasu maksmisest nendele ametikohtadele.

Tabel 3. Orissaare ja Põide Vallavalitsuse võrreldavate ametikohtade viie aasta keskmised töötasud aastas, eurodes

Asutus ja ametid	Orissaare 5.a. keskmine	Põide 5.a. keskmine	Muutus Orissaare suhtes
Orissaare Vallavalitsus/Põide Vallavalitsus			
Vallavanem	1300	1211	-89
Ehitus ja keskkonnanõunik	897	915	+18
Vallasekretär	897	1025	+128
Pearaamatupidaja ehk finantsnõunik ehk finantsala peaspetsialist	897	1025	+128
Planeeringute ja maakorralduste peaspetsialist	897	1025	+128
Vanemraamatupidaja ehk personali finantstegevuse spetsialist	688	882	+195
Sotsiaalnõunik	897	1025	+128
Kalmistu valvur ²	304	307	+2
Heakorratöölise ³	304	307	+2
Sotsiaalhooldaja	448	436	-11
Kokku	7529	8159	+630

Allikas: Orissaare ja Põide valla palgaastmete otsused 2010-2014; autori koostatud

² Kalmistu valvuri töötasuks on Eesti Vabariigis kehtestatud miinimumpalk.

³ Heakorratöölise töötasuks on Eesti Vabariigis kehtestatud miinimumpalk.

Allolevast tabelist (vt Tabel 4) selgub, et Orissaare Gümnaasiumis on Tornimäe Põhikooliga võrreldes seitsmel töötajal suurem palk, sest Tornimäe kool on väiksem kui Orissaare kool, esimene on põhikool ning teine keskkool. Märkimisväärselt on suurem töötasu Orissaare Gümnaasiumis direktoril, õppealajuhatajal ja arvutivõrgu administraatoril, vastavalt 27,86%, 31,29% ja 43,9% suuremad Põide valla näitajatest.

Tabel 4. Orissaare ja Põide koolide võrreldavate ametikohtade viie aasta keskmised töötasud aastas, eurodes

Asutus ja ametid	Orissaare 5.a. keskmine	Põide 5.a. keskmine	Muutus Orissaare suhtes
Orissaare Gümnaasium/Tornimäe Põhikool			
Direktor	1260	909	-351
Õppealajuhataja ehk direktori asetäitja	985	677	-308
Sekretär	469	489	+20
Huvijuht	661	551	-111
Pikapäevavõrgu kasvataja	439	524	+86
Logopeed	604	577	-26
Ringijuht	445	551	+106
Söökla kokk	348	393	+45
Söökla abitöeline	304 ⁴	281 ⁵	-24
Koristaja ⁶	304	307	+2
Remonditöeline-majahoidja	330	315	-14
Arvutivõrgu administraator ehk hooldusmeister	777	436	-341
Kokku	6926	6009	-917

Allikas: Orissaare ja Põide valla palgaastmete määrused 2010-2014; autori arvutused

⁴ Orissaare valla söökla abitöelise töötasuks on Eesti Vabariigis kehtestatud miinimumpalk.

⁵ Põide valla söökla abitöeline on saanud töötasu vaid aastal 2010. Eeldatavasti kaotati see ametikoht hiljem ära.

⁶ Koristaja töötasuks on Eesti Vabariigis kehtestatud miinimumpalk.

Orissaare Gümnaasiumis õpib umbes 200 õpilast ning Tornimäe Põhikoolis õpib umbes kolm korda vähem õpilasi kui Orissaare Gümnaasiumis. Laste vähesus mõlemas koolis on tingitud viimaste aastate suurenenud väljarändest ning sündide vähenemisest. Õpilaste kahanemine võib olla tingitud ka sellest, et õpilased on asunud õppima Kuressaares asuvates gümnaasiumides.

Tabelist 5 selgub, et Orissaare ja Tornimäe lasteiaia töötasud erinevad väga vähesel määral, kõige suurem vahe on majandusjuhatajal. See võib tuleneda lasteiaia suuruselt ehk töötajate ja laste arvust, ning ametikoha tööülesannete erinevusest.

Tabel 5. Orissaare ja Tornimäe lasteiaia võrreldavate ametikohtade viie aasta keskmised töötasud aastas, eurodes

Asutus ja ametid	Orissaare 5.a. keskmine	Pöide 5.a. keskmine	Muutus Orissaare suhtes
Orissaare/Tornimäe Lasteaed			
Juhataja	701	684	-17
Õpetajad - kõrgharidusega	581	616	+35
Õpetajad - keskeriharidusega	509	524	+15
Õpetaja abi	363	378	+15
Kokk	332	378	+47
Majandusjuhataja	503	399	-104
Pesumasinist-abitöeline	304 ⁷	288 ⁸	-16
Kokku	3295	3268	-27

Allikas: Orissaare ja Pöide valla palgaastmete otsused 2010-2014; autori koostatud

Mõlemad lasteiaiad asuvad valdade keskustes. Tornimäe Lasteaias on üks rühm vähem kui Orissaare Lasteaias. Tornimäel on kolm ja Orissaares neli rühma.

⁷ Orissaare valla pesumasinist-abitöölise töötasuks on Eesti Vabariigis kehtestatud miinimumpalk.

⁸ Pöide valla pesumasinist-abitöölise ametikoht on kaotatud alates 2013. aastast.

Allolevas tabelis (vt Tabel 6) on toodud kultuurimajade ja raamatukogude viie aasta keskmised töötasud. Ringijuhitide töötasud erinevad Orissaares ja Põide vallas 60% võrra. Raamatukogude juhatajad saavad erinevat keskmist töötasu, sest ka raamatukogud on erinevate suurustega.

Tabel 6. Orissaare ja Tornimäe kultuurimaja ning nelja raamatukogu võrreldavate ametikohtade viie aasta keskmised töötasud aastas, eurodes

Asutus ja ametid	Orissaare 5.a. keskmine	Põide 5.a. keskmine	Muutus Orissaare suhtes
Orissaare/Tornimäe Kultuurimaja			
Juhataja ehk kuraator	591	551	-41
Perenaine-koristaja	336	371	+35
Noorsootöötaja	569	389	-180
Ringijuhit	305	489	+184
Orissaare/Tornimäe Raamatukogu			
Juhataja	544	489	-55
Tagavere/Kõrkvere Raamatukogu			
Juhataja	424	423	-2
Kokku	2769	2711	+59

Allikas: Orissaare ja Põide valla palgaastmete otsused 2010-2014; autori koostatud

Orissaare valla ja Põide valla asutuste töötajate töötasud ei erine väga. Kõige enam erinevad Orissaare Gümnaasiumi ja Tornimäe Põhikooli töötajate töötasud.

Vallavanemate töötasu võrdlus Orissaare valla sõprusvaldadega. Orissaare vallal on kolm sõprusvalda, Leppävirta vald Soomes, Mellerudi vald Rootsis ja Gibuli vald Lätis.

Orissaare vallal on Leppävirta vallaga head kultuurialased suhted. Leppävirta vald asub Ida-Soomes. Rahvaarv Leppävirtas on 10 000 ning valla pindala on 1 519,65 km² (Leppävirta 2014). Leppävirta vallavanema 2014. aasta palgatulu oli 96 870 eurot (Kuntatalous 2014), seega see teeb töötasuks umbes 8 000 eurot kuus, mis on 83% suurem Orissaare vallavanema töötasust.

Mellerudi vallaga suurimaks koostööprojektiks on olnud Orissaare alevi puhastusseadmete rekonstrueerimistöde toetamine (Sõprusvallad 2014). Mellerudi vald asub Edela-Rootsis. Valla pindalaks on 516,8 km² ja elanike arva 8 946 (Statistik 2012). Mellerudi vallavanema 2014. Aasta kuupalk oli 7799 eurot (Sa mycket ... 2014). Orissaare vallavanema töötasu suurus 17% Mellerudi vallavanema töötasust.

Gibuli vallaga, mis on 2010. aastast Talsi valla koosseisus, sõlmitud sõprusleping on kõige uuem. Talsi vald asub Lääne-Lätis. Talsi valla pindala on 1763,2 km² ja seal elab 33 397 inimest (Novads 2014). Kuna Gibuli vald ühines Talsi vallaga, ehk eraldi Gibuli valda ei eksisteeri enam, siis ei ole kasutatud Gibuli ega Talsi vallavanema või linnapea töötasusid võrdlemiseks.

1.4. Töötajate motiveerimine

Enamik tippjuhte väidab, et ettevõtte suurim vara on tema personal. Kuid organisatsioonis töötavad inimesed ei tunne enamasti, et otsused ja poliitika sellist suhtumist väljendaksid. Palju tõenäolisemalt märkavad nad, et ettevõtet tõukavad tagant tõhusus ja kulude minimeerimine. Töötajatega pole võimalik oma soovide järgi äritehinguid sooritada; nende panus on individuaalne ja muutlik ning sõltub motiveeritusest ja keskkonnast. Töötajaid pole võimalik hinnata traditsiooniliste finantspõhimõtete järgi. Sellegipoolest keskenduvad tänapäeva ettevõtted talentide endale saamisele samavõrra kui muudele probleemidele. See tuleneb firma väärtuse hindamisest, mis on umbes 1990. aastast üha rohkem muutunud, omistades aina suuremat tähtsust immateriaalsetele varadele nagu teadmised, kompetentsus, kaubamärgid ja süsteemid. Neid tuntakse ka kui organisatsiooni intellektuaalset kapitali ning need kes väärtust loovad on töötajad ehk inimkapital. (Mayo 2004, lk 2)

Jack Welch, üks tuntumaid USA tippjuhte, on kuulus oma väitega, et „äris on kolm põhinäitajat – klientide rahulolu, töötajate rahulolu ja rahavoog – ning just selles järjekorras“. Hiljem märkis Welch, et ta oli kaks esimest näitajat valesti järjestanud – töötajad peaksid olema esikohal. Sellega tunnistas ta, et lõppkokkuvõttes sõltub kõik töötajatest: nende võimetest, motiveeritusest, loovusest, organiseerimisvõimetest ja juhiomadustest.

Töötajad on olulised ettevõtetes, kui nad annavad endast kõik, et ettevõtte püsiks ning saaks jätkata tegevust. Kuid mitte kõik töötajad ei pruugi alati olla ettevõtte jaoks parimad. Ettevõttes võivad töötada suure potentsiaaliga inimesed, kes sellegipoolest ei anna panust, milleks nad on suutelised. Neil võivad olla väga erinevad põhjuseks, näiteks ei ole töötajad motiveeritud või on nende

pingutused valesti suunatud või ei lähtu ettevõtte eesmärkidest. Töötajatel võivad olla ka isiklikud probleemid, mis nende tööle pühendumist mõjutavad.

Tööle pühendumise juures on oluline, et inimene töötaks ettevõttes, mille väärtused, keskkond ja teised töötajad talle sobiksid. Inimene on motiveeritud siis, kui ta teeb endale meeldivat tööd endale meeldivate inimestega. (Malmberg 2005, lk 15) Kui isiklikud probleemid hakkavad segama töö tegemist, tuleb leida probleemidele lahendust. Enne kui töötaja ei tee endale selgeks isiklike probleemide sisu, ei saa ettevõtte efektiivselt funktsioneerida. Tööandjal tuleks välja selgitada, mis on töötaja tööviljakuse vähenemise põhjuseks, sest eeldatavasti tööviljakus langeb, kui tekivad töövälised probleemid. Töövälised probleemid on seotud motivatsiooniga, sest probleemidega töötaja mõjutab ka teisi töökaaslasi ning võib anda neile negatiivset mõju motivatsiooni puudumisega.

Motivatsioon on nii üksikisiku, rühma kui organisatsiooni puhul olulisim edutegur. Üldjoontes võib käsitleda motivatsiooni kui inimese jõupingutuste püsivust ja eesmärki. Motiveeritud inimeseks peetakse üldjuhul sellist inimest, kes saab töös pidevalt häid tulemusi ning näitab töötades üles energiat ning entusiasmi. Töötaja on sageli töökaaslastega valmis vaeva nägema, et saavutada organisatsioonis muutusi. Demotiveeritud inimene tundub omakorda apaatsena ja kaldub kerkivaid probleeme ja mureküsimesi pidama ületamatuteks takistusteks edu saavutamisel. Tõenäolisemalt puudub ta töölt tihedamini ning ei suuda kinni pidada tähtaegadest, ta ei ole ilmselt koostööaldis ega soovi muudatusi. Ilmselt suudavad paremaid tulemusi saavutada need organisatsioonid, kus töötavad motiveeritud inimesed.

Üldjoontes saab enamikku motivatsioonimudeleid ja – käsitusi pidada sisu- või protsessiteooriate hulka kuuluvateks. Sisuteooriad proovivad kindlaks teha ja seletada mõjureid, mis panevad inimese tegutsema ehk mis inimest motiveerib. Protsessiteooriad huvituvad sellest, kuidas teatud hulk isiksuslikke tegureid koos toimivad ning kuidas need mõjutavad inimese käitumist. Küllalt sageli saab sisuteooriaid ja protsessiteooriaid ühildada, mis annabki selgeima ülevaate töömotivatsioonist. (Brooks 2006, lk 65)

Töömotivatsiooni ehk tahet pingutada, panustada parema tulemuse nimel saab kujundada erinevate töökeskkonnas olevate tegurite kaudu. Eelkõige mõjutab motivatsiooni töö, mida inimene teeb: kui huvitav ja keeruline see talle on, mil määral pakub oma mõtete ja ideede rakendamist, mil määral on võimalik näha oma töö tulemust, saada tagasisidet jne. (Malmberg 2005, lk 14)

Ettevõtte siseselt ei pruugi olla võimalik kõiki inimesi korruga motiveerida tööd tegema. Kui on näha, et inimest ei ole võimalik motiveerida, tuleb ta vabaks lasta. See on parem nii ettevõttele kui ka töötajale endile. Töötaja lihtsalt tööl hoidmine ning lootmine, et midagi muutub, võib tuua ettevõttele nii otseselt kui ka kaudselt kahju. Motiveerimata töötaja töökvaliteet ei ole hea ning põhjustab pahameelt teistes. Et töötaja ei kaugeneks ettevõttest, tuleks teostada arenguestlusi. Arenguestlused on kaudselt seotud motivatsiooniga, sest arenguestluse käigus selguvad erinevad nõrgad ja tugevad kohad töötaja jaoks ning millised tingimused motiveerivad töötajat enim nõrkade külgede parendamiseks.

Reeglit arenguestluste toimumissageduse kohta ei ole. Arenguestluse eesmärgiks on leida töötaja ning ettevõtte arenguplaanides ühisosa. Arenguestlus toimub tavaliselt juhi ning alluva vahel kahekesi, sest arenguestlus on väga isiklik. Arenguestluse peavad ette valmistama nii juht kui töötaja. Juht peab olema valmis kuulama töötajat ning pakkuma välja arenguvõimalusi. Alati ei pruugi olla võimalik pakkuda välja erinevaid arenguvõimalusi, siis tuleks leida muid lahendusi, mis rahuldaksid nii töötajat kui asutuse juhti.

Ka töökeskkonnal on motivatsioonis suur roll. Kõrge palgaga ei motiveeri ka siis, kui töötamiseks ei ole loodud kaasaegset ning mugavat töökeskkonda või kui kasutama peab vananenud arvutit, kontor ei ole kaasaegses korras ning asub ebameeldivas piirkonnas. (Malmberg 2005, lk 58-59) Ei ole hea tulla tööle, kus seintelt ja laest kukub värvi alla ning toolid, millel töötajad istuvad, lagunevad. Motivaatoriks võivad olla ka ametikoha maine ja sobiv tööaeg.

Motiveerimisele saab kaasa aidata ka töötajate vahetu ülemus, kaasates töötajaid ettevõtte eesmärkide saavutamisse ning andes töötajatele tunnustust. Paljud juhid ei tea kuidas töötajaid ettevõtte tegemistesse kaasata, ega oska efektiivselt tagasisidet anda ning on olemas ka juhid, kes ise ei saa kuskilt tunnustust, ega oska ka oma alluvatele tunnustust anda. Kui juhi alluvuses töötavad inimesed, kes ei ole motiveeritud, peab juht võib-olla oma suhtumist ja käitumist muutma, selleks et töötajad tunneksid end hästi töö juures ning neile meeldiks tööl käia. Üks lihtsamaid tunnustuse andmise viise, kuidas motiveerida töötajaid on suuline tunnustus. Oluline on, et tunnustuse andmine toimuks võimalikult kohe peale tunnustust väärivat sündmust. Kui suuliselt tunnustuse andmine ei tundu juhi jaoks õige lahendus olevat, siis võib üles seada töökohta väikese tahvli, kuhu kirjutatakse või pannakse üles kuu parima töötaja nimi ning tema tegu, millega ta silma paistis.

Oluline on ka töötajate endi sisemine motivatsioon. Töötaja peaks endale selgeks tegema, kas see ettevõtte, kus ta hetkel töötab, on tema arengule ja oskuste parendamisele kaasa aidanud. Kindlasti üheks oluliseks motiveerivaks teguriks on arenguvõimalused ettevõttes. Paljudes Orissaare valla asutustes puuduvad arenguvõimalused karjääriredelil tõusmiseks ettevõtte siseselt, kuna asutused on väikesed.

Kuid tööelus ei puudu ka inimestest ja olukordadest, mis head tahet ja innukust maha suruvad. Demotivaatorite äratundmine ja võimalikult kiire likvideerimine on suur samm edasi töötajate ja iseenda innustamisel. Üks olulisi demotivaatoreid on liiga suured eesmärgid. Kui töötaja annab endast parima, aga sellest ei piisa, mõjub see enesehinnangule ja töötahtele halvasti. Põhiliseks demotivaatoriks võib pidada töötingimusi, näiteks rahulolematust töötasuga.

Motivatsiooni kujundamisega peab tegelema kõikides ettevõtetes, sõltumata organisatsiooni suurusest või arengustaadiumist (Malmberg 2005., lk 16).

2. TASUSTAMISE SÜSTEEMI PARENDAMINE

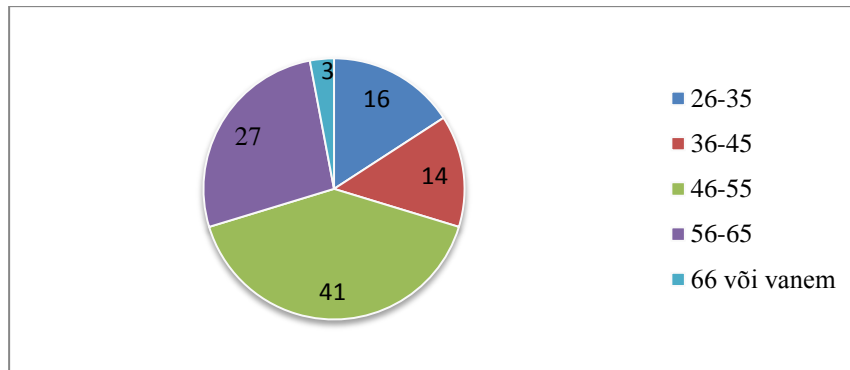
Käesolev peatükk annab ülevaate Orissaare valla allasutuste töötajatele koostatud ankeetküsitluse tulemustest ning nende alusel tehtud järeldustest ja soovitustest.

2.1. Ankeetküsitlus

Analüüsimaks võimalusi tasustamise süsteemi muutmiseks, koostati küsitlus internetikeskkonnas Google Drive Orissaare valla allasutuste töötajatele. Kutsed küsitlusele osalemiseks saatis autor välja e-posti teel 60-le Orissaare valla allasutuse töötajale, kelle e-posti oli autoril võimalik saada. Küsitlus oli avatud elektrooniliseks täitmiseks 4. detsembrist kuni 12. detsembrini. Valimi suurus oli 60 ja küsitlusele vastajaid oli 37, see tähendab, et küsitlusele vastas 61,67% valimist. Seda tulemust peab autor piisavaks, et küsitlust analüüsida.

Küsitluses oli 13 küsimust, millest viiel oli lisaküsimus, kuhu said vastajad oma mõtteid kirjutada. Üldiseid küsimusi oli neli, millele järgnesid rahulolu küsimused töökohaga ja palgaga.

Esimestest küsimustest selgus, et 86% vastanutest olid naissoost ning ülejäänud 14% meessoost. Haridustaseme poolest polnud kellelgi doktorikraadi. 38% oli kutseharidus ehk keskeriharidus. Järgnes 27% magistritaseme või sellega võrdsustatud haridustase – nõukogude aegne 5-aastane kõrgharidus. 22% vastanutest omas kõrgharidust ning 14% oli keskharidus. Kõige rohkem vastanutest olid 46. - 55. aastased, neid oli 41%. Vaid ühe inimese vanus oli üle 65 aasta. Selline tulemus annab alust eelduseks, et peaaegu pooled küsitlusele vastajad üle 46. aasta vanad. Vanuseline jaotus täpsemalt on toodud välja alloleval joonisel (vt Joonis 6).



Joonis 6. Vanuseline jaotus, protsentides

Allikas: Küsitluse vastused; autori koostatud

Tabelis 7 on neljanda üldise küsimuse vastused, kus autor soovis välja selgitada, millises Orissaare valla allasutuses vastajad töötasid. Vastuse variantides oli võimalus mitte avaldada oma töökohta. Sellise variandi kasuks otsustas üks inimene. 100%’se tulemuse andsid kaks asutust – Orissaare Avatud Noortekeskus ja Raamatukogud kahe peale kokku. Noortekeskuse 100% tuleb sellest, et seal töötabki vaid kaks inimest. Orissaare Vallavalitsusest vastas küsitlusele 82% küsitluse saajatest. Orissaare Muusikakooli töötajatest vastas küsitlusele alla 50% inimestest. Orissaare Gümnaasiumist ja Orissaare Kultuurimajast vastas küsitlusele 50% töötajatest.

Tabel 7. Küsitlusele vastajate jaotus valla allasutuste põhiselt, vastajat ja protsentides

Asutus	Vastas	Saadetud	% vastanutest
Orissaare Vallavalitsus	9	11	82
Orissaare Gümnaasium	8	16	50
Orissaare Lasteaed	7	13	54
Orissaare Muusikakool	6	13	46
Orissaare Kultuurimaja	1	2	50
Raamatukogu (Orissaare või Tagavere)	3	3	100
Orissaare Avatud Noortekeskus	2	2	100
Kokku	36+1 ⁹	60	61.67

Allikas: Küsitluse vastused; autori koostatud

⁹ +1 vastaja, kes ei soovinud oma ametikohta avaldada.

Vastanuid oli peaaegu igas allasutuses üle 50%, seega võib eeldada, et tulemused on ülekantavad kõikidele valla allasutuste töötajatele.

Kuna töötasuga seonduvate küsimuste analüüsimisel on oluline ka üldine tööga rahulolu, siis küsitluses selgus, et Orissaare valla allasutuste töötajad on rahul oma praeguse töökohaga. 89% vastanutest kirjutas, et nad on rahul oma praeguse töökohaga. Vaid üks inimene kirjutas, et ei ole rahul oma praeguse töökohaga ning ülejäänud 8% vastajates ei osanud küsimusele vastata.

Allolevas tabelis (vt Tabel 8) on toodud välja rahulolu oma praeguse töökohaga Orissaare valla allasutuste põhiselt. Kõik Orissaare Vallavalitsuses, Orissaare Kultuurimajas, Orissaare ja Tagavere Raamatukogus ning Orissaare Avatud Noortekeskuses töötavatest inimestest on rahul oma praeguse töökohaga. Orissaare Muusikakoolist vastas 17%, et ei ole rahul oma praeguse töökohaga.

Tabel 8. Rahulolu töökohaga allasutuste põhiselt, protsentides

Vastus	Orissaare Vallavalitsus	Orissaare Gümnaasium	Orissaare Lasteaed	Orissaare Muusikakool	Orissaare Kultuurimaja	Raamatukogud (Orissaare/Tagavere)	Orissaare Avatud Noortekeskus	Ei soovi avaldada
Ei.	-	-	-	17	-	-	-	-
Ei oska vastata.	-	25	14	-	-	-	-	-
Jah.	100	75	86	83	100	100	100	100
Kokku	100	100	100	100	100	100	100	100

Allikas: Küsitluse vastused; autori koostatud

Rahulolu oma töökohaga on väga tähtis inimese elus. Inimesed ei tohiks teha tööd, mis neile ei meeldi. Töökohaga rahulolu mõjutab ka teisi töötajaid asutuses. Kui üks töötaja käib vastu tahtmist tööle, sunnib ennast tööle minema, siis näevad seda ka teised töötajad tema käitumisest ning ka nende tahe töötada väheneb. Heaolutunde puudumine tööle ei ole kellelegi motiveeriv.

Tabelis 9 on toodud välja töötajate rahulolu oma vahetu ülemusega Orissaare valla allasutuste põhiselt. Kõige enam ollakse rahul oma vahetu ülemusega Orissaare Kultuurimajas ja Raamatukogudes. Ei ole ühtegi küsitlusele vastajat, kes oleks vastanud, et ta ei ole üldse rahul

oma vahetu ülemusega. Vaid kaks inimest vastas, et nad pigem ei ole rahul oma praeguse ülemusega.

Tabel 9. Rahulolu vahetu ülemusega allasutuste põhiselt, protsentides

Vastus	Orissaare Vallavalitsus	Orissaare Gümnaasium	Orissaare Lasteaed	Orissaare Muusikakool	Orissaare Kultuurimaja	Raamatukogud (Orissaare/Tagavere)	Orissaare Avatud Noortekeskus	Ei soovi avaldada
Ei, ei ole üldse.	-	-	-	-	-	-	-	-
Pigem ei.	-	13	-	-	-	-	50	-
Pigem jah.	44	25	43	50	-	-	50	100
Jah olen.	56	63	57	50	100	100	-	-
Kokku	100	100	100	100	100	100	100	100

Allikas: Küsitluse vastused; autori koostatud

Vahetu ülemuse roll asutuses on oluline. Tema on see, kelle järgi töötajad käituvad. Kui juht teeb midagi negatiivset asutuse jaoks, siis võivad ka tema alluvad arvata, et nii võibki, eriti siis kui sellele ei järgne karistust. Mõnel töötajal võib aja jooksul tekkida tunne, et tema vahetut ülemust ei huvita, mida töötaja teeb. See võib olla tingitud mitmest asjaolust, näiteks töötaja liiga suur töökoormus ning ta ei pane ülemuse huvi tähele või ülemuse liiga suur töökoormus, millest ei jätku aega oma alluvatele tähelepanu pöörata.

Töötajate motivatsiooni ei mõjuta ainult nende vahetu ülemus vaid ka tasu, mida nad saavad tehtud töö eest. Autor arvab, et töötasu on teema, mis on igale inimesele hingelähedane ning millest ei taheta väga rääkida. Autor küsis oma koostatud küsitluses küsimuse, millega soovis teada saada Orissaare valla allasutuste töötajate rahulolu saadava töötasuga. Küsitluses vastas üks inimene, et ta on rahul töötasuga, mida hetkel saab. Töötasuga pigem rahul olevaid töötajaid on vaid Orissaare Vallavalitsuses ja Orissaare Gümnaasiumis. Teistes asutustes pigem ei olda või ei olda üldse rahul töötasuga. Autor usub, et iga inimene arvab hetkel saadava töötasu kohta, et ta teeb tööd rohkem, kui selle eest tasu saab. Selline arvamus kujuneb mingi kindla aja möödudes, kuni tõstetakse inimese palka. Algul võib tunduda inimese jaoks kõrgem töötasu piisav, aga enamasti jõutakse järeldusele, et töötasu pole ikkagi piisav.

Allolevast tabelist (vt Tabel 10) selgub Orissaare valla allasutuste töötajate rahulolu töötasuga allasutuste põhiselt.

Tabel 10. Rahulolu töötasuga allasutuste põhiselt, protsentides

Vastus	Orissaare Valla-valitsus	Orissaare Gümnaasium	Orissaare Lasteaed	Orissaare Muusikakool	Orissaare Kultuurimaja	Raamatukogud (Orissaare/Tagavere)	Orissaare Avatud Noortekeskus	Ei soovi avaldada
Ei, ei ole üldse.	-	13	57	67	-	33	-	-
Pigem ei.	56	75	43	33	100	67	100	100
Pigem jah.	33	13	-	-	-	-	-	-
Jah olen.	11	-	-	-	-	-	-	-
Kokku	100	100	100	100	100	100	100	100

Allikas: Küsitluse vastused; autori koostatud

Küsitlusele vastajad kirjutasid kõige enam arvamusi just töötasuga rahulolu küsimuse juurde. Kõige enam kurdeti selle üle, et töötajad on kümneid aastaid õppinud ja teinud sama tööd ning saavad vähem palka kui teised töötajad, kes teevad sama tööd teistes asutustes. Seda saab võrrelda kõige paremini Orissaare Muusikakooli, Orissaare Lasteaia ja Orissaare Gümnaasiumi töötajate vastuste vahel, sest kõigis kolmes töötavad õpetajad. Kuigi autor otsustas lõputööst välja jätta Orissaare Gümnaasiumi õpetajad, sest üldhariduskoolide õpetajatele kehtestatud töötasu alampiir on seadusega ettenähtud, milleks on 2014. aastal 800 eurot, ning töö autor ei pidanud oluliseks oma töös neid analüüsida. Muusikakooli töötajate rahulolematuse on kõige suurem – 67% töötajatest ei ole üldse rahul saadava töötasuga, aga alla ei jää ka sellele Orissaare Lasteaia töötajate rahulolematusele. Küsitlusest tuli välja, et muusikakooli ja lasteaia õpetajad tahaksid saada samaväärset töötasu nagu gümnaasiumi õpetajad. Võrreldes eelarvetest palgakulusid nende kolme asutuse kohta, siis võib autor järelduseks ütelda, et Orissaare vallal ei ole piisavalt rahalisi ressursse, et pakkuda suuremat töötasu muusikakooli ja lasteaia õpetajatele, nagu seda on gümnaasiumi õpetajatel. Autor arvab, et Orissaare Muusikakooli ja Orissaare Lasteaia õpetajad peaksid saama sama suurt töötasu nagu gümnaasiumi õpetajad, sest nende töö olemused on omavahel võrdsed. See, kust täpselt Orissaare vald nende töötasude maksmiseks eelarvesse raha juurde saab, jääb Volikogu otsustada. Vastajad võrdlesid oma töötasusid ka Eesti riigi keskmise

palgaga ning ütlesid, et nende töötasu jääb alla selle ning nad polnud rahul, et miinimumpalga tõustes suurenevad ka kõrgemapalgaliste inimeste töötasud. Aastal 2014 kolmandas kvartalis oli Eesti keskmine töötasu 977 eurot ning aastal 2014 on miinimumpalgaks 350 eurot (Keskmine ... 2014).

Tõenäoliselt ei ole Orissaare vald ainus vald, kus erinevate asutuste õpetajad saavad väga erinevat töötasu. Võrreldes Põide valla töötasu andmetega, siis nii see ka on. Autor on nõus kommentaariga „Probleem ei ole isiklik, vaid üldine - töötasud ongi madalad.“ – töötasud ongi Eestis madalad. Selle üle on avaldanud arvamusi paljud inimesed. Töötasud on madalamad maakohtades võrreldes suuremate linnadega.

Kokkuvõtteks 59% vastanutest vastas, et nad pigem ei ole rahul töötasuga, mida nad saavad, 27% vastas, et nad ei ole üldse rahul oma saadava töötasuga ning 11% vastas, et nad pigem on rahul hetkel neile makstava töötasuga.

Autor soovis küsitluses teada saada ka arenguevestluse toimumise regulaarsust, aga mitte arvukselt. 41% vastanutest ütles, et nende asutuses on toimunud arenguevestlusi, aga mitte regulaarselt, 32% vastas jah toimuvad regulaarselt arenguevestlused ning 11% vastas, et ei toimu arenguevestlusi. Kõige rohkem arenguevestlusi toimub regulaarselt Orissaare Lasteaias ning Orissaare Gümnaasiumis. Orissaare Lasteaiast ei ole keegi vastanud, et neil ei toimuks üldse arenguevestlusi.

Tabelis 11 on välja toodud Orissaare valla allasutuste töötajate arenemisvõimalused. Kõik Orissaare Avatud Noortekeskuse töötajad vastasid, et neil on edasi arenemisvõimalusi oma töökohal. 50% Orissaare Muusikakooli töötajatest vastas samuti, et neil on edasi arenemisvõimalusi. 59% inimestest vastas, et neil on edasi arenemisvõimalusi oma töökohal, 11% vastas, et neil ei ole edasi arenemisvõimalusi ning 30% ei osanud vastata sellele küsimusele.

Tabel 11. Arenemisvõimalused töökohal allasutuste põhisel, protsentides

Vastus	Orissaare Valla- valitsus	Orissaare Gümnaa- sium	Orissaare Lasteaed	Orissaare Muusika- kool	Orissaare Kultuuri- maja	Raamatukogud (Orissaare/ Tagavere)	Orissaare Avatud Noorte- keskus	Ei soovi avaldada
Ei.	11	-	14	33	-	-	-	-
Ei oska vastata.	22	63	-	17	100	67	-	-
Jah.	67	38	86	50	-	33	100	100
Kokku	100	100	100	100	100	100	100	100

Allikas: Küsitluse vastused; autori koostatud

Vastajad kirjutasid selle küsimuse juures arenguvõimaluste puuduseks asutuse rahaliste vahendite puudulikkust ning nad ei soovigi pürgida asutuse siseselt kõrgemale kohale või ei ole üldse seda võimaluski. Orissaare valla asutused on väikesed ning ühel erialal võibki olla asutuses vaid üks töökoht ning polegi kuhugi pürgida asutuse siseselt, kuid oleks võimalus seda teha, sealt lahkudes.

Arengevõimalused ei ole seotud ainult karjääriga. Sinna alla käivad ka erinevad eneseharimise viisid, mis ei pea käima kokku ametikohaga. Vastajad tõid välja, et neil on võimalik käia erinevatel koolitustel läbi töökoha, aga neil ei jätku rahalisi vahendeid mittetöölaseks koolitusteks või näiteks raamatute ostmiseks, et silmaringi avardada.

Küsimusele, kas teid tunnustatakse töö juures piisavalt, vastas vaid üks inimene, et teda ei tunnustata üldse. 57% vastanutest ütles, et neid tunnustatakse, aga harva, ning 41% vastas jah neid tunnustatakse pidevalt.

Tabelist 12 selgub kui suurt tunnustust saavad Orissaare valla allasutuste töötajad töö juures. Kõige vähem tunnustatakse ülemuse või teiste töötajate poolt töötajaid Orissaare Gümnaasiumis. Teistes asutustes on autori arvates olukord parem, sest tunnustatakse töötajaid igas asutuses, kas seda siis harva või pidevalt.

Tabel 12. Tunnustus töökohas allasutuste põhiselt, protsentides

Vastus	Orissaare Vallavalitsus	Orissaare Gümnaasium	Orissaare Lasteaed	Orissaare Muusikakool	Orissaare Kultuurimaja	Raamatukogud (Orissaare/Tagavere)	Orissaare Avatud Noortekeskus	Ei soovi avaldada
Ei, mind ei tunnustata üldse.	-	13	-	-	-	-	-	-
Jah, aga väga harva.	78	38	57	67	-	33	50	100
Jah, pidevalt.	22	50	43	33	100	67	50	-
Kokku	100	100	100	100	100	100	100	100

Allikas: Küsitluse vastused; autori koostatud

Tunnustus ei pea tähendama paberit seinal või pildiraamis laual. Inimesel on vaja, et keegi paneks tähele tema tehtud tööd ning oskaks piisavalt tihedalt selle eest tänada või ütelda, kui hästi ta oma tööd teeb. Tõenäoliselt on väikestes ettevõtetes kõige parem tunnustus sõnaline tunnustus, mis võib olla ka ühesõnaline – tubli. Suurtes ettevõtetes võib jääda sõnaline tunnustus väheseks, tahetakse, et ka teised töötajad teaksid, kui hästi keegi tööd teeb. Selleks oleks hea suurtes ettevõtetes kasutada näiteks autahvleid, kuhu pandaks tunnustust vajava töötaja andmed kõigile näha. Väikeses ettevõttes ei ole autahvel vajalik, sest seal liigub jutt kiiremini kõikidele töötajatele.

Tabelisse 13 on toodud tegurid, mis motiveerivad enim panustama oma töösse Orissaare valla allasutuste töötajaid asutuste põhiselt. Orissaare ja Tagavere Raamatukogu töötajad on kolmekesi eriarvamusel, keegi neist ei ole valinud mitterahalist tunnustust. Kõige vähem valitigi mitterahalist tunnustust, kuigi seda valisid Orissaare Muusikakooli töötajad enim. Rahalist tunnustust ei valinud töötajad Orissaare Vallavalitsusest, Orissaare Gümnaasiumist ja Orissaare Avatud Noortekeskusest.

Tabel 13. Motiveerivad tegurid, mis aitavad panustada töösse allasutuste põhiselt, protsentides

Vastus	Orissaare Vallavalitsus	Orissaare Gümnaasium	Orissaare Lasteaed	Orissaare Muusikakool	Orissaare Kultuurimaja	Raamatukogud (Orissaare/Tagavere)	Orissaare Avatud Noortekeskus	Ei soovi avaldada
Mitte-rahaline tunnustus.	22	-	-	50	-	-	-	-
Rahaline tunnustus.	-	-	29	33	100	33	-	-
Arengu- võimalus.	44	63	43	-	-	33	100	100
Muu	33	38	29	17	-	33	-	-
Kokku	100	100	100	100	100	100	100	100

Allikas: Küsitluse vastused; autori koostatud

Muude vastustevariantidena toodi välja Orissaare Gümnaasiumis toredat kollektiivi ja töökeskkonda, märkamist ning austust ühiskonna poolt ja usaldust lapsevanematelt. Orissaare Lasteaia töötajad vastasid muuks motiveerivaks tunnuseks õiglast palka ning rõõmu töö tulemuslikkusest. Orissaare Muusikakoolist vastas üks inimene, et teda motiveerib soov midagi korda saata. Orissaare Vallavalitsuse töötajaid motiveerib rohkem panustama oma töösse kohusetunne, mis oli kolme töötaja vastuseks.

Autor soovis teada kas inimesed lahkuksid oma töökohast, kui neile tuleks pakkumine, kus nad saaksid suuremat palk kui praegu, sealjuures arvestades, et muud tingimused on kõigile aktsepteeritavad. Mitte keegi ei vastanud küsimusele, et nad ei oska vasta, seega kõigil oli oma arvamus. 73% vastanutest ütles, et võib-olla lahkuksid töölt, 16% vastasid, et kindlasti lahkuksid ning 11% vastas, et nad ei lahkuks kindlasti mitte praegusest töökohast, suuremat palka saades.

Allolevas tabelis (vt Tabel 14) on toodud välja küsimuste „Kas olete rahul töötasuga, mida saate?“ ja „Kas lahkuksite hetkel oma töökohast, kui teile tuleks pakkumine, kus saaksite suuremat palka kui praegu?“ vastuste vahelised seosed. Tabeli vasakpoolses veerus on töötasu rahulolu vastused ning üleval reas asuvad töökohast lahkumise vastusvariandid.

Tabel 14. Seos rahulolu töötasuga ja lahkumise vahel, vastajat

Rahulolu töötasuga vastused	Töökohast lahkumise vastused		
	Ei, kindlasti mitte.	Võib-olla.	Jah kindlasti.
Ei, ole üldse.	-	7	3
Pigem ei.	4	15	3
Pigem jah.	-	4	-
Jah olen.	-	1	-
Kokku vastanuid.	4	27	6

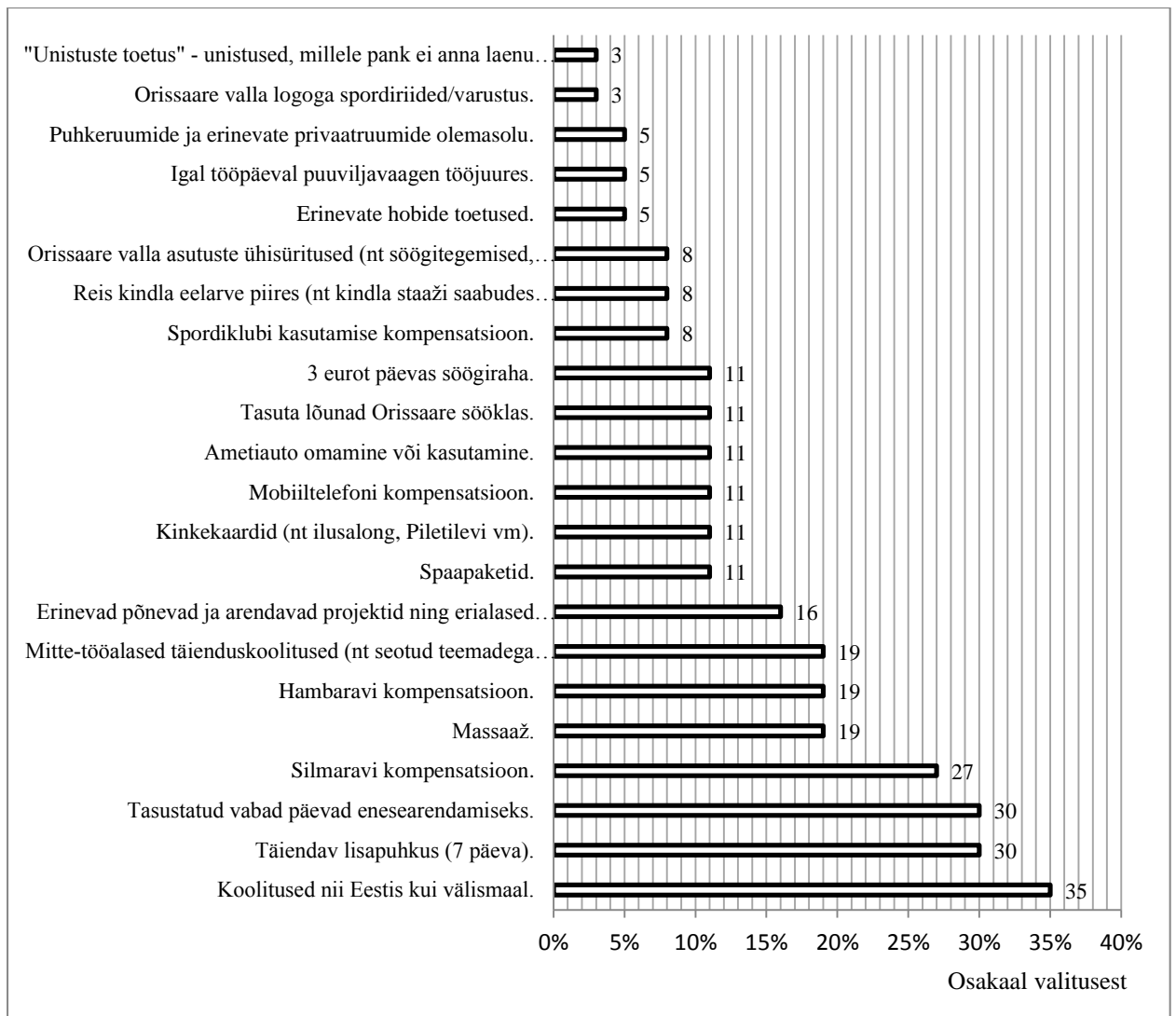
Allikas: Küsitluse vastused; autori koostatud

Enamus vastustest olid ootuspärased, väljaarvatud nende inimeste vastused, kes ütlesid, et nad pigem ei ole rahul oma töötasuga ning nad ei lahkuks kindlasti mitte praegusest ametist suurema töötasu saamise nimel. Inimene, kes ei ole rahul mingi kindla kriteeriumiga, peaks olema rahul tulemusega selle sama kriteeriumi paremaks muutumisel. Seda tulemust põhjendas üks vastaja kommentaariga „Praegune töö on mulle väga südamelähedane ja meeldib ning ainuüksi suurem palk ei paneks mind lahkuma“. Ka teised mainisid töö meeldivust. Nende põhjustega on autor päri, sest ideaalis peakski töö inimesele meeldima. Kirjutati veel, et tahetakse hetkel jõuda eesmärkideni, mis on püstitatud, selles asutuses, kus töötatakse enne kui edasi liikumise peale mõeldakse. Eeldatavasti ei ole töötajatel ka kuhugi mujale tööle asuda, arvestades Orissaare valla võimalusi.

Töötajad, kes vastasid, et nad ei ole üldse rahul oma töötasuga oleksid nõus suuremat töötasu mujalt saades lahkuma ning, kes olid rahul oma töötasuga oleksid võib-olla nõus vahetama töökohta suuremat töötasu saades.

Vastajad said valida järgmises küsimuses kolm mitterahalist soodustust või boonust, mida nad sooviksid, et ettevõtte neile kasutada annaks. Mitterahaline on see töötajate jaoks, aga Orissaare valla jaoks rahaline väljaminek.

Kõiki vastuseid eraldi arvestades, valiti esimesele kohale koolitused nii Eestis kui välismaal, järgnesid võrdselt täiendav lisapuhkus ja tasustatud vabad päevad, neljandaks jäi silmaravi kompensatsioon. Vastuste järjestus on toodud alloleval joonisel (vt Joonis 7).



Joonis 7. Töötajate jaoks mitterahalised soodustused, protsentides

Allikas: Küsitluse vastused; autori koostatud

Mitterahalistest soodustustest ei valinud keegi võimalust töötada kodus 5-10% tööajast. Autori arvates ei valitud seda, sest suurem osa töötajatest elab maakohas ning maal on alati mingisuguseid maatöid teha, seega ei jätkuks aega tööga tegelemiseks. Spordivaldkonnast ei valitud spordivõistluste osalustasu kinnimaksmist ning töötajatega ühistel treeningutel ja võistlustel käimist. Autor arvab, et neid ei valitud, sest suurem osa vastanutest ei tegele mõne sellise spordialaga, kus toimuks võistlusi. Kui ka tegelikult toimuvad, siis töötajad ei soovi käia neil.

Neid tulemusi võrdles autor ajakirja Director 2011. aasta detsembri numbriga, kus kirjutati artikkel küsitluse andmetest, mis toimus Directori klubi ja Pärnu juhtimiskonverentsil osalevate inimeste vahel. Vastanuid oli seal 150 inimest. Nendes tulemustes saavutasid esikoha spordiga

seotud vastused, mis Orissaare valla töötajatel jäi üheksandale kohale. (Director 2011, lk 23-25) Autori arvates võib selle põhjuseks pidada vastanute vanuselist ja elukoha vahet. Arvatavasti ajakirja artiklis kirjeldatud küsitluste vastajad oli enamjaolt nooremad inimesed, kes elavad linnas, kus on erinevaid spordiklubisid, mida nad soovivad kasutada. Orissaares on vaid üks spordihoone, kuid loomulikult saab sportida ka värskes õhus.

Enamvähem võrdselt valiti esimesele kohale järgnevaid mitterahalisi soodustusi, milleks olid tööalased täiendkoolitused, tasuta lõunad ning täiendav puhkus. Erinevatel kohtadel olid veel tervisekindlustus ja ravi. (Director 2011, lk 23-25) Selle põhjuseks võib ka tuua vanuselise vahe, noored on enamjaolt tervemad kui vanemad inimesed, ning ka sissetulekute erinevuse. Tervisega seotud väljaminekud võtavad väga suure protsendi sissetulekust väiksemat töötasu saavatelt inimestelt. Seega võib Orissaare valla asutuste inimeste jaoks olla tähtis, et neile makstaks kinni erinevad tervisega seotud kompensatsioonid.

Suur erinevus kahe tulemuse vahel oli veel vabadel päevadel ja reisimisel. Orissaare valla töötajate poolt valiti vabad päevad 4. – 5. kohale, mis aga ajakirjas jäid 11. – 12. kohale, ning reisimist valisid väga vähesed Orissaare valla asutuste töötajad, mis omakorda ajakirja tulemustes oli keskmise tulemusega. (Director 2011, lk 23-25) Autor järeldeb, et ajakirjas küsitlusele vastanutel on võimalusi reisimiseks rohkem, nii rahalisi kui töölt eemal olemise võimalusi. Väikeses kohas nagu enamuses Orissaare valla asutuses on igat ametikohta vaid üks ning sellel ettevõttes ei pruugi olla ametit, kes vahepeal suudaks ja tahaks teha ka kellegi teise tööd. Kuna artiklis ei olnud täpselt välja toodud, millised inimesed küsitlusele vastasid, siis autor järeldeb, et juhtimiskoolitusel käivad juhid ning juhid teenivad paremini kui enamik teisi töötajaid.

Artikli küsitluse tulemustest selgub, et üheksandale kohale valiti paindlik tööaeg, mille all mõeldi kodus töötamist 5-10% tööajast. (Director 2011, lk 23-25) Seda ei valinud keegi Orissaare valla töötajatest. Autor arvab, et ajakirjas avaldatud küsitluse vastajad soovivad kontorist välja saada, sest enamus vastanutest on kindlasti ise juhid ning nad ei tee igapäevast tööd mujal kui kontoris.

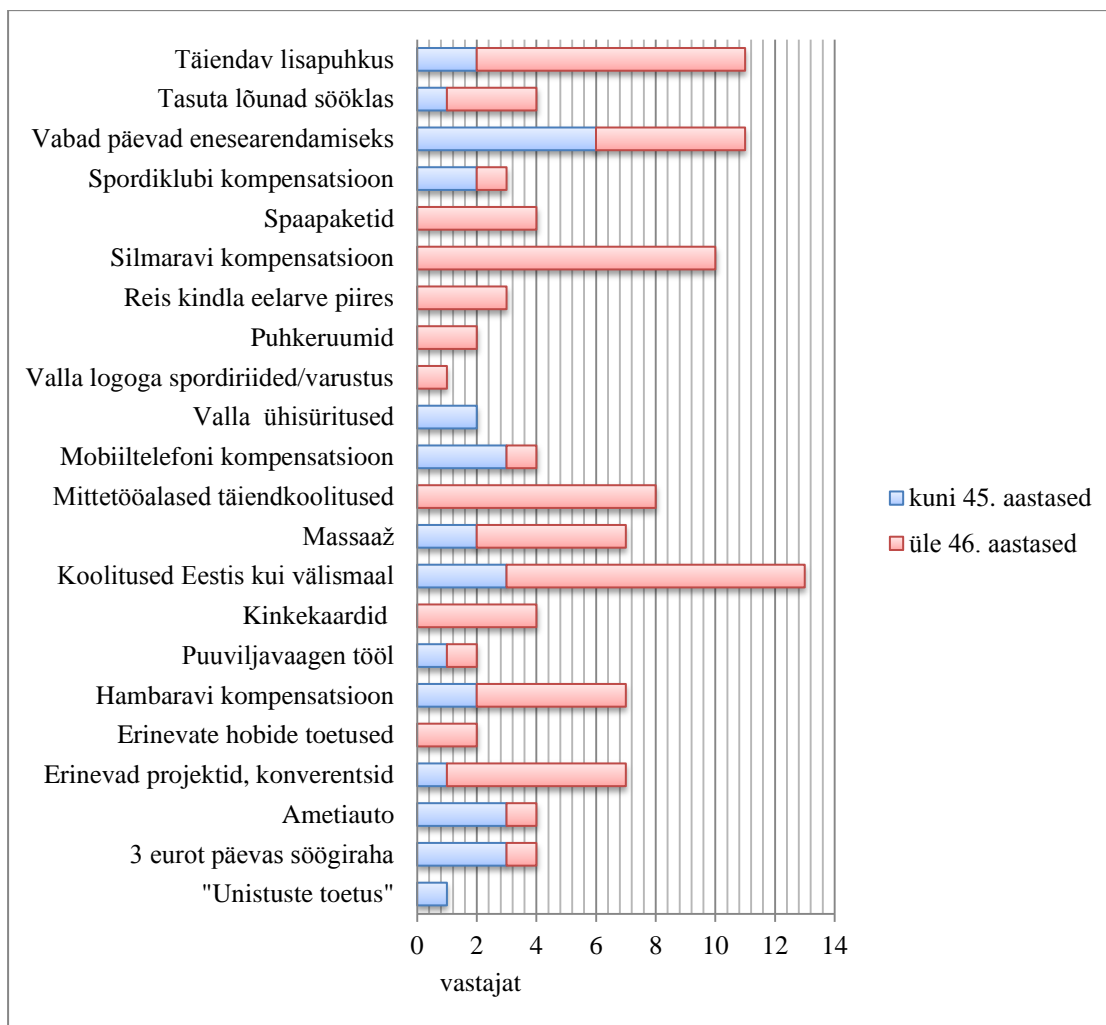
2.2. Järeldused ja soovitused

Töötajate motiveerimine piiratud eelarvega asutustes võib olla väga keeruline. Motiveerimiseks on mitmeid võimalusi, näiteks rahaline või mitterahaline soodusutus töötaja jaoks ning ka sõnaline tunnustamine. Esimese kahe jaoks peab asutus tegema rahalisi väljaminekuid. Selleks oleks vaja saada eelarvesse raha juurde, mis on väga keeruline ja pikk protsess ning mille tulemused

avalduvad alles mitme aasta pärast. Keeruline on see sellepärast, et Eesti riigil ei ole võimalik anda kohalikele omavalitsustele raha juurde, sest üleüldiselt on rahalisi puudejääke ka mujal.

Üheks võimaluseks oleks kehtestada erinevaid makse, aga kuna Orissaare vald on piisavalt väike, ei oleks see mõttekas. Teiseks võimaluseks oleks vaja saada eelarvesse suuremat tulumaksu laekumist, aga selleks on vaja rohkem inimesi Orissaare valla sissekirjutusega, sest siis laekub nende inimeste pealt tulumaks Orissaare valda. Uusi inimesi Orissaare valda elama saada on väga keeruline. Noored inimesed, kes käivad tööl ja tooksid vallale tulumaksust saadava tulu suurenemise, ei taha tulla elama kohta, kus neile pole sobivat töökohta, mis ongi esimeseks põhjuseks Orissaare valda mitte kolimisel. Orissaare vald on aastaid tegutsenud selle nimel, et valda jääksid püsima põhilised asutused, mida vajavad inimesed elamiseks. Sellepärast ongi Orissaare kujunenud Saaremaa idaosa keskuseks. Kui ka tuleks uusi töökohti Orissaare valda, siis see ei tähendaks kohe, et inimesi juurde tuleks, sest Orissaare vallas käivad ka tööl teiste valdade inimesed, kuna vahemaad ei ole väga pikad. Tuleb oodata kuni noored, kes on läinud suurematesse linnadesse elama, tuleksid tagasi maale ning alustaksid kasvõi ise ettevõtlusega, millega saavad ka pakkuda teistele inimestele tööd. Mida rohkem on vallas tööealisi maksumaksjaid, seda suurem saab olla ka valla eelarve.

Lõputöö küsitlusest selgus, et peaaegu pooled Orissaare valla allasutuste töötajatest on üle 46. aasta vanad. See toob kaasa 10. – 15. aasta pärast nende töötajate pensionile jäämise ning uute töötajate tööle võtmise. Inimesed elavad pidevas muutumises ning ei saa eeldada, et samad tingimused motiveerivad inimesi töötama Orissaare valla allasutustes ka järgnevatel aastatel. Orissaare vallal oleks soovitatav võtta tööle nooremaid inimesi, kes toovad uusi ideid ja väljavaateid. Autor tegi küsitluse põhjal selgeks, et kuni 45. aastastel ja üle 46. aastastel töötajatel on erinevad soovid motiveerivateks teguriteks. Allolevale joonisele (vt Joonis 8) on toodud välja küsitlusele vastajate vanusest lähtuvalt mitterahaliste soodusutuste valikud.

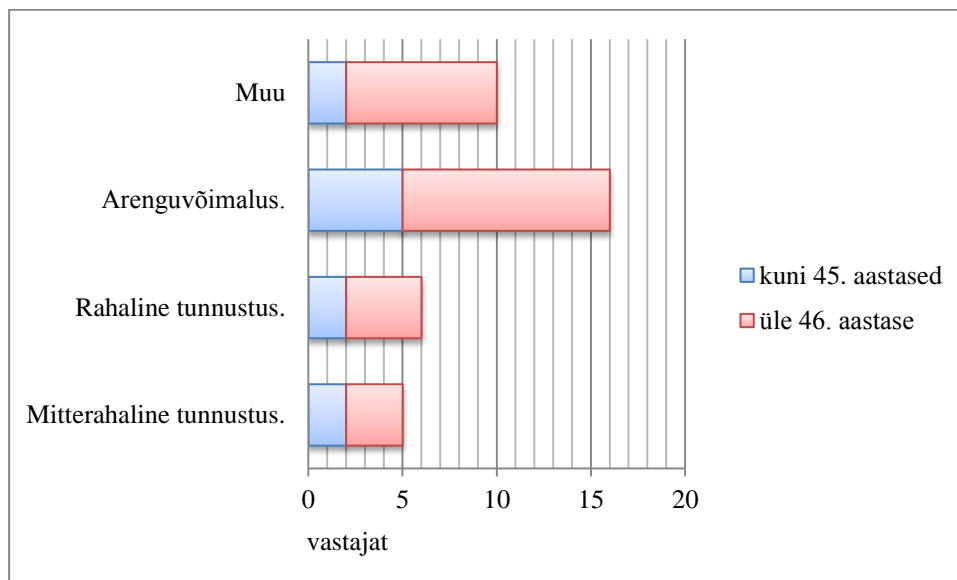


Joonis 8. Mitterahaliste soodustuste erisused vanusest lähtuvalt, vastajat

Allikas: Küsitluse vastused; autori koostatud

Alla 45. aastaste töötajate valituimaks osutus tasustatud vabad päevad enesearendamiseks, millele järgnesid võrdselt söögiraha saamine, ametiauto omamine või kasutamine, koolitused nii Eestis kui välismaal ning mobiiltelefoni kompensatsioon. Üle 46. aastaste töötajate seas valiti võrselt kõige rohkem koolitusi nii Eestis kui välismaal ning silmaravi kompensatsiooni. Järgnesid täiendav lisapuhkus, mittetöölased täiendkoolitused ning erinevad põnevad ja arendavad projektid. Üksi alla 45. aasta vanune töötaja ei valinud silmaravi kompensatsiooni ja mittetöölaseid täiendkoolitusi. Siit saabki järeldada, et erinevas vanuses inimesi motiveerivad erinevad aspektid. Seega kui tulevad tööle uued inimesed, tuleks kindlasti läbi viia motivatsiooni kohta küsitlusi, et teada saada, mis töötajaid enim motiveerib.

Küsitlusest selgus veel, et Orissaare valla allasutuste töötajaid motiveerivad enim arenguestlused. Autor soovis teada saada, kas ka vanuseliselt on tegurites erinevusi. Allolevale joonisele (vt Joonis 9) on välja toodud vastanute vanusest lähtuvalt motiveerivad tegurid.



Joonis 9. Motiveerivate tegurite erisused vanusest lähtuvalt, vastajat

Allikas: Küsitluse vastused; autori koostatud

Jooniselt selgub, et tõesti nii nooremad kui vanemad töötajad valisid enim motiveerivaks teguriks arenguvõimalused. Eelnevat kahte joonist võrreldes, saab ühiseks järelduseks tuua, et Orissaare valla allasutuste töötajad soovivad enim ennast arendada koolituste kaudu nii Eestis kui välismaal.

Küsitlusest selgus veel, et muusikakooli ja lasteaia õpetajad soovivad saada suuremat töötasu, kui nad seda praegu saavad. Võrreldes kõikide õpetajate ametikohti, siis võib ütelda, et need on sarnased. Seega otsustas autor arvutada välja eelarvest puudujääva summa, mis läheks muusikakooli ja lasteaia õpetajatele nende töötasude suurendamiseks. Suurendamise aluseks võttis autor Eesti Vabariigi Valitsuse poolt kehtestatud üldhariduskoolide õpetajate alampalga suuruse, milleks on 2014. aastal 800 eurot.

Allolevas tabelis (vt Tabel 15) on välja toodud Orissaare Muusikakooli ja Orissaare Lasteaia õpetajate töötasud ühes kalendrikuus 2014. aastal. Tabelis on arvestatud töötasud nii hetkel kehtiva töötasu järgi kui ka uueks töötasuks kujuneva 800 euro järgi. Töötasudele lisanduvad ka tööandja poolt makstavad maksud, milleks aastal 2014 oli sotsiaalmaks 33% ning töötuskindlustusmaks 1%. Maksud on lisatud töötasule ning siis on saadud palkakulud.

Tabel 15. Muusikakooli ja lasteaia õpetajate uued töötasud ühes kalendrikuus, eurodes

Asutus / amet	Ameti- kohad	Töötasu	Uus töötasu	Arvestatud töötasu	Uus arvestatud töötasu	Palgakulu	Uus palgakulu
Orissaare Lasteaed							
Vanemõpetaja	1,75	627,00	800,00	1 097,25	1 400,00	1 470,32	1 876,00
Õpetaja	6,00	573,00	800,00	3 438,00	4 800,00	4 606,92	6 432,00
Orissaare Muusikakool							
Õpetaja- metoodik	1,00	731,00	800,00	731,00	800,00	979,54	1 072,00
Vanemõpetaja	1,00	614,00	800,00	614,00	800,00	822,76	1 072,00
Õpetaja	5,53	557,00	800,00	3 080,21	4 424,00	4 127,48	5 928,16
Kokku	15,28	3 102,00	4 000,00	8 960,46	12 224,00	12 007,02	16 380,16

Allikas: Orissaare palgaastmete otsus 2014.a., autori koostatud

Arvutades Orissaare Muusikakooli ja Orissaare Lasteaia õpetajate uuteks töötasu alampiiriks 800 eurot kuus, selgus, et Orissaare valla eelarvest on nende uute töötasude maksmiseks puudu 4 373 eurot kuus, mis teeb kogu aasta peale puudujäägiks 52 477,68 eurot. See on suur summa Orissaare valla jaoks. Puudujäägi suurus on 23,66% tööjõukulust, mis kulus 2014. aastal Orissaare Muusikakooli ja Orissaare Lasteaia töötajatele. Eeldatavasti ei saaks kõik õpetajad alampalga suurusel töötasu, vaid suuremat, siis sellele summale lisanduksid veel erinevad lisatasud, mis on tingitud iga ametikohta erisusest ning töötaja haridusest. Puudujäägi leidmine eelarvesse poleks lähitulevikus võimalik, kuna maksudest laekumised väikesed. Selleks peaksid tulud suurenema, sest vald ei suudaks kulusid kokku hoida sellise summa ulatuses.

Autor annab soovitusel. Töötajad vajavad tunnustamist, seega Orissaare valla allasutused saaksid oma töötajaid avalikult tunnustada Orissaare vallalehes, mis ilmub üks kord kvartalis. Vallaleht viiakse kõikidesse Orissaare vallas asuvasse postkastidesse (majapidamistesse), raamatukogudesse, äriühingute postkastidesse ja avalikustatakse internetis. Seal juhul ei oma tähtsus sissekirjutus. Autor leidis välja, kui palju läheb Orissaare vallale maksmata ühe A4 lehe suuruse teksti kirjutamine vallalehte. Ühele lehele mahuvad ära kõigi seitsme Orissaare valla

allasutuste töötajate nimed koos tekstiga, milles nad tunnustuse teenisid. Selleks oli vaja teada saada vallalahe tegemiseks kuluv summa aastas ning see jagada lehekülgede arvuga nelja kvartali jooksul. Sellist meetodit kasutades, tuleb ühe lehekülje hinnaks 35 eurot. Kuna vallaleht ilmub neli korda aastas, siis aasta kulu kokku oleks 139 eurot. See on odav hind vallale, mille eest tasub oma töötajaid tunnustada vallalehes. Autor eeldab, et töötajate nimede avaldamine lehes on efektiivne, kuna võib väita, et kõik teadaolevad majapidamised ja muud asutused saavad info kätte ning tõenäoliselt suureneb ka valla allasutuste töötajate motivatsioon. Kindlasti ei loe lehte kõik Orissaare valla elanikud.

Küsitlusest selgus, et töötajad soovivad täiendkoolitusi. Selleks oleks vaja sisse viia plaan täiendkoolitusteks. Näiteks kahe kvartali jooksul üks koolitus. Autor luges kokku Orissaare valla allasutuste töötajad ning arvestas tööalaseks koolituseks 100 eurot inimese kohta. See on keskmiselt ühe koolituse hind, mida hulgi ostmise puhul saadakse.

Allolevas tabelis (vt Tabel 16) on toodud välja eelarvest Orissaare valla allasutuste koolituskulud 2014. aastal. Uueks koolituskuluks on arvestatud igale töötajatele kaks koolitust aastas ning on saadud eelarvest puudujääk summas 19 342 eurot.

Tabel 16. Orissaare valla allasutuste koolituskulud, eurodes

Asutus	Koolituskulu 2014. aastal	Töötajate arv	Uued koolituskulud	Puudujääk
Orissaare Vallavalitsus	2 000,00	20,00	4 000,00	2 000,00
Orissaare Gümnaasium	4 632,00	76,00	15 200,00	10 568,00
Orissaare Lasteaed	1 649,00	23,00	4 600,00	2 951,00
Orissaare Muusikakool	100,00	14,00	2 800,00	2 700,00
Orissaare Kultuurimaja	300,00	2,00	400,00	100,00
Orissaare Raamatukogu	300,00	3,00	600,00	300,00
Tagavere Raamatukogu	77,00	2,00	400,00	323,00
Orissaare Avatud Noortekeskus	-	2,00	400,00	400,00
Kokku	9 058,00	142,00	28 400,00	19 342,00

Allikas: Orissaare valla 2014. aasta eelarve, autori koostatud

Tõenäoliselt ei käi kõik töötajad kaks korda aastas koolitusel, kuigi võiksid seda teha eneseharimise eesmärgil, seega ei kulu täiendkoolitusteks nii suurt summat.

Lisaks võiks Orissaare vald sisse viia tublimate motiveerimiseks vabad päevad, näiteks vaba reede, või üks kord kvartalis vaba nädal. Tõenäoliselt oleksid vabad päevad töötajatele nende töötasu sees, seega vabal päeval töötaja tööd ei tee, aga raha saab ehk asutusele on see ikkagi kulu. Olemas on ametikohti, mille töö ei saa tegemata jääda, näiteks kooli sööklas koka töö. Seega peab keegi teine tegema tema eest töö ära. Sel juhul mõne teise töötaja tööülesannete hulka kuulub ka vaba päeva saanud töötaja ülesanded.

Võttes kasutusele vabad päevad, näiteks vaba reede, siis tublimate töötajate väljaselgitamiseks tuleks iga kuu lõppedes kõikide valla allasutuste töötajate käest küsida, kes tegi eelmisel kuul tööd kõige paremini. Sealt tuleksid ka siis need andmed, kes peaksid vaba päeva saama. Selleks arvutas autor välja Orissaare valla allasutuste põhiselt keskmise ühe päeva töötasu summad ning sai tulemusteks summad, mis valla allasutustel tuleks vabade päevade tingimustes maksta. Arvutuste tulemused on toodud allolevas tabelis (vt Tabel 17). Aastas tuleks 48 vaba päeva anda töötajatele.

Samasuguse arvutuse tegi autor läbi ka variandi puhul, milleks oli üks kord kvartali jooksul vaba nädal. Arvutused on välja toodud allolevas tabelis (vt Tabel 17). Tublimate väljaselgitamiseks tuleks iga kvartali lõppedes teostada samasugune ülevaade töötajatest nagu seda tehtaks vabade reedete puhul. Selleks tuleb küsida kõikide valla allasutuste töötajate käest, kes hakkas silma oma töökohal kõige enam eelmise kvartali jooksul. Seega tuleks anda töötajatele 20 vaba päeva aastas. Arvutused tabelis on tehtud 2014. aasta töötasu andmete kohta.

Tabel 17. Alternatiivkulu vabadeks päevadeks valla allasutuste põhiselt, eurodes ja töötajat

Asutus	Palgakulu aastas kokku	Töötajate ühe päeva palgakulu kokku	Töötajate arv	Ühe töötaja keskmine päeva palgakulu	Kulu vabadeks päevadeks (iga reede)	Kulu vabadeks päevadeks (üks nädal kvartalis)
Orissaare Vallavalitsus	90 521,00	360,64	20	18,03	865,54	360,64
Orissaare Gümnaasium	548 358,00	2184,69	76	28,75	1379,81	574,92
Orissaare Lasteaed	130 834,00	521,25	23	22,66	1087,83	453,26
Orissaare Muusikakool	90 989,00	362,51	14	25,89	1242,88	517,87
Orissaare Kultuurimaja	26 659,00	106,21	2	53,11	2549,07	1062,11
Orissaare Raamatukogu	27 722,00	110,45	3	36,82	1767,14	736,31
Tagavere Raamatukogu	13 009,00	51,83	2	25,91	1243,89	518,29
Orissaare Avatud Noortekeskus	13 674,00	54,48	2	27,24	1307,47	544,78
Kokku	941 766,00	3 752,06	142	238,41	11 443,62	4 768,18

Allikas: Orissaare valla 2014. aasta eelarve, autori koostatud

Selgub, et Orissaare vallale on odavam viia sisse programm vabaks nädalaks ühes kvartalis. Kahe variandi rahaline vahe on 6 675 eurot.

Oluline on, et Orissaare Vallavalitsus vaataks üle erinevatele palgaastmetele vastavad töötasud ning töötaks välja ametikohtade hindamised, et töötajad saaksid ametikoha ja oma enese haridusega vastavat töötasu.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, mis motiveerib Orissaare valla asutuste töötajaid kasutatava töötasu süsteemi tingimustes. Eesmärgi saavutamiseks anti metoodilises osas ülevaade Orissaare valla allasutuste töötasu andmete kohta ning töö empiirilises osas võrreldi andmeid Põide vallaga. Toodi välja motivatsiooni olemus ning erinevad motivatsiooni allikad. Autor kasutas uurimuses ankeetküsitlust, millega selgitati välja Orissaare valla allasutuste töötajate motivatsiooni aspektid.

Autor analüüsis mõningaid võimalusi, kuidas eelarvest lähtuvalt suurendada töötajate motivatsiooni ning jõudis järeldusele, et, erinevate maksude kehtestamine ning tulumaksust saadava tulu suurendamine, on keerulised ja aega nõudvad protsessid, mille tulemused avalduksid alles mitme aasta pärast. Seega oleks Orissaare valla jaoks kõige lihtsam variant töötajaid motiveerida sõnaliselt tunnustust andes või kirjalikult seda tehes Orissaare valla lehes. Oluline on seejuures, et tunnustuse andmine toimuks võimalikult kohe peale tunnustust väärivat sündmust.

Ankeetküsitlusest tuli välja, et Orissaare Muusikakooli ja Orissaare Lasteaia õpetajad sooviksid saada samaväärset töötasu nagu Orissaare Gümnaasiumi õpetajad. Võrreldes eelarvetest palgakulusid nende kolme asutuse kohta, siis võib autor ütelda, et Orissaare vallal ei ole piisavalt rahalisi ressursse, et pakkuda suuremat töötasu muusikakooli ja lasteaia õpetajatele. Arvutuste kohaselt tuleks õpetajatele suuremat töötasu makstes eelarvesse puudujäägi suuruseks 52 478 eurot, mis on suur summa Orissaare valla jaoks. Sellist summat eelarvesse on keeruline saada, selleks peaksid tulud suurenema, sest seda kulude pealt kokku hoida ei õnnestu.

Ankeetküsitluse vastustest sai autor oma eesmärgile vastuse. Orissaare valla töötajaid motiveerivad kõige enam panustama töösse arenguvõimalused. Kõige vähem valiti mitterahalisi tunnustusi. Nende seast sooviti kasutada enese motiveerimiseks enim koolitsustel osalemist nii Eestis kui välismaal, millele järgnesid võrdselt täiendav lisapuhkus ja tasustatud vabad päevad ning neljandaks jäi silmaravi kompensatsioon.

Ankeetküsitlusest selgus, et peaaegu pooled Orissaare valla allasutuste töötajad on üle 46. aasta vanad. See toob kaasa mõningate aastate pärast nende töötajate pensionile jäämise ning uute töötajate tööle võtmise. Selgus, et motivatsiooni tegurid on erinevad vanuseti. Seega tuleks mõne aja möödudes läbi viia töötajate motivatsiooni kohta küsitlusi.

Olulisim, mis uuringust välja tuli, oli see, et töötajad tahavad täiendkoolitusi ning puhkepäevi. Selleks, et vähete rahaliste ressursside tingimustes oma töötajaid motiveerida, oleks vaja sisse viia plaan täiendkoolitusteks. Näiteks kahe kvartali jooksul üks koolitus. Lisaks oleks varinat viia sisse tublimate motiveerimiseks vabad päevad, näiteks vaba reede, või üks kord kvartalis vaba nädal. Analüüsidest mõlemaid variante on eelistatum vaba nädala andmine korra kvartalis, sest selle alternatiivkulu on väiksem.

Kuna tegemist on asutusega, kus on piiratud eelarve, siis on keeruline leida rahalisi ressursse töötajate motiveerimiseks, siis kindlasti esimeseks vairandiks motiveerida töötajaid on neile sõnalist tunnustust jagades.

Autor loodab, et Orissaare Vallavalitsus saab parema ülevaate hetkel kehtivast töötasu süsteemist Orissaare vallas ning võtab kasutusele ja viib ellu uued muudatused lõputööst saadud tulemustest ja ettepanekutest, et töötajad Orissaare valla allasutustes oleksid edaspidi motiveeritumad.

VIIDATUD KIRJANDUS

1. Avaliku teenistuse seadus. Vastu võetud 13.06.2012. – RT I, 180.02.2014, 4. [WWW] <https://www.riigiteataja.ee/akt/118022014004?leiaKehtiv> (01.11.2014)
2. **Brooks I.** (2006). Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon. (3. tr). Tallinn: Tallinna raamatutrükikoda ja Äripäeva kirjastus. 344 lk.
3. **Director.** (2011). Millest unistavad su parimad töötajad? – Director. Väljaanne nr 12. Tallinn: Director Meedia. 57 lk.
4. Eelarve ja tulud. Siseministeerium. [WWW] <https://www.siseministeerium.ee> (03.12.2014)
5. **Eensalu, M.-L., Kadakas M., Kaurson S., Kibar H., Krieger M., Kütt M., Maripuu K.-T., Meier K., Metsis I., Naelapea A., Orula U., Pauts J., Ratnik L., Raudsepp L., Saska E., Tepp M., Tiiman T., Veide T.** (2012). Personalijuhtimise käsiraamat. (2. tr). Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing. 384 lk.
6. Keskmise kuupalk tõusis III kvartalis aastaga viis protsenti. (2014). Statistikaamet. [WWW] <http://www.stat.ee/72318> (27.12.2014)
7. Kohaliku omavalitsuse eelarvete riiklik toetussüsteem. Siseministeerium. [WWW] <https://www.siseministeerium.ee> (03.12.2014)
8. Kohaliku omavalitsuse üksuse finantsjuhtimise seadus. Vastu võetud 16.06.2010. – RT I, 13.03.2014, 42. [WWW] <https://www.riigiteataja.ee/akt/13361493?leiaKehtiv> (01.11.2014)
9. **Kukk K.** (2012). Kohaliku omavalitsuse üksuse finantsjuhtimise käsiraamat. Rahandusministeerium. 152 lk.
10. Kultuuri- ja seltsimajad. (2014). Orissaare Vallavalitsus. [WWW] <http://www.orissaare.ee/rahva-ja-kulamajad> (01.11.2014).

11. Kuntatalous. (2014). Leppävirta vald. [WWW] <http://www.leppavirta.fi/hallitus/talous> (11.01.2015)
12. Leppävirtä. (2014). Wikipedia. [WWW] <http://fi.wikipedia.org/wiki/Lepp%C3%A4virta> (11.01.2015)
13. **Malmberg K.** (2005). Tahte tekitajad: kuidas luua motiveerivat töökeskkonda. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda ja Äripäeva Kirjastus. 167 lk.
14. **Mayo, A.** (2004). Ettevõtte inimväärtus: Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Kirjastus Pegasus. 281 lk.
15. Novads. (2014). Talsi vald. [WWW] <http://www.talsi.lv/novads> (11.01.2015)
16. **Orissaare Vallavalitsuse, Volikogu ja allasutuste liikmetest koosnev tööriühm.** (2008). Orissaare valla arengukava 2009-2020. Orissaare: Orissaare Vallavolikogu määrus nr 66. 50 lk.
17. Orissaare vallavolikogu alalise eelarve- ja maaelukomisjoni põhimääruse kinnitamine. Vastu võetud 20.03.2014.
18. Orissaare Vallavolikogu alatise hariduse-, spordi- ja kultuurikomisjoni põhimäärus. Määrus nr 4. Vastu võetud 19.12.2013.
19. Orissaare Vallavolikogu alatise sotsiaal- ja tervishoiukomisjoni põhimäärus. Vastu võetud 27.05.2010. – RT IV, 14.06.2013, 8. [WWW] <https://www.riigiteataja.ee/akt/414062013008> (15.11.2014)
20. Orissaare vallavolikogu revisjonikomisjoni põhimäärus. Vastu võetud 27.05.2010. – RT IV, 14.06.2013, 6. [WWW] <https://www.riigiteataja.ee/akt/414062013006> (15.11.2014)
21. Palgakorraldus ja palgapoliitika. Rahandusministeerium. [WWW] <http://www.fin.ee/palgakorraldus> (10.12.2014)
22. Sa mycket får kommunens tjänstemän i lön. (2014). Ttela. [WWW] <http://ttela.se/nyheter/mellerud/1.3673157-sa-mycket-far-kommunens-tjansteman-i-lon> (11.01.2015)

23. Statistik. (2012). Mellerudi vald. [WWW] <http://www.orissaare.ee/valispartnerid> (11.01.2015)
24. Sõprusvallad. (2014). Orissaare Vallavalitsus. [WWW] <http://www.orissaare.ee/valispartnerid> (11.01.2015)
25. Tutvustus ja asukoht. (2014). Orissaare Vallavalitsus. [WWW] <http://www.orissaare.ee/tutvustus-ja-asukoht> (01.11.2014).

LISAD

Lisa 1. Saaremaa valdade tasandusfondist saadavad tulud

SAARE MAAKO ND	Tasandusfondi jaotus	Toetusfondi jaotus													Saarvaldade ja saareliste osaga valdade täiendav toetus	KO KK U
		Hariduskulude toetus								Toimetuleku- toetus	Sündide ja surmade registrimise kulude hüvitis	Sotsiaaltoetuste ning teenuste osutamise toetus	Vajaduspõhise peretoeuse maksimihüvitis			
		Toetus KO KK U	sh põhikooli õpetajate tööjõukuludeks	sh gümnaasiumi õpetajate tööjõukuludeks	sh direktorite ja õppealajuhatajate tööjõukuludeks	sh õpetajate, direktorite ja õppealajuhatajate täienduskoolituseks	sh õppekirjanduseks jm õppevahenditeks	sh koolilõunaks	sh investeringuteks							
Kuressaare linn	63 796	2 852 215	1 631 671	644 215	189 069	24 650	121 570	198 924	42 116	107 978	0	12 725	0	0	3 036 714	
Kaarma vald	321 080	236 113	198 937	0	14 833	2 138	5 472	12 878	1 855	41 184	152	8 068	4 546	12 955	624 098	
Kihelkonna vald	0	76 176	63 392	0	6 739	701	1 425	3 425	494	6 575	27	692	0	9 824	93 294	
Kärla vald	116 868	273 964	226 157	0	21 337	2 475	6 441	15 344	2 210	13 030	82	1 241	4 479	0	409 664	
Laimjala vald	60 554	87 583	71 311	0	7 151	785	2 223	5 343	770	9 533	33	681	0	0	158 384	
Leisi vald	257 841	296 826	209 654	28 047	23 103	2 608	9 861	20 139	3 414	0	79	4 021	949	0	559 716	
Lümanda vald	59 797	156 050	128 035	0	13 773	1 418	3 420	8 220	1 184	2 204	33	2 257	681	0	221 022	
Muhu vald	66 444	241 768	198 619	0	20 807	2 194	5 415	12 878	1 855	11 656	71	996	0	7 321	328 256	
Mustjala vald	74 808	135 220	109 098	0	13 567	1 227	3 021	7 261	1 046	21 219	11	1 601	4 584	0	237 443	

Lisa 1 järg

Orissaare vald	104 194	354 306	236 176	56 177	23 809	3 162	11 229	19 865	3 888	4 696	70	917	4 699	7 533	476 415
Pihtla vald	0	142 937	118 536	0	10 712	1 292	3 306	7 946	1 145	7 027	29	837	1 937	0	152 767
Põide vald	127 515	133 808	113 945	0	7 534	1 215	2 964	7 124	1 026	3 442	35	837	1 045	0	266 682
Ruhnu vald	0	43 353	35 234	0	6 209	414	399	959	138	0	0	350	0	66 853	110 556
Salme vald	5 484	307 310	259 259	0	21 307	2 806	6 384	15 344	2 210	11 709	27	855	3 069	0	328 454
Torgu vald	15 336	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	506	1 496	0	17 347
Valjala vald	72 328	237 950	193 960	0	20 895	2 149	5 586	13 426	1 934	11 310	37	1 052	0	0	322 677
KOKKU	1 346 045	5 575 579	3 793 984	728 439	400 845	49 234	188 716	349 076	65 285	251 563	695	37 636	27 485	104 486	7 343 489

Lisa 2. Orissaare valla põhitegevuse tulud

Põhitegevuse tulud	2010	2011	2012	2013	2014
Maksutulud	855457	825611	888058	976 740	1048200
Füüsilise isiku tulumaks	791546	761699	819058	914 740	985000
Maamaks	63912	63912	69000	62 000	63200
Tulud kaupade ja teenuste müügist	234377	190572	147374	194 658	216657
Riigilõivud	3196	5752	4600	2 900	2900
Laekumised haridusasutuste majandustegevusest	177700	134375	128213	134 482	145987
Lasteaia õppemaks	3515	3867	4751	4 400	4480
Lasteaia toiduraha	14616	14616	14657	13 230	13230
Gümnaasiumi toiduraha lapsevanematelt	3196	3196	4 000	4 000	6000
Gümnaasiumi söökla üldtoitlustus	19808	12785	12 000	15 000	20000
Laekumine teistelt KOV-lt - OG kohamaks	84102	61172	61 344	56 872	55776
Laekumine teistelt KOV-lt - lasteaia kohamaks	15394	11897	9 920	16 800	17501
Tasu teenuste osutamisest, muud laekumised OG	37069	26843	21 541	24 180	29000
Laekumised kultuuri- ja kunstiasutuste majandustegevusest	2077	2077	1 530	2 000	3330
Raamatukogu tasulised teenused	160	160	250	300	330
Kultuurimaja tasulised teenused	1917	1917	1 280	1700	3000
Tulud spordi- ja puhkeasutuste tegevusest	30633	36736	42 023	47433	52796
Muusikakooli õppemaks	10569	9922	9 061	12512	16288
Laekumine teistelt KOV-lt - Muusikakooli kohamaks	19799	26350	32 700	34675	36028
Muusikakooli muud tulud	265	464	262	246	480
Laekumised sotsiaalasutuste majandustegevusest	1662	1534	1 520	1620	1680
Laekumised elamu- ja konnaalrajandustegevusest	1981	959	1 340	1053	1053
Korterite üüritulu	1981	959	1 340	1053	1053
Laekumised korrakaitseasutuste majandustegevusest	1150	767	767	0	1780
Laekumine üldvalitsemise majandustegevusest	639	383	383	455	1000

Lisa 2 järg

Üüri- ja renditulud toodetud materiaalse varade kasutamisest	14700	5432	5 940	3515	4931
Laekumised õiguste müügist	639	639	1 200	1200	1200
Muu kaupade ja teenuste müük	0	1917	1 881	0	0
Saadavad toetused tegevuskuludeks	543177	570537	565 652	572039	572452
Saadud tegevuskulude sihtfinantseerimine	48498	76590	61 107	87375	95394
Haridus- ja Teadusministeerium- õpilaskodu toetus	0	0	0	0	12000
Põllumajandusministeerium - koolipiim, puuvili	1598	1598	1 600	1600	2500
Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium - teede hooldus	36577	40374	57 806	85031	80113
Kultuuriministeerium	0	31956	0	0	0
Rahandusministeerium - õppelaenu kustutamine	2571	1784	1 284	744	781
Valitsussektorisse kuuluvad avalik-õiguslikud juriidilised isikud	2669	878	417	0	0
Muudelt residentidelt	5084	0	0	0	0
Saadud mittesihotstarbeline finantseerimine	494679	493947	504 545	484664	477058
Muud tegevustulud	15680	34922	20 185	23975	23500
Muude materiaalse põhivarade müük	3196	0	0	0	0
Intressid kodumaistelt hoiustelt	256	256	0	0	0
Rendi- ja üüritulud mittetoodetud põhivaradelt	9992	32429	18 985	22775	22900
Laekumine vee erikasutusest	1406	1406	1 775	1775	1900
Kohal. tähtsusega maardlate kaevandamisõiguse tasu	8586	31023	17 210	21000	21000
Saastetasud	2237	2237	1 200	1200	600
Põhitegevuse tulud kokku	1648692	1621642	1621269	1767412	1860809

Lisa 3. Orissaare valla palgakulud põhitegevuse kuludest

Kulukontod	2010	2011	2012	2013	2014
Vallavolikogu	9 229,77	8 618,88	8 618,88	8 618,88	8 619,00
Vallavalitsus	81 213,77	81 833,80	82 569,46	87 156,28	90 521,00
Politsei	685,13	684,74	684,74	683,40	683,00
Maakorraldus	13 308,71	13 988,26	13 946,72	14 922,24	15 372,00
Turism ja I-punkt	856,42	856,26	856,26	857,60	858,00
Muud majanduskulud	13 945,88	13 988,26	13 946,72	14 922,24	15 372,00
Kalmistud	17 881,97	17 882,30	18 652,80	20 582,40	22 834,00
Muu kommunaalmajanduse tegevus	19 293,77	20 193,80	19 458,14	19 692,64	20 545,00
Muu tervishoid (vallaarst)	524,13	523,94	523,94	0,00	0,00
Muusikakool	67 743,37	73 344,90	70 337,94	77 951,82	90 989,00
Orissaare Raamatukogu	30 328,95	24 721,66	24 721,66	26 925,96	27 722,00
Tagavere Raamatukogu	11 042,63	11 042,94	11 235,90	12 236,88	13 009,00
Orissaare Kultuurimaja	21 721,88	27 558,44	22 570,96	32 903,70	26 659,00
Orissaare Lasteaed	106 032,88	106 610,40	106 994,98	125 921,14	130 834,00
Orissaare Gümnaasium	521 462,08	492 609,46	499 210,30	513 942,26	548 358,00
Eakate sotsiaalne kaitse	6 596,54	6 596,82	6 596,82	7 091,28	7 909,00
Sotsiaalne kaitse	22 871,45	22 956,88	22 956,88	24 714,96	25 455,00
Päevakeskus	5 472,50	1 027,78	0,00	0,00	0,00
Orissaare huvituba	0,00	0,00	2 914,50	2 572,80	0,00
Orissaare avatud Noortekeskus	0,00	0,00	0,00	0,00	13 674,00
Kokku palgakulud	950 211,81	925 039,52	926 797,60	991 696,48	1 059 413,00

Lisa 4. Orissaare valla palgaastmed

Orissaare	2010	2011	2012	2013	2014
aste	summa	summa	summa	summa	summa
1	278,02	278,02	290	320	355
2	288,24	288,24	290	333	363
3	298,79	298,79	298,79	356	388
4	305,18	305,18	305,18	386	421
5	309,01	309,01	309,01	417	430
6	332,34	332,34	332,34	429	442
7	340,33	340,33	340,33	441	454
8	352,15	352,15	352,15	460	474
9	356,63	356,63	356,63	491	506
10	362,06	362,06	362,06	506	521
11	378,67	378,67	378,67	541	557
12	386,35	386,35	386,35	556	573
13	392,42	392,42	392,42	572	589
14	394,97	394,97	394,97	596	614
15	401,37	401,37	401,37	609	627
16	408,71	408,71	408,71	624	643
17	410,63	410,63	410,63	666	686
18	415,43	415,43	415,43	691	712
19	416,06	416,06	416,06	710	731
20	431,08	431,08	431,08	773	796
21	438,11	438,11	438,11	827	852
22	440,99	440,99	440,99	878	904
23	458,89	458,89	458,89	928	956
24	472,63	472,63	472,63	980	1009
25	480,3	480,3	480,3	1116	1149

Lisa 4 järg

26	505,22	505,22	505,22	1253	1291
27	506,82	506,82	506,82	1350	1391
28	519,28	519,28	519,28	-	-
29	534,94	534,94	534,94	-	-
30	554,11	554,11	554,11	-	-
31	555,07	555,07	555,07	-	-
32	556,35	556,35	556,35	-	-
33	558,27	558,27	558,27	-	-
34	564,66	564,66	564,66	-	-
35	573,29	573,29	573,29	-	-
36	583,19	583,19	583,19	-	-
37	608,44	608,44	608,44	-	-
38	624,1	624,1	624,1	-	-
39	646,15	646,15	646,15	-	-
40	653,82	653,82	653,82	-	-
41	665,64	665,64	665,64	-	-
42	705,9	705,9	705,9	-	-
43	772,69	772,69	772,69	-	-
44	867,28	867,28	867,28	-	-
45	977,85	977,85	977,85	-	-
46	1252,67	1252,67	1252,67	-	-

Lisa 5. Pöide valla palgaastmed

Pöide	2010	2011	2012	2013	2014
aste	summa	summa	summa	summa	summa
1	-	-	-	320	355
2	-	-	-	330	365
3	-	-	-	342	377
4	-	-	-	362	397
5	-	-	-	382	417
6	-	-	-	404	439
7	278,02	-	-	430	465
8	280,57	-	-	456	491
9	283,45	-	-	482	517
10	286,64	-	-	518	553
11	286,96	-	-	544	579
12	292,40	290	290	574	609
13	297,19	297,19	297,17	610	645
14	305,18	305,18	305,18	646	681
15	316,36	316,36	316,36	678	713
16	337,13	337,13	337,13	714	749
17	355,99	355,99	355,99	762	800
18	383,79	383,79	383,79	810	860
19	405,84	405,84	405,84	890	925
20	428,53	428,53	428,53	924	959
21	462,72	462,72	462,72	1042	1042
22	481,57	481,57	481,57	1191	1191
23	516,73	516,73	516,73	1369	1369
24	543,57	543,57	543,57	-	-
25	608,44	608,44	608,44	-	-

Lisa 5 järg

26	644,23	644,23	644,23	-	-
27	676,50	676,5	676,5	-	-
28	736,26	736,26	736,26	-	-
29	744,57	744,57	744,57	-	-
30	815,83	815,83	815,83	-	-
31	818,07	889,01	889,01	-	-
32	848,75	922,56	922,56	-	-
33	958,67	1041,76	1041,76	-	-
34	1095,13	1190,35	1190,35	-	-
35	1368,03	1368,03	1368,03	-	-

Lisa 6. Ankeetküsitlus

1. Sugu *

- Naine
- Mees

2. Teie vanus *

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 66 või vanem

3. Milline on teie haridustase? *

- Põhiharidus
- Keskharidus
- Kutseharidus (keskeri)
- Kõrgharidus
- Magistritase (või sellega võrdsustatud haridustase – nõukogude aegne 5-aastane kõrgharidus)
- Doktorikraad

4. Millises asutuses te töötate Orissaare vallas? *

- Orissaare Vallavalitsus
- Orissaare Gümnaasium
- Orissaare Lasteaed
- Orissaare Muusikakool
- Orissaare Kultuurimaja
- Raamatukogu (Orissaare või Tagavere)
- Orissaare Avatud Noortekeskus
- Ei soovi avaldada

5. Kas olete rahul oma praeguse töökohaga/ametiga? *

- Ei.
- Ei oska vastata.
- Jah.

Kui vastasite eelmisele küsimusele Ei, siis Miks?

6. Kas olete rahul oma vahetu ülemusega? *

- Ei, ei ole üldse.
- Pigem ei.
- Pigem jah.
- Jah olen.

Kui vastasite eelmisele küsimusele Ei, ei ole üldse, siis Miks?

7. Kas olete rahul töötasuga, mida saate? *

- Ei, ei ole üldse.
- Pigem ei.
- Pigem jah.
- Jah olen.

Kui vastasite eelmisele küsimusele Ei, ei ole üldse, siis Miks?

8. Kas teie asutuses toimuvad regulaarsed arenguvestlused? *

- Ei.
- On toimunud, aga mitte regulaarselt.
- Jah.

9. Kas tunnete, et teil on oma töökohal edasi arenemise võimalusi? *

- Ei.
- Ei oska vastata.
- Jah.

Kui vastasite eelmisele küsimusele Ei, siis Miks?

10. Mis motiveerib teid kõige rohkem panustama oma töösse? *

- Mitterahaline tunnustus.
- Rahaline tunnustus.
- Arenguvõimalus.
- Other: _____

11. Kas tunnete, et teid tunnustatakse töö juures piisavalt? *

Ülemuse või teiste töötajate poolt.

- Ei, mind ei tunnustata üldse.
- Jah, aga väga harva.
- Jah, pidevalt.

12. Millist mitterahalist soodustust või boonust te sooviksite kasutada? *

Võite valida kuni 3 vastusevarianti.

- Spaapaketid.
- Massaaž.
- Kinkekaardid (nt ilusalong, Piletilevi vm).
- Erinevate hobide toetused.
- Mobiiltelefoni kompensatsioon.
- Ametiauto omamine või kasutamine.
- Hambaravi kompensatsioon.
- Silmaravi kompensatsioon.
- Spordiklubi kasutamise kompensatsioon.
- Spordivõistluste osalustasu kinnimaksmine.
- Töötajatega ühised treeningud ja võistlustel käimine.
- Orissaare valla logoga spordiriided/varustus.
- Koolitused nii Eestis kui välismaal.
- Erinevad põnevad ja arendavad projektid ning erialased konverentsid.
- Mitte-töölalased täienduskoolitused (nt seotud teemadega tervis, psühholoogia, loomingulisus, lapsevanemaks olemine jms).
- Reis kindla eelarve piires (nt kindla staaži saabudes loositakse reis kahele).
- Täiendav lisapuhkus (7 päeva).
- Tasuta lõunad Orissaare sööklas.
- 3 eurot päevas söögiraha.
- Igal tööpäeval puuviljavaagen tööjuures.
- Puhkeruumide ja erinevate privaatruumide olemasolu.
- Orissaare valla asutuste ühisüritused (nt söögitegemised, matkamised, filmiõhtud jne).
- 5-10 % tööajast kodus töötamise võimalus.
- Tasustatud vabad päevad enesearendamiseks.
- "Unistuste toetus" - unistused, millele pank ei anna laenu (nt hobuse ostmise jms).

13. Kas lahkuksite hetkel oma töökohast, kui teile tuleks pakkumine, kus saaksite suuremat palka kui praegu? *

Oletame, et ülejäänud tingimused on teile aktsepteeritavad.

- Ei, kindlasti mitte.
- Võibolla.
- Jah, kindlasti.
- Ei oska vastata.

Kui vastasite eelmisele küsimusele Ei, kindlasti mitte, siis Miks?

(Tärniga vastused kohustuslikud) *

SUMMARY

PAY SYSTEM IMPROVEMENT IN THE SUBOFFICES OF THE RURAL MUNICIPALITY ORISSAARE

Kristiina Runthal

Language:	Estonian	Figures:	9
Pages:	43	Tables:	17
References:	25	Appendixes:	6
Keywords:	pay system, motivation, rural municipality, budget, wage rates.		

A Motivating Remuneration System is essential for achieving better performance. That emphasizes the necessity of this thesis. Employees must be motivated to improve their performance, or wish to participate in the company development.

The aim of this study is to find out what motivates the employees of Orissaare Rural Municipality under the conditions of the current remuneration system. With the current study the author wishes to contribute to the development of Orissaare Municipality and to analyse the ways of raising the employees motivation based on the budget.

To reach the objective of this study the author has set the research tasks as follows:

- inspection of the documents available;
- analysis of the documents;

- inspection of legislation and literary sources;
- conducting of survey.

In the description of the methods used, a variety of literature, articles and laws have been used. In the empirical part of the study several research methods have been used, e.g. analysis of the data on earnings of Orissaare Municipality based on regulations and budgets, compared with Põide Municipality salary data and, and a questionnaire aimed at identifying staff estimations.

Employee motivation in institutions with a limited budget can be very difficult. A number of ways for estimating motivation exist, e.g., monetary or non-monetary concessions for the employees as well as the simple verbal recognition. For the first two, the institution must have financial assets. It means getting additional money in the budget, which is a long and difficult process, the results of which are manifested only after several years.

The author considers verbal recognition as one of the easiest ways to motivate employees. It is essential that the recognition takes place as soon as possible after the event worthy of appreciation. If verbal recognition does not seem to be the right solution for the manager, recognition could take place quarterly in Orissaare Rural Municipality Newsletter.

The survey showed that the music school and nursery school teachers would like to receive a pay equivalent to that of the Orissaare Secondary School teachers. Comparing the budgets for the salary costs of the three institutions, the author's conclusion is that Orissaare Municipality lacks the necessary financial resources to pay the same high wages to music school and kindergarten teachers as the secondary school teachers receive. The author of this survey believes that Orissaare Music School and nursery school teachers should receive the same pay as secondary school teachers because the essence of their work is the same.

The responses given to the questionnaire met the goal set by the author of the survey. Opportunities for development motivate Orissaare Municipality employees to contribute more to their work. Employees could also choose three non-monetary concessions or bonuses – employees' preferences that the company would apply to them. It's non-monetary concession for the employees, but a monetary expenditure for Orissaare Municipality. It turned out that what the employees appreciated most was participation in trainings both in Estonia and abroad, equally highly appreciated was additional holiday and paid days off, the fourth position was held by eye treatment compensation.

The author hopes that Orissaare Municipal Council will have a better overview of the existing remuneration system in Orissaare Municipality and that they will use and implement some changes based on to the study results and proposals, the aim of which is to raise the motivation of employees of the Orissaare Rural Municipality sub-offices.

People live in a constantly changing environment and it should not be assumed that the same conditions motivate people to continue working in Orissaare Municipality sub-offices also in the coming years. That is the reason why the remuneration systems has to be revised annually.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor:
(Kristiina Runthal, 13. jaanuar 2015)

Üliõpilaskood:

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:
(Merle Varendi, 13. jaanuar 2015)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2015

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....
(nimi, allkiri)