



Teenusmajanduse instituut

Ärijuhtimise õppekava

Liis Selge

KOGUTASU PAKETI LOOMINE ETTEVÕTTELE
INSPECT MOTORS OÜ

Lõputöö

Juhendaja: Kati Nõuakas, MA

Mõdriku 2020

Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjalikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Annan uurimistöö positiivsele hindele kaitsmise korral Tallinna Tehnikakõrgkooli Teenusmajanduse Instituudile tasuta loa (lihtlitsents) enda koostatud uurimistöö reprodutseerimiseks, säilitamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks, sealhulgas digitaalarhiivi lisamiseks kuni autoriõiguse kehtivusaja lõppemiseni.

Koostaja: Liis Selge

Töö vastab lõputöö kohta kehtivatele miinimumnõuetele ja selle võib esitada retsensendile.

Juhendaja: Kati Nõuakas

SUMMARY

Designing a total fee package for 'Inspect Motors OÜ'

The graduation paper consists of three chapters, 50 pages, 41 sources and 11 illustrations.

In 2019, Inspect Motors OÜ announced a competition to find a mechanic. Company offered to the candidate fixed basic salary plus a fixed percentage of the company's annual turnover.

One person applied for the job, who was also suitable for the company. The employee's interest in the workstation was high because the workplace was closer to home than the previous job site, the work environment was compliant and ergonomic, but after a long period of thinking, the employee quit from the job offer. According to this, the author compiled a pay system for Inspect Motors OÜ, to support the company's management in finding potential employees. As part of the thesis, the author conducted a survey among of students who entering the labor market to find out what factors influence their decision to choose an employer.

Based on the above, the research problem is to find out what employees expect from their future employers.

The purpose of thesis is to create a pay system for Inspect Motors OÜ.

To achieve goal, the following tasks have been set:

- to give an overview of the nature of remuneration, types of earnings, to give an overview of the possibilities of wage formation and how to determine salary for jobs through job analysis.
- interviewing the company manager to determine what components of remuneration the company management is currently employing to locate the employee.
- to conduct a questionnaire survey among students of Tallinn University of Technology in the field of automotive engineering in order to find out their expectations for the salary system.
- analyze survey results, compared the results of the survey with the components the company manager is prepared to use to create the pay package.
- based on the results obtained, creating a salary package for Inspect Motors OÜ to find mechanics.

The author of the paper used a combined research method to carry out the research. As a quantitative method, the author compared the average salaries of the field of activity and compares them with the answers to the questionnaire. As a qualitative method, the author used a questionnaire (see Appendix 1) and semi-structured interview (see Appendix 2). The interview answers were compared with the questionnaire responses and also compared with statistical averages. The data obtained from the questionnaire were analyzed using the cluster method. Based on the results of the analysis, conclusions were drawn and a remuneration package was prepared for Inspect Motors OÜ.

SISUKORD

SUMMARY	2
SISSEJUHATUS	6
1. TÖÖTASU KUJUNEMINE	9
1.1 Töötasu olemus	9
1.2 Töötasu liigid.....	12
1.3 Töötasu kujundamise võimalused	14
1.4 Töötasu määramise süsteemi olemus	16
1.5 Töökohtadele töötasu määramine läbi tööanalüüsi	18
1.6 Töökohtade ja töö analüüsi hindamise meetodid	20
1.7 Töötajate motiveerimine	23
2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA.....	25
3. UURINGUTULEMUSTE ANALÜÜS JA JÄRELDUSED	29
3.1 Uuringus osalenute vanuseline ja töökogemuslik jaotus.....	29
3.2 Töötasu kujundamise viis ja oodatud töötasu suurus	31
3.3 Vastanute hinnangud karjääri- ning koolitustel osalemise võimalustele	34
3.4 Eelistused lisasoodustustele ning töömotivaatorid.....	37
3.5 Kogutasu pakett ettevõttes Inspect Motors OÜ.....	40
KOKKUVÕTE	44
KASUTATUD KIRJANDUS	46
LISAD.....	50
Lisa 1 Küsitlus Tallinna Tehnikakõrgkooli autoeriala üliõpilastele	
Lisa 2 Intervjuu küsitlus Inspect Motors OÜ juhatajale	
Lisa 3 Inspect Motors OÜ kogutasu pakett (autori koostatud)	

SISSEJUHATUS

Töötasude suurus on aasta-aastalt olnud aktuaalne ennekõike seetõttu, et töötajad ei ole oma tööandjatele enam nii lojaalsed ning vahetavad tihedalt töökohta. Pidev töökohtade vahetamine viib aga selleni, et inimesed on töötud, sest ei leita oma soovidele ning oskustele vastavat tööd, selle tulemusel töötusemäär aina kasvab. 2017 aastal viisid Eesti Panga eksperdid läbi uuringu, kus uuriti Eesti tööjõupakkumise ja -nõudluse ning hinna arengut. Uuringust selgus, et nominaalne tööjõu ühikukulu aastas on kõrgem kui reaalne tööjõukulu ühikukohta, see viitab sellele, et tööandjad maksavad töötajatele vähem tasu, kui nad saaksid maksta. (Soosaar, Urke & Pärnamäe, 2017, lk 6)

Peamine probleem, miks töötajatele ei maksta tööülesannetele ning koormusele vastavat töötasu on see, et tööandjad tuginevad töötasu määramisel Töölepingu seadusele ning kordadele, millega on kehtestatud töötasude miinimummäärad.

Pipelife Baltikumi juht Anti Orava ütles et kui miski töötajatele korda läheb, siis on see nende töötasu. (Kraav, 2017, lk 252) 2015. aasta märtsis viis Palgainfo Agentuur koos oma partneritega läbi uuringu, millest selgus, et 57% vastanutest ei olnud oma töötasuga rahul ning on valmis rohkem töölt puuduma või võimalusel töökohta vahetama, see tähendab tööandjale aga ebamugavusi ja lisatasusid. Kuid töötasu ei olnud ainus põhjus, miks töövõtjad oleksid nõus tööd vahetama, kõrgelt hinnatakse häid suhteid töökaaslastega, võimalust areneda ning saavutada püstitatud eesmärgi. (Karu & Seeder, 2015, lk 1-3) Seega peavad tööandjad rohkem vaeva nägema, et töötada välja hea tasupakett, mis motiveeriks töötajaid ning paneks neid ühise eesmärgi poole püüdlema. Tasupaketi välja kujundamisel selliselt, et töötaja saaks õiglast tasu tuleb eelkõige lähtuda tööülesannetest, -keskkonnast ning -iseloomust. Arvestada tuleks ka sellega, et töövõtjal oleks võimalus areneda ning eesmärgi püstitada, see tagaks selle, et töötaja mõistab, et ta saab väärilise tasu ning on motiveeritud.

Teema osutus valituks seetõttu, et ettevõttes Inspect Motors OÜ on 2019. aasta algusest saadik otsinud endale mehhaanikuid, kuid seni ei ole sobivat töötajat leitud. Palgainfo Agentuuri juht ja analüütik Kadri Seeder leiab, et kogu töötasustamise diskussiooni üks keskseid küsimusi on, kas maksta töötajale põhitöötasu või ka tulemustasu. Põhitöötasu pooldavate teoreetikute peamine väide on, et töötaja peaks pingutama, oma tööd hästi ja nõuete kohaselt tegema, vaid põhitöötasu eest. Kui maksta tulemustasu, siis on küsimus, mida teeb töötaja põhitöötasu eest ja milliste liigutuste või tegevuste eest peab

tööandja juurde maksuma. (Seeder, Põhipalk vs tulemustasu, 2014) Eeltoodust lähtuvalt on uurimisprobleemiks saada teada, mida ootavad töötajad oma tulevastelt tööandjalt. Praeguses ühiskonnast on töötajate leidmine ja motiveerimine aina keerulisem ning keeruline on mõista, mis tingimustel on töötajad valmis tööle asuma. Aastal 2019 kuulutas ettevõtte Inspect Motors OÜ välja konkurssi mehaaniku leidmiseks, töötajatele pakuti fikseeritud põhitöötasu ning lisatasuna kindlat protsenti ettevõtte aasta käibest, kusjuures protsent määrati kokkuleppes töötajaga. Konkurss kestis kuu aega, mille jooksul käis vestlusel üks töötaja, kes oli sobilikuks kandidaadiks. Töötaja huvi töökoha vastu oli suur, sest töökoht asus kodule lähemal, kui eelnev töökoht, töökeskkond oli nõuetele vastav ning ergonoomiline, esialgu tundus, et ka töötasu pakkumine oli sobilik, kuid pika mõtlemise järel loobus töötaja tööpakkumisest. Sellest tulenevalt koostas autor lõputöö raames ettevõtte Inspect Motors OÜ töötasusüsteemi, mis toetaks ettevõtte juhtkonnal potentsiaalsete töötajate leidmist vajalikele töökohtadele, lõputöö raames viib autor läbi küsitluse kohe tööturule asuvate tudengite seas, et välja selgitada, missugused tegurid mõjutavad nende otsuseid tööandja valimisel.

Lõputöö eesmärk on luua töötasusüsteem ettevõtte Inspect Motors OÜ.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

- tuginedes teoreetilistele allikatele anda ülevaade töötasu olemusest, liikidest, töötasu kujundamise võimalustest ning sellest kuidas on võimalik töökohtadele töötasu määrata läbi tööanalüüsi
- intervjueerida ettevõtte juhti, et selgitada välja, missuguseid töötasu komponente on ettevõtte juhtkond hetkel rakendanud töötaja leidmiseks.
- viia läbi ankeetküsitlus Tallinna Tehnikakõrgkooli autotehnika eriala üliõpilaste hulgas, et välja selgitada nende ootused töötasusüsteemile.
- analüüsida uuringutulemusi, võrrelda neid komponentidega, mida juhtkond on valmis töötasupaketi rakendamiseks kasutama ning saadud tulemuste põhjal töötasupaketi loomine ettevõtte Inspect Motors OÜ mehaanikute leidmiseks.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist, millest esimeses peatükis antakse ülevaade töötasu olemusest, tuuakse välja peamised töötasuga seonduvad mõisted, töötasu liigid, töötasu kujundamise võimalused ja töötasu määramise süsteemi olemus. Töö teises peatükis kirjutatakse lahti uurimismetoodika ning valmi kirjeldus ning kolmandas peatükis antakse ülevaade uuringu tulemustest, tehakse järeldused ja ettepanekud uuritavale

ettevõttele ning antakse ülevaade loodud töötasupaketist, tööülesehitus tugineb uurimisülesannetele.

Töö koostamisel tuginetakse erialasele kirjandusele, interneti allikatele ning teema kohta avaldatud statistikale. Peamised kasutatud kirjanduse autorid on Tamkõrv Kadi, Kraav Evert, Kütt Maria, Maripuu Katri-Triin, Orula Urmas, Rohelaan Riina, Rell Mari, Hiieväli Riin. Lõputöös kasutatud artiklid pärinevad internetist ning on eelnevalt kontrollitud, et need oleksid akadeemilise kaaluga, statistilised andmed pärinevad Statistikaametist ning artiklitest.

1. TÖÖTASU KUJUNEMINE

Käesolevas peatükis selgitatakse lahti töötasu olemus, tuuakse välja erinevad töötasuliigid ning töötasu kujundamise võimalused. Selgitatakse töötasu määramise süsteemi olemust ning töötasu määramist läbi tööanalüüsi. Töötasu on tasu, mida tööandja maksab töötajale töö eest töölepingu kohaselt, samuti muudel seaduse või kollektiivlepinguga ettenähtud juhtudel (Töötasuga seotud mõisted, 2018). Töötajatele on võimalik lisaks töötasule maksta ka ebaregulaarseid preemiaid ja lisatasusid ning tulemustasusid.

1.1 Töötasu olemus

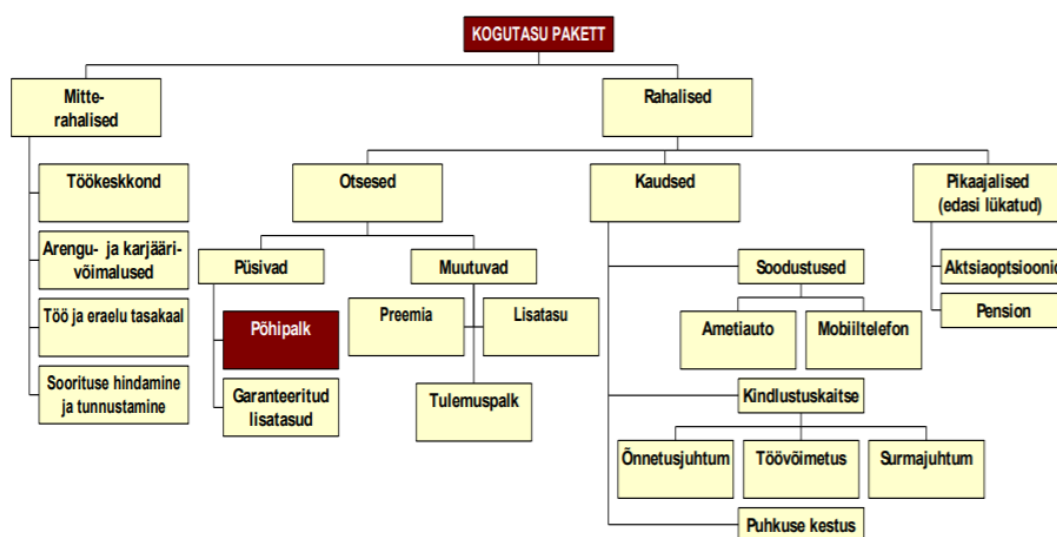
Töölepingu seaduse kohaselt füüsiline isik teeb teisele isikule tööd, alludes tema juhtimisele ja korraldustele, siis on tööandja kohustatud töötajale maksma tehtud töö eest tasu. (Riigi Teataja) Tänapäeval on edukad ettevõtted saanud aru, et lihtsalt töötasu maksmisest enam ei piisa ning sellest tulenevalt on mindud üle tasupaketi pakkumisele. (Maripuu, 2012, lk 291) Tasupakett sisaldab erinevaid rahalisi ja mitterahalisi komponente, mida ettevõtte saab kasutada töötajate leidmiseks, hoidmiseks ning motiveerimiseks. Tasupaketi rahalised komponendid on põhitöötasu, tulemustasud ning preemiad. (Maripuu, 2012, lk 291)

Sellest tulenevalt ei ole praegusel tööturul enam mõeldav, et töötajale makstakse vaid põhitöötasu ning see tagab töötaja motivatsiooni tööd teha. Töötajatele on oluline lisaks põhitöötasule soodustused, tööelu tasakaal, tulemusjuhtimine ja tunnustamine ning võimalused arenguks ja karjääriks. Antud asjaolu selgus ka Palgainfo Agentuuri ning Cvkeskuse poolt läbi viidud uuringust, et 46% vastanutest ei pea oma töötasu piisavalt motiveerivaks ning leidsid, et töötasu suurus ei sõltu nende tööpanusest. Palgainfo Agentuuri juht ja analüütik Kadri Seeder väidab, et kui töötajaid ei kaasata nende töötulemuste hindamisse, siis võib lihtsalt kaduda ka seos pingutuste ja tasu vahel, mis tekitabki rahulolematust. Lisaks tekitavad põhitöötasuga rahulolematust ka teised tegurid nagu töö huvitavus, juhtimiskvaliteet või töökeskkond. Mida rohkem leidub tööil häirivaid tegureid, seda suuremat palganumbrit töötajad küsivad. (CVkeskus, 2017) Seega on õige töötasu süsteemi valimine võtmeteguriks ettevõtte edukaks toimimiseks.

Töötasu on kogu rahaline tasu, mida tööandja maksab töötajale tema töö eest, töötasu koosneb põhipalgast ja muutuvtasust. (Palgasüsteemi..., 2014, lk6) Brutotöötasu on summa, millest peetakse kinni kõik kohustuslikud maksud ja maksed. Eestis on 2019. aastal tulumaks 20% (Riigi Teataja), töötuskindlustusmaks 1,6% ja nendel, kes on liitunud kohustusliku II pensionisambaga, kogumispensioni makse 2%. (Riigi Teataja) Netotöötasu on summa, mis pärast maksude tasumist töötajale pangakontole laekub. (Kraav, 2017, lk 274)

Tihti arvatakse, et töötasu ja tasupakett on võrdsed, tegelikkuses koosneb tasupakett erinevatest komponentidest, millega püütakse töötajaid motiveerida. Tasupakett (vt joonis 1) koosneb erinevatest rahalistest ja mitterahalistest komponentidest. Tasupaketi väljatöötamine ettevõttes aitab leida, hoida ja motiveerida töötajaid. Tasupaketi rahalisteks komponentideks on põhitöötasu, tulemustasud ning preemiad, kuid mitterahalised faktorid on töökeskkond, arengu- ja karjäärivõimalused, töö ja eraelu tasakaal ning soorituste hindamine ja tunnustamine.

Järgneval joonisel (vt joonis 1) kajastatakse kogutasu paketti



Joonis 1, Kogutasu pakett (Palgasüsteemi..., 2014, lk 5)

Põhitöötasu on töölepingus või õigusaktis kindlaks määratud tunni-, päeva-, nädala- või kuutöötasumäära alusel arvutatud töötasu. Seda makstakse töölepingus ettenähtud ülesannete täitmise eest. Põhitöötasu saavad kõik töösuhtes olevad töötajad. Põhitöötasu alammäär ehk miinimumtöötasu kehtestab seadus ja see kehtib enamikule täistööajaga töötajatele kogu riigis. Töötasualammäär on valituse poolt kehtestatud kindlale ajaühikule vastava töötasu suurus, millest madalamat ei ole lubatud

täistööajaga töötamisel kokku leppida. (Töötasuga seotud mõisted, 2018) Põhitöötasu on see tasu, mida töötaja saab kokkulepitud tööülesannete täitmise eest ja mis üldjuhul on kuude lõikes muutumatu. (Maripuu, Orula, Rohelaan, Rell & Hiieväli, 2007, lk 243)

Lisaks põhitöötasule võib töötajale maksta ka tulemustasu. Tulemustasu on kogutöötasu osa, mida makstakse eelnevalt kokkulepitud eesmärkide täitmise või saavutamise eest. Lepitakse kokku, milliste eesmärkide täitmise korral seda makstakse, millest sõltub summa suurus ja kas on ka mingeid lisatingimusi. Tulemustasusid makstakse erinevate perioodide eest, näiteks kuu või kvartali, poolaasta või aasta tulemuste eest, kuid ka pikema perioodi kui aasta eest. (Maripuu, Orula, Rohelaan, Rell & Hiieväli, 2007, lk 243-244)

Lühiajaline tulemustasu on kuu või kvartali tulemustasu ehk lühiajalise tulemuse eest makstav tasu. Kasutatakse peamiselt müügi ja tootmisega seotud töökohtadel, kus seda on võimalik siduda regulaarselt ja kiirelt mõõdetavate tulemustega näiteks käive või toodetud tükkide arv. Poolaasta või aasta tulemustasu loetakse samuti lühiajalise tulemustasu hulka, kuigi hinnatav periood on veidi pikem. Peamiselt kasutatakse seda spetsialistide ja juhtide tasustamisel, kuid see võib olla üheks tulemustasu liigiks ka müügi- ja tootmisega seotud töökohtadel. Näiteks juhul, kui soovitakse, et kõikide töötajate tulemustasu oleks mingis osas seotud organisatsiooni tulemustega. (Kraav, 2017, lk 252)

Teiseks tulemustasu liigiks on pikaajaline tulemustasu, mis on pigem juhtidele suunatud tasu, kus olulisem roll on töötaja pikaajaline sidumine organisatsiooniga. See on enim levinud teatud tegevusvaldkondades nagu näiteks finantssektor. Pikaajalist tulemustasu kasutatakse võtmetöötajate motiveerimiseks, et töötaja ei keskenduks vaid lühiajalistele eesmärkidele. Enamasti pakutakse tulemustasuna osalust või ettevõtte aktsiaid, kuid on võimalik rakendada ka pikaajalist rahalist tulemustasuskeemi. (Kraav, 2017, lk 252)

Tulemustasu ei ole ainus võimalus, kuidas töötaja saab oma tasu suurendada, kui töötaja panustab piisavalt ning ettevõtte saavutab soovitud eesmärgi, siis makstakse töötajale preemiat. Preemiad on samuti kogutöötasu osa ja võib olla seotud töötaja või ettevõtte tulemustega, kuid ta erineb tulemustasust selle poolest, et preemia saamise võimalus või tingimused pole eelnevalt täpselt teada ehk töötaja ei saa sellega arvestada. Preemiat makstakse kas kõikidele töötajatele või konkreetsele meeskonnale-osakonnale või

töötajale kogu üksuse heade tulemuste korral. Preemiat võib maksta ka ainult ühekordselt erakordse saavutuse või projekti lõpetamise eest. (Maripuu, Orula, Rohelaan, Rell & Hiieväli, 2007, lk 244)

Lisaks eelmainitud tasudele võib tööandja töötajale maksta ka garanteeritud lisatasusid, mille suurus on tavaliselt fikseeritud. Garanteeritud lisatasu on kirjalikult või suuliselt kokkulepitud tasu, mida töötajad üks või rohkem korda aastas saavad. Näiteks puhkuse lisatasu, jõulupremia, see võib olla määratud absoluutsummana või ka protsendina kuupalgast. (Maripuu, Orula, Rohelaan, Rell & Hiieväli, 2007, lk 244) Põhitöötasule lisaks makstakse töötajale teatud olukordades keskmist töötasu.

Keskmine töötasu arvutatakse arvutamise vajaduse tekke kuule eelnenud kuue kalendrikuu jooksul töötaja teenitud töötasust. Keskmist töötasu arvutatakse ettenähtud juhtudel koolituse ajal, töö mitteandmisel, töötamise takistamise korral, isapuhkuse ja puudega lapse lapsepuhkuse ajal, koondamishüvitise maksmisel, tööandja poolse olulise lepingu rikkumise korral, ülesütlemisest vähem etteteatamisel, töösuhete õigusvastasel ülesütlemisel (Tööelu, Keskmise töötasu arvutamine ja maksmine, 2018)

1.2 Töötasu liigid

Põhitöötasu on see tasu, mida töötaja saab kokkulepitud tööülesannete täitmise eest ja mis üldjuhul on kuude lõikes muutumatu. (Maripuu, Orula, Rohelaan, Rell & Hiieväli, 2007, lk 243) Põhitöötasu on töölepingus või õigusaktis kindlaks määratud tunni-, päeva-, nädala- või kuutöötasumäära alusel arvutatud tasu. Seda makstakse töölepingus ettenähtud ülesannete täitmise eest. Põhitöötasu saavad kõik töösuhetes olevad töötajad. Põhitöötasu alammäära ehk miinimumtasu kehtestab seadus ja see kehtib enamikule täistööajaga töötajatele kogu riigis. Miinimumtöötasu on bruto kuutasu, millest ei ole maha arvatud tulumaks ega sotsiaalkindlustusmaksed. (Palgasüsteemi..., 2014, lk 5)

Muutuvtöötasu ehk tulemustasu on täiendav tasu tulemuse saavutamise eest. Avalikus teenistuses käib muutuvtasu alla tulemustasu, preemia ning lisatasu täiendavate teenistusülesannete eest. Muutuvtasu jaguneb Eestis arvestusprintsipi põhiselt lühiajaliseks, makstakse kuu või kvartali tulemuste põhjal ning pikaajaliseks, poolaasta või aasta muutuvtasuks. Kui lühiajalise tulemustasu arvestusperiood on jooksev aasta, siis pikaajalist tulemustasu makstakse eelmise perioodi tulemuste eest näiteks 2019.

aastal makstakse tulemustasu 2018. aastal saavutatud tulemuste eest, seda juhul kui majandusaasta ühtib kalendriaastaga. (Palgasüsteemi..., 2014, lk 5-6)

Oluline on aga mõelda, millistele töökohtadele tulemustasuskeemi pakutakse. Kõige sagedamini tüüpilisemateks tulemustasu saajateks on erinevad müügiga seotud ametikohad. Tihti aga pakutakse kollektiivse meeskonnatunde tekitamiseks mingit tüüpi tulemustasu kõikidele töötajatele. Tulemustasu süsteemi loomisel ei tohiks unustada aga seda, et tulemustasu tuleks määrata vaid nendele ametitele, mida töötaja saab oma tööga mõjutada. Hoiduda tuleks kindlasti sellest, et tulemustasu süsteem töötatakse välja eesmärgiga kulusid kokku hoida. Tulemustasul peaks olema töötajale motiveeriv mõju, mitte olema stressi allikaks. Tulemustasu suurus võib olla väljendatud põhitöötasukordsena või konkreetse summana. Põhitöötasukordset on mõistlikum kasutada, kui tasuskeem katab mingeid erineva tasu tasemega töökohti. Konkreetne summa on seevastu aga läbipaistvam ja lihtsam rakendada, kui selle skeemi järgi tulemustasu saavad töötajad on sarnase töötasuga. Mõistlik on skeemi lisada ka tasu alampiir, mis edastaks sõnumi, et sooritades näiteks alla 20% kokkulepitud eesmärgist, on tegemist ikkagi alla ootuste sooritusega, mis eraldi tulemustasu ei vääri. (Kraav, 2017, lk 255)

Muutuvtasu maksmise alused lepatakse kokku eraldi. Kui põhitöötasu saavad kõik töötajad, siis muutuvtasu ei pruugi organisatsioon maksta kõigile töökohtadele või teha seda ühetaoliselt näiteks osadel töökohtadel on lühiajaline tulemustasu ja teistel pikaajaline tulemustasu. Tüüpilised lühiajalist muutuvtasu saavad tööd on need, millele on võimalik seada selgeid numbrilisi eesmärgi ja mõõta saavutatud tulemusi. Eestis esineb kõige sagedamini lühiajalist muutuvtasu sellistes tööde gruppides nagu müügitööd, tootmistööd ja klienditeeninduse tööd. Pikaajaline tulemustasu on tüüpilisem kontoritööde ja juhtivate tööde grupis. Sageli on selles grupis keeruline numbriliselt mõõdetavaid ja samas ka mõistlikke eesmärgi seada, kuna tegu on niinimetatud protsessitöödega. (Palgasüsteemi..., 2014, lk 6)

Unustada ei tohiks aga seda, et tasupaketi rakendamine ei asenda puudulikku juhtimist ega taga töötajate motiveeritust. Tasude õiglus on üks põhilisi tasustamise teemat läbivatest mõistetest. Töötasu peab olema õiglane ehk vastavuses töökeerukuse, töötajate tulemuslikkuse ja paljude muude teguritega. (Gorabinski, et al., 2017)

Tasu õiglust töötaja jaoks mõjutavad mitmed tegurid:

- missugune on tasu sama töö eest teises organisatsioonis (väline õiglus);
- missugune on tasu sama töö eest samas organisatsioonis (sisemine õiglus);
- missugune on tasu teistsuguse töö eest samas organisatsioonis.

Enamasti võrdlevad töötajad oma töötasu organisatsiooni sees, hinnates kolleegide töötasu ning kõrvutades seda enda töötasuga, saades selle tulemusel hinnangu oma töötasu õigluse kohta. (Gorabinski, et al., 2017)

Seetõttu ongi oluline sõnastada järgmised põhimõtted enne kui tulemustasu süsteemi rakendatakse (Palgasüsteemi..., 2014, lk6):

- mille eest tulemustasu makstakse - näiteks väljapaistvad töötulemused, kõrged hinded kompetentsidele;
- kuidas ja millal tulemustasu mõõdetakse - näiteks aastat kokku võttes, kompetentside hindamistulemuse alusel;
- kuidas tulemustasu arvestatakse - näiteks protsendina põhitöötasust, protsendina majandustulemusest või projekti tasust.

Muutuvtasu puhul tuleb veel otsustada, kas muutuvtasu on individuaalse, grupi või meeskonna tulemuse alusel arvestatav. Sageli on mõistlik kombineerida kahte osa – individuaalset ja kollektiivset tulemust. (Palgasüsteemi..., 2014, lk6) Individuaalse ja kollektiivse tulemuse kombineerimine säilitab töötaja isikliku motivatsiooni, et saada maksimaalne tulemus ning välja teenida tasu. Kollektiivse tulemuse juurde lisamine aitab aga säilitada meeskonna vaimu ning tahet kollektiivina töötada. Kombineeritud tulemuste puhul peavad olema kindlaks määratud reeglid, kuidas tasu kujuneb, siis on kõikidel võrdsed võimalused ning ei teki konflikte. (Gorabinski, et al., 2017)

1.3 Töötasu kujundamise võimalused

Peeter Võrgu sõnul ütleb reegel, et inimene on alamakstud, kui ta põhitöötasuga toime ei tule. Kui ta on üle makstud, siis ta on nii õnnelik, et ta ei ole huvitatud pingutama. (Samuel, 2004, lk 52) Võrk leiab, põhimõte on väga lihtne, kui inimesed saavad aru, sellest kuidas ja mis tingimustel nad töötasu saavad ning kuidas neil on võimalik oma töötasu suurendada, lähtudes töö eesmärgist, siis on asi korras. (Samuel, 2004, lk 31)

Kiira Kure arvates on töötasusüsteem hästi organiseeritud siis, kui inimene ei pea üldse töötasu teemat tõstatama. (Samuel, 2004, lk 21)

Siinkohal ongi juhtkonna ülesandeks viia läbi töökohtade hindamine ja tööanalüüs, et välja selgitada, millised on konkreetset ametikohal tööülesanded ja millise iseloomuga töö on. Ametikoha tööülesanded ja iseloomu teades, võimaldab see kujundada vastavale töökohale töötasu maksmisesüsteemi, mis on kõikidele töötajatele selgesti arusaadav.

Üks võimalus on maksta töötajale põhitöötasu, millele kombineerida juurde erinevaid lisatasusid. Põhitöötasule võib lisaks juurde maksta erinevaid lisatasusid, mille tulemusel kombineeritakse töötaja tööülesannete ja -iseloomule vastav tasu. Põhitöötasule võib juurde maksta näiteks tulemustasu, mis sõltub töötaja töösooritustest. (Kaar, 2018)

Samuti võib töötasu kujuneda põhitöötasust ning tükitasust. Tükitöötasu süsteemi puhul on töötasustamise aluseks tooteühik või tööoperatsioon. Hinne selle tegemise eest leitakse põhimõtteliselt vastavale tööle ettenähtud töötasumäära jagamisel samaks ajavahemikuks ettenähtud töönormiga või töötasumäära korrutamise teel toote valmistamiseks või tööoperatsiooni sooritamiseks ettenähtud ajanormiga. (Küngas, 2002, lk 83) Töötajale tuleb maksta töötasu alamäära ulatuses isegi siis, kui ta ei jõua teha niipalju tükki kui on kokkulepitud, olenemata selles, kas selline kokkulepe on töölepinguga paika pandud, sest töölepingu seadus § 29 lg 6 määrab ära, et töötajale ei tohi maksta alamäärast madalamat töötasu. (Kaar, 2018)

Ajatöötasusüsteemi puhul arvutatakse töötajale töötasu tööolud ja nõutava tööhulga alusel, mis määratakse kindlaks töötajal lasuvate tööülesannetega, ajatöötasu on tavaliselt seotud etteantud ülesannete täitmisega (Küngas, 2002, lk 83). Üheks tasu arvestus viisik on majandustulemistelt makstav tasu, töötasu arvestatakse töötajale kas kasumilt, käibelt või muude majandustulemuste järgi. Majandustulemustelt makstava tasu rakendamisel on oluline kokku leppida perioodi ning tasu maksmise tihedus. Kui töötajale arvestatakse tasu majandustulemustelt, siis peab selle välja maksuma hiljemalt kuue kuu möödumisel tööandja majandusaasta aruande kinnitamisest. Pooled võivad kokku leppida tasu varasemas väljamaksmises. (Majandustulemustelt makstava tasu kokkulepe, 2019)

1.4 Töötasu määramise süsteemi olemus

Aarne Leinsalu arvates peaks ettevõtte töötasusüsteem olema ettevõtte tegevusspetsiifikat toetav ja peaks võimaldama hinnata objektiivselt töötaja töötulemusi, efektiivsust ning tagama töötajale pideva huvi töö kvaliteedi ja ettevõtte majandustulemuste parandamiseks, aga ka innustama pidevalt personaalsele arengule ning meeskonnatööle. (Leinsalu, 2004, lk 61)

Igal organisatsioonil on eesmärgid ja erinevad viisid nende saavutamiseks. Strateegia elluviimine eeldab organisatsiooni töötajatelt teostuseks vajalikke teadmisi, oskusi ning tegutsemisviisi. Personalistrateegia ja selle erinevad poliitikad kirjeldavad seda, kuidas organisatsioon värbab, hoiab ja motiveerib vajalike oskuste ja teadmistega inimesi. Milline on organisatsiooni personalistrateegia ei sõltu ainult organisatsioonist ja tema vajadustest, vaid arvestab ka organisatsiooniväliste teguritega nagu tööjõuturg, seadusandlus ning turupraktikad. Samuti on väga oluline teada ja arvestada töötajate soovide ja vajadustega. Teatud ajaperioodi järel on mõistlik personaliprogramme hinnata lähtuvalt sellest, kui hästi nad toetavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist ja kui hästi nad on omavahel seostatud. (Palgasüsteemi..., 2014, lk 6)

HR Outsourcingu juhataja Riina Rohelaan rõhutab, et töötasusüsteemi väljatöötamisel tuleb alustada firma strateegiast, sest ilma strateegilise vaateta võib töötasusüsteem kiiva kiskuda: „Eestis tehakse sageli see viga, et vaadatakse konkreetseid numbreid-kas töötasu on liiga suur või liiga väike, aga just firma eesmärkidest sõltub töötasupoliitika.“ Eela Velströmi arvates peaksid töötasukujundamise põhimõtted olema võimalikult avalikud, inimene peab teadma, kuidas tal on oma tööga võimalik töötasu suurust mõjutada, kui see pole avalik, siis ei ole töötasu enam motivaator. (Samuel, 2004, lk 51)

Inimressursi juhtimise organisatsioon viis läbi uuringu konkurentsivõimelise ja õiglase tasusüsteemi loomise kohta Põhja-Ameerikas, kus 72% vastanutest, oli fikseeritud töötasu. Uuringu käigus jõuti järeldusele, et töötasusüsteem on tõhusa hüvitusprogrammi oluline osa, mis aitab tagada konkurentsivõime ning hästi kavandatud töötasusüsteem võimaldab töötajatele maksta õiglast tasu. Samuti aitab hea töötasu süsteem panustada oskuste arendamisse, mis muudab töötegemise veel tulemuslikumaks, paralleelselt määratakse kindlaks töötasude ülempiir konkreetsetes töökohtades. (Salary Structures: Creating Competitive and Equitable Pay Levels, 2010)

Palgainfo Agentuuri poolt läbi viidud uuringust järeldus, et peamiselt on rahulolematud need inimesed, kes ei tule põhitöötasuga toime. F. Herzbergi kahe teguri teooria ütleb, et töötasu on pigem hügieenifaktor, mille puudumine või madal tase põhjustab rahulolematust, kuid uuringust järeldus, et kõrge töötasu rahulolematust ei paranda. Seega, kui töötaja töötasu on suhteliselt kõrge, kuid rahulolematust ikkagi suur, siis võib see viidata puudujääkidele juhtimises, töökorralduses ning kompensatsioonis. Töötajad ootavad kompensatsiooni ebamugavuste, stressi, tõrjutuse ja muu sellise eest, pidev töötasu tõstmine seda aga ei kompenseeri. (Karu & Seeder, 2015)

Seega võib öelda, et motiveeritud töötajaskonna kujundamine algab värbamisega – tuleb leida inimesed, kes „fännavad“ oma eriala ja luua neile tingimused töötegemise nautimiseks. See tähendab muuhulgas ka stressi tekitavate ja häirivate tegurite minimeerimist. (Seeder, Sisemise motivatsiooni kujundamise eeldused, 2015)

Seetõttu ei ole maailmas enam aktuaalseks teemaks ainult töötasu, vaid pigem keskendutakse kogutasule, mille paketi võib jaotada viieks komponendiks (Palgasüsteemi..., 2014, lk 6):

- töötasu (põhitöötasu ja muutuvtöötasu);
- soodustused;
- töö ja eraelu tasakaal;
- soorituse hindamine ja tunnustamine;
- arengu- ja karjäärivõimalused.

Kui töö on tüütu, kehvasti korraldatud ja tundub mõttetu, siis väljendub see eelkõige töötasuga rahulolematuses – töötajad soovivad kompensatsiooni ebameeldivuste eest ja neid ei huvita see, et neil juba on turu keskmisest kõrgemad töötasud. (Seeder, Sisemise motivatsiooni kujundamise eeldused, 2015) Seega peakski juhtkond leidma iga töötaja puhul just selle faktori, mis töötajat enim motiveerib ning võtma seda töötasusüsteemi loomisel arvesse.

Iga organisatsioon saab ise valida, millise süsteemi alusel töötajaid tasustatakse, kas töötajale makstakse põhitöötasu või muutuvtöötasu ehk tulemustasu, tihti sõltub otsus ka tööiseloomust. Seejuures on oluline, et töötasu maksmise süsteem oleks selge ja üheselt mõistetav ka töövõtjate seisukohast. Töötasu maksmise alused peavad olema lepinguliselt kokku lepitud, et vältida osapoolte omavahelisi lahk- ja eriarvamusi.

Muutuvpalga maksmise alused lepitakse kokku eraldi. Kui põhitöötasu saavad kõik töötajad, siis muutuvtöötasu ei pruugi organisatsioon maksta kõigile töökohtadele või teha seda ühetaoliselt. Osadel töökohtadel võib olla lühiajaline tulemustasu ja teistel pikaajaline tulemustasu. Tüüpilised lühiajalist muutuvtöötasu saavad tööd on need, millele on võimalik seada selgeid numbrilisi eesmärke ja mõõta saavutatud tulemusi. Eestis esineb kõige sagedamini lühiajalist muutuvtöötasu sellistes tööde gruppides nagu müügitööd, tootmistööd ja klienditeeninduse tööd. Pikaajaline tulemustasu on tüüpilisem kontoritööde ja juhtivate tööde grupis. Sageli on selles grupis keeruline numbriliselt mõõdetavaid eesmärke seada, kuna tegu on üldiselt protsessitöödega. (Palgasüsteemi..., 2014, lk 6)

1.5 Töökohtadele töötasu määramine läbi tööanalüüsi

Tööpositsioonide analüüs on protsess, kus kogutakse, analüüsitakse ja süstematiseeritakse infot erinevate tööde kohta organisatsioonis. Oluline on protsessi käigus selgitada välja tööde erinevused ja sarnasused. Analüüs annab sisendi erinevate tööde kirjeldamiseks ja väärtustamiseks. Saadud teave on aluseks personalijuhtimise poliitika kujundamisel, organisatsiooni struktuuri ülesehitamisel või elluviimisel, ametipositsioonide hindamisel ja tasusüsteemi loomisel. Lisaks on see ka oluline eeltöö töötajate arendamise ja karjääriplaneerimise süsteemide loomisel. (Maripuu, Orula, Rohelaan, Rell & Hiieväli, 2017, lk 255-256) Türk oma raamatus „Inimressursi juhtimine“ arvab aga, et ametipositsioonide hindamine on protsess, mis võimaldab kindlaks määrata ameti väärtuse ja põhitöötasu. Ametipositsiooni hindamise põhinäitajad on ameti keerukust ja olulisust iseloomustavad tegurid, sh oskusteave, pingutus, vastutus ja töötingimused. (Türk, 2005, lk 202) Personalijuhtimise käsiraamatus käsitletakse ametipositsiooni analüüsi kui süstemaatilist protsessi, mille käigus uuritakse töö iseärasusi ja määratakse kindlaks töökohtadele ja töötajatele esitatavad nõuded. Lihtsamalt öeldes on töö analüüs ja nende sisu täpsem määratlemine. Töö analüüsi käigus selgitatakse välja eri töökohtade tasustamise viisid. (Kütt, 2012, lk 49)

Eesti keskmine brutotöötasu oli aastal 2018 1310 eurot, mis on võrreldes aastaga 2017 7,3% kõrgem, keskmine brutotöötasu suurenes kõikides tegevusvaldkondades. Võrreldes 2017 aastaga suurenes kuutöötasu kõige enam muudes teenindavates valdkondades nagu näiteks tarbeesemete ja kodutarvete parandus, teeninduses ning

kunsti, meelelahutuse ja vabaaja tegevusaladel. Tegevusalade aastakasvu üheks põhjuseks on statistikaameti töötasustatistika meetodi muudatus, mille kohaselt võeti 2018. aastast vaatluse alla ka alla 50 töötajaga MTÜ-d ja sihtasutused. Lisaks kasvas töötasu 13,1% haridussektoris ning 10,8% kaubandussektoris. Veevarustuse, kanalisatsiooni, jäätme- ja saastekäitluse tegevusalal kasvas keskminetöötasu 10,2%. 2018. aastal oli tööandja keskmine tööjõukulu palgatöötaja kohta kuus 1756 eurot ja tunnis 11,61 eurot, seega keskmine tööjõukulu palgatöötaja kohta tõusis eelmise aastaga võrreldes 6,6%. (Eesti keskmine brutokuupalk oli 2018. aastal 1310 eurot, 2019)

Kristi Kiitsak Fontesest märgib, et üha rohkem Eesti ettevõtteid on huvitatud oma positsioonist töötasaturul. Nad on teadlikud töötasaturul toimuvast ja võrdlevad regulaarselt oma töötasutaset, kas kogu töötasaturuga või mõne kindla piirkonna majandussektori töötasu tasemega. (Kiitsak, 2004, lk 13) See selgitab ka seda, miks on hakatud järjest rohkem ettevõtetes välja töötama töötasu süsteeme ning püütakse leida viise, kuidas töötajaid ettevõttega siduda.

2017. aastal viidi läbi töötajate töötasuga rahulolu ning tööeelistuste uuring, mille käigus koguti 41321 vastust kümnest Euroopa riigist. Uuringu tulemustest selgus, et ainult viiendik Balti riikide ja veerand Kesk- ja Lõuna-Euroopast on veendunud, et nad saavad oma töö eest piisavalt tasu. Suurimat töötasuga rahulolu avaldasid Soome töötajad, rahulolematud olid vaid neli kümnest vastanuist, kes tundsid end alamakstuna. Peamiseks põhjuseks, miks töökohta vahetatakse on kõrgem töötasu ning suuremad lisahüved uuel töökohal, tugevamalt tuleb see välja töötajate seas, kes tunnevad, et on alamakstud. Teiseks põhjuseks töökoha vahetamisel töötajate seas, kes tunnevad, et saavad oma töö eest mõistliku tasu, on inspireeriv ning stimuleeriv töökeskkond ning väljakutsuv töö, alamakstud töötajatel on seevastu aga teiseks põhjuseks see, et leitakse huvi pakkuvam töö. (Oder, 2018)

Sander Karu arvates ei ole töökohtade analüüs ja hindamine piisav, et määrata töökoha töötasu, keskenduda tuleks ka strateegilistele eesmärkidele ja kriitilistest eduteguritest lähtudes esmalt sellele, kas seda tööd või töökohta on üldse tarvis. (Samuel, 2004, lk 50) Sõltuvalt organisatsiooni vajadustest võib töid analüüsida üksikshaaval kui kõiki korraga. Vähimaks, mida analüüsida, ongi töökoht, samal töökohal võib töötada mitu inimest, sellisel juhul on soovituslik teostada töö analüüs vähemalt kahe töötaja põhjal, kuna kahe töötaja tegevused ja harjumused võivad olla erinevad. Mitme töötaja

tegevuse samaaegne hindamine võimaldab tuvastada parima töö sooritamise viisi. Tööanalüüsi võib teostada kas töökohast lähtuvalt või protsessipõhiselt. Ametipõhises analüüsis lähtutakse juba olemas olevast ametipositsioonist, millele on seatud kindlad ootused ja vastutus. Analüüsi käigus tuuakse välja töökorralduse aspektid ning analüüsitakse, kas nende muutmise kaudu on võimalik organisatsiooni eesmärke paremini saavutada. (Tamkõrv, 2017, lk 68)

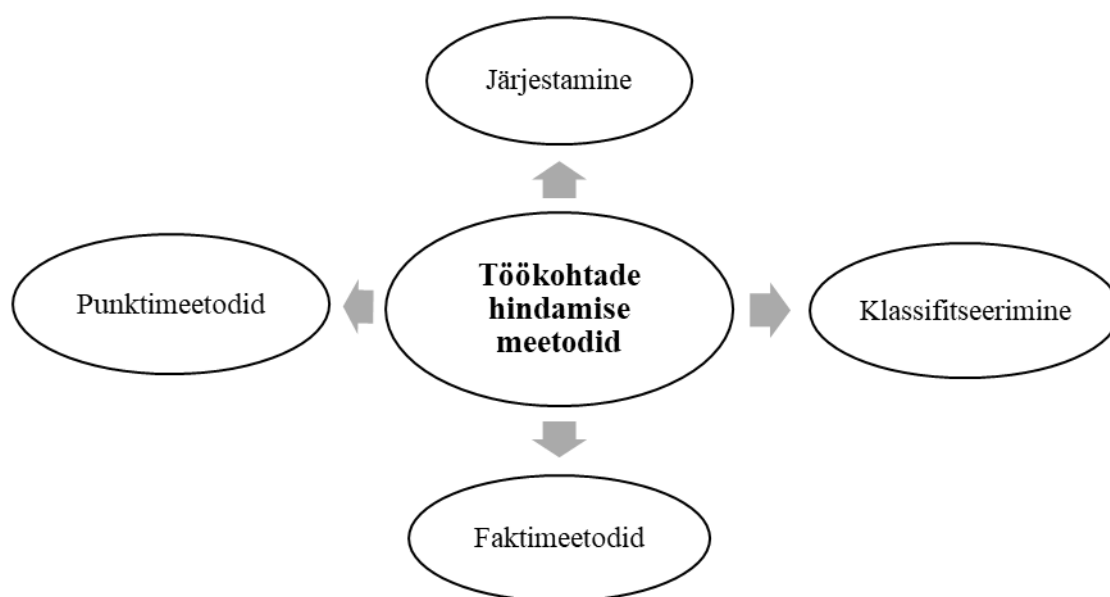
Ameerika Ühendemiraatides viidi läbi uuring 148 töökohas, kus uuriti, kas töökoha analüüs on vajalik, uuringus selgus, et tööanalüüs on üheks oluliseks vahendiks tööpoliitika ning konkurentsi eelise kujundamisel ning see väärrib tähelepanu. (Siddique, 2007, lk 219-220) Protsessipõhine analüüs on vajalik reeglina siis, kui tajutakse protsessides ebaefektiivsust, vähest toimimist või on vajalik juurutada uus protsess näiteks alustavas ettevõttes. Protsessipõhise analüüsi vajadus võib ilmned ka siis kui kliendid on rahulolematud toote, teenusega või on hoopiski töötaja rahulolematu töökorraldusega. Protsessianalüüsis lähtutakse organisatsiooni suurematest eesmärkidest, sellisel juhul on vajalik analüüsida töid, mille teostajad asuvad või hakkavad asuma erinevatest struktuurüksustes. Protsessipõhise analüüsi puhul on oluline määratleda, kus lõpeb ühe töökoha roll ning algab teise oma, sest see aitab vältida dubleerimist ja nii öelda tööde vahelisi halle alasid. (Tamkõrv, 2017, lk 68)

Seega on protsessianalüüs tõhusaks vahendiks, et välja selgitada probleemid, mis takistavad tööde sujumist ning töötajate või klientide rahulolematust. Protsessianalüüs aitab näha kitsas kohti ning vajadusel juurutada uusi strateegiad, mis tagavad protsessi tulemuslikkuse ja efektiivse toimimise. Protsessianalüüsi regulaarne läbiviimine ning hindamine aitab saavutada konkurentsi eelise ning seda säilitada.

1.6 Töökohtade ja töö analüüsi hindamise meetodid

Töökohtade hindamise meetodid võib jagada mitteanalüütilisteks, sh töökohtade järjestamiseks, klassifitseerimiseks ning analüütiliseks, sh faktori- ja punktimeetoditeks. Analüütiliste meetodite puhul võetakse arvesse töökohale esitatavaid üksikasjalisi nõudeid, mitteanalüütiliste meetodite rakendamisel hinnatakse aga töökohta tervikuna. (Türk, 2005, lk 203)

Järgneval joonisel (vt. joonis 2) on välja toodud töökohtade hindamise meetodid.



Joonis 2 Töökohtade hindamise meetodid, (Türk, 2005, lk 204)

Töökohtasid järjestatakse nende olulisuse ja keerukuse aluse, seda meetodit rakendatakse väikeettevõtetes sellepärast, et selline meetod on lihtne ja väikese ajakuluga. Töökohtasid hinnatakse ka juhu kehtestatud näitajate alusel, kus arvestatakse vaid töö üldisi iseärasusi. Järjestamise näitajatenä kasutatakse seda kui lihtne on töö, arvestatakse haridustaset ja teadmisi. Klassifitseerimisel jaotatakse töökohad klassidesse, selleks töötatakse välja vastavad klassikirjeldused. Töökohti saab hinnata ka faktormeetodiga, mille puhul hinnatakse tüüp töökohti iseloomustavaid faktoreid. Faktormeetodi eripära seisneb eelkõige selles, et see võimaldab tööjõu turuhinnad siduda töökohti iseloomustavate teguritega. Punktmeetodiga töökohtade hindamisel tuginetakse töökohti iseloomustavatele teguritele ja alamteguritele. Meetod jagab konkreetseid oskused, vastutuse, pingutuse arvestades seda kui keerukas ja pingutust nõudev töö on. (Türk, 2005, lk 204-207)

Töö analüüsimiseks kasutatakse erinevaid meetodeid ja sisendmaterjale. Sageli ei piisa ühest meetodist või sisendist, saamaks tööst piisavalt põhjaliku ülevaadet ning kasutusele võetakse mitu erinevat meetodit ja sisendit. Tööde analüüsimine ja töökohtade kujundamine peaks lähtuma organisatsiooni strateegilistest suundadest, tegevustest ja eesmärkidest. (Tamkõrv, 2017, lk 72)

Üheks töö analüüsi meetodiks on küsimustike ja ankeetide kasutamine, mis võimaldab suhteliselt kergesti ja väikese ajakuluga koguda suuremas koguses struktureeritud

informatsiooni. Küsimused koosnevad enamjaolt skaalapõhistest vastustest, valikvastustest või vabadest vastusest. Teiseks viisiks tööanalüüsi läbiviimisel on dokumentide analüüsimine. Analüüsitakse milliste dokumentidega töö tegija kokku puutub, millistest juhenditest, protsessikirjeldustest, kordadest ja põhimõtetest töö tegemisel lähtutakse. Dokumentide analüüs annab esmase ülevaate ilma, et uurija peaks kohe töö tegijat analüüsi protsessi kaasama. (Tamkõrv, 2017, lk 73) Samas ei tohiks mingil juhul teha järeldusi pelgalt dokumentide põhjal, mille alusel pole üldjuhul võimalik hinnata töö keerukust ja teostamiseks kuluvat aega. (Kütt, 2012, lk 58)

Töö analüüsi saab läbi viia ka vaatluse teel, see tähendab seda, et ollakse töö tegemise ajal töötaja kõrval, jälgitakse tema tööd ning tehakse märkmeid. Vaatlust saab läbi viia ka kaamera või filmilindi vahendusel, kui töötegija sellega nõustub. Selle eeliseks on see, et töötegija ei tea millal vaatlus läbi viiakse ning see ei sega töötajat. Miinuseks on aga see, et raskendatud on tegevuse põhjalik mõistmine. Vaatluse üheks alaliigiks on osalusvaatlus, mille käigus töö analüüsija teostab ise tööd kas täielikult või osaliselt. Sellist meetodit saab üldjuhul kasutada lihtsamate tööde puhul, mida analüüsija suudab kergesti omandada. Osalusvaatluse eeliseks on see, et analüüsija tajub selgemini töö teostamise erinevaid aspekte. (Prien, E. P., Goodstein, L.D., Doodstein, J., Gamble, L.G. et al, 2009, lk 4-26)

Neljandaks tööanalüüsi meetodiks on intervjuu või rühmavestluse läbi viimine töötajatega. Kuna tegemist on küllaltki ajamahuka ning kalli viisiga, töö analüüsi teostamiseks, siis tasub seda rakendada pigem lisainformatsiooni kogumiseks. Intervjuu käigus kogutakse struktureeritud küsimustiku alusel informatsiooni töö tegijatelt ja juhtidelt, harvem ka klientidelt ja koostööpartneritelt. Rühmavestlusele kutsutakse mitu sama töö tegijat, et saada samaaegselt ülevaade erinevatest nüanssidest. (Armstrong, 2014, lk 659-680)

Viiendaks töö analüüsi läbiviimise meetodiks on kriitiliste intsidentide uurimine, kus uuritakse tavapärasest erinevaid olukordi. Reeglina seda meetodit üksi ei kasutata, vaid kombineeritakse täiendava informatsiooni saamiseks näiteks intervjuu või vaatluse meetodiga. Selle meetodi puhul eeldatakse, et avalduvad need ülesanded, mis tavapärasest töösituatsioonis ei avaldu. Kriitilisteks intsidentideks võib lugeda näiteks kliendikaebusi või erinevaid raporteid, mille analüüsimise tulemusel on võimalik välja selgitada, milliseid ülesandeid töötaja selliste situatsioonide lahendamiseks tegema peab. (Tamkõrv, 2017, lk 75)

Tööanalüüsi läbiviimiseks võib kasutada ka simulatsioone. Simulatsioone kasutatakse sellistel juhtudel, kui tööolukorra vaatlemine pole võimalik või on väga detailselt vaja uurida mingit töö aspekti. Selleks simuleeritakse tööülesandeid väljaspool töökohta, et välja selgitada, milline on töö iseloom ning millised ülesanded on konkreetsele ametikohale iseloomulikud. (Armstrong, 2014, lk 659-680)

Väärtuslikeks võivad kujuneda ka erinevad organisatsioonivälised analüüsid ning eksperdi hinnangud, mis aitavad konkreetset töökohta hinnata. Näiteks võivad töötasu uuringute läbiviimisel aluseks olevad töögrupid ja tasemed aidata mõista töö sisu ja võrrelda seda teiste töödega. Töökohtadele seatud ootuste ja nõuete hindamiseks võib leida vastuseid ka kutsestandarditest, mis toetab samuti hindamis protsessi. (Tamkõrv, 2017, lk 76) Sellisel viisil läbi viidud tööanalüüsid aitavad tööandjal mõista töö tegeliku iseloomu ning koormust, samuti saadakse aru, milliseid oskusi on konkreetse töö teostamiseks vaja. Mida teadlikum tööandja on erinevate tööde sisust, seda õiglasemat töötasu aitab see määrata.

1.7 Töötajate motiveerimine

Koolitusfirma Invicta juht Mihkel Pärjamäe nimetab motivatsiooniks inimese sisemist tahet. Pärnamäe arvates saame motivatsiooni tekkimist toetada, kuid seda luua ei ole võimalik, motivatsioon peab tulema inimese enda seest. HireRight Estonia juhi Kiira Kure sõnul on motivatsioon jõud, mis paneb inimesed tegutsema või vastupidi, kui see jõud ei toimi, siis jääb midagi tegemata. Kui rääkida kellegi motiveerimisest, siis see jõud peab eelkõige tulema inimesest endast, keegi teine ei saa seda temast üles leida, küll on aga firma võtmeisikutel võimalik luua selline keskkond, mis aitab inimesel ennast kergemini motiveerida. Rahulolematu on see, kes ei saa iseendaga läbi, on ebakindel, viriseb ja ei tegutse. Kui inimene midagi mõnuga teeb, teeb ta seda palju kiiremini, kui vastumeelselt tegutsedes. (Malmberg, 2005) Selleks, et inimesed oleksid tööl motiveeritud ja õnnelikud, tuleb järgida viit terve mõistuse põhimõtet. Esiteks nad peavad seda suutma ehk inimesed peavad olema suutelised täitma tööd, ülesannet või töökohta, mis neile on antud. Oleme kõik kuulnud väljendist „kandiline pulk ümmarguses augus.“ Sageli arvatakse, et heaks müügimeheks saamiseks peab olema hea müügimees- see on tõsi, kuid ei tähenda alati seda, et heast müügimehest saaks tingimata hea müügijuht. Teiseks põhimõtteks on see, et inimene peab sinna sobima, tuletagem meelde ütlus „kes saab santi sundida, kui sant ei taha kõndida.“ Kui inimene

ei taha, et teda koolitataks või ei taha talle antud töökohal töötada, siis ta ei hakka sinna mitte kunagi sobima. Kolmandaks põhimõtteks on, et töötajad ei tohiks ennast üle pingutada, selleks, et inimesed oleksid oma tööga rahul ei tohiks nad seda teha ülemäära palju. Motiveeritud töötaja peab tundma edu, tiimiliikmed peavad edukuse nimel olema õnnelikud ja seda õnne saab kasvatada edukustundest saadava naudinguga abil. Viimaks peab suhtumine õige olema. Töö on miski, mida tavaliselt tasuta ei tehta ning enamik inimeste jaoks on tasuks raha. Seega tõestab eelnev näide, kes võtab tööd ja mängu võrdselt suure lustiga, seda edukamad nad on, sest edu aluseks on isiklik suhtumine töösse. (Denny, 2010)

Töötajate motiveerimisel on oluliseks rolliks töökeskkond, kliima peab olema õige, see tähendab seda, et meeskonnaliikmete kasutuses olev varustus, tööriistad ja süsteemid olema korralikud ning töökorras. (Malmberg, 2005) Töökeskkond peab olema loomulikult puhas ja mugav- inimesed peaksid tunda uhkust oma töökoha üle. Enamasti piisab positiivse töökeskkonna loomiseks vähesest. Kõik meeskonda kuuluvad töötajad peavad olema meeskonnamängijad, vahel tulebki vastu võtta rasked otsused ning välja vahetada need töötajad, kes ei ole meeskonna mängijad. Motiveeritud meeskonna puhul on esmatähtis, et kõik liikmed teaksid, millised on nende isiklikud prioriteedid tiimi eesmärgi suunas liikumisel. Prioriteetide kultuur on suures osas seotud oodatava käitumisega, inimesed käituvad alati viisil nagu tunnusmehhanismid neid treeninud on. Meeskonnal peab olema ühine eesmärk, ülesanne ja põhjus, mille nimel võidelda. On ülimalt võimatu motiveerida üksikutest inimestest koosnevat meeskonda, millel puudub üks neist kolmest. Ettevõttel peab olema kindel ja selge visioon, et töötajad teaksid, kuhu nende ettevõtte võib jõuda. Inimesed on loomuomaselt paremini motiveeritud, kui neil on midagi teha ning rohkem motiveeritud, kui juht peab meeles igat inimest, sest kõiki tiimi kuuluvate liikmete vastastikkuse panuse tulemusel saavutatakse edu. Lisaks kasutage juhina ära võimalust meeskonna identiteedi loomist ning püüdke oma meeskond viia selleni, et nad oleksid suutelised jagama edu eest saadavat preemiat. Motiveeritud meeskonna alustalaks on positiivsed tiimiliikmed ja motiveeriv eestvedamine, kui seda ei ole, ei sa ka eeldada, et töötajad oleksid motiveeritud. (Denny, 2010)

2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Empiiriline uuring viidi läbi ettevõttes Inspect Motors OÜ, kuna aastal 2019 on ettevõttes töömaht märkimisväärselt kasvanud ning vajadus töötaja leidmiseks suur. 2019 aasta alguses alustati töötaja otsinguid, et leida kahte mehaanikut, kes teostaksid kõiki autoremondiga seonduvaid ülesandeid. Juhtkonna hinnangul on keeruline sobivate oskustega töötajat leida, kandidaate pakutud töökohale pole ning huvi töökoha vastu puudub. Sellest tulenevalt sooviti uuringuga välja selgitada, mida ootavad potentsiaalsed töötajad oma tulevastelt tööandjatelt ning millised on peamised tegurid, mis tekitavad huvi ettevõttesse tööle asuda.

Metoodikaks nimetatakse teadustegevuses kasutatavate meetodite ja menetlusviiside kirjeldamist ja uurimist (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2005). Töötasu määramine töökohtadele ning õiglase tasupaketi väljatöötamine on aktuaalne teema, sest tööjõuturg on pidevas muutuses ning tööandja peab suutma muutustega kohaneda.

Uurimisprobleem on kirjeldus, mida ja miks uuritakse- laiemalt taustalt konkreetsele probleemile (Artma, Sõrmus, & Vilja, 2012).

2017 aastal viisid Eesti Panga eksperdid läbi uuringu, kus uuriti Eesti tööjõupakkumise ja -nõudluse ning hinna arengut. Uuringust selgus, et nominaalne tööjõu ühikukulu aastas on kõrgem kui reaalne tööjõukulu ühikukohta, see viitab sellele, et tööandjad maksavad töötajatele vähem tasu, kui nad saaksid maksta. (Soosaar, Urke, & Pärnamäe, 2017, lk 6) Uuringu tulemused viitavad selgelt sellele, et tööandjad ei maksa töötajatele suuremat töötasu, kuigi neil on selleks võimalus. Inimressursi juhtimise organisatsioon viis läbi uuringu konkurentsivõimelise ja õiglase tasusüsteemi loomise kohta Põhja-Ameerikas, kus 72% vastanutest, oli fikseeritud töötasu. Uuringu käigus jõuti järeldusele, et töötasusüsteem on tõhusa hüvitusprogrammi oluline osa, mis aitab tagada konkurentsivõime ning hästi kavandatud töötasusüsteem võimaldab töötajatele maksta õiglast tasu. Samuti aitab hea töötasu süsteem panustada oskuste arendamisse, mis muudab töötegemise veel tulemuslikumaks, paralleelselt määratakse kindlaks töötasude ülempiir konkreetsetes Töökohtades. (Salary Structures: Creating Competitive and Equitable Pay Levels, 2010) Seega on tööandjatel veel palju tööd teha selle nimel, et välja töötada tulemuslikud tasupaketis, mis motiveeriks töötajaid.

Ettevõtte Inspect Motors OÜ on otsinud endale sobivat töötajat, kes oleks nõus asuma nende juurde pikaajaliselt tööle. Teemavalik tulenes probleemi aktuaalsusest, sest

pideva otsingute tulemusel ei ole ettevõtte endale püsitöötajat leidnud, sellest tulenevalt on eesmärgiks selgitada välja potentsiaalsete töötajate tingimused, mille põhjal tehakse töökoha valik ning saadud tulemustele tuginedes koostada ettevõttele töötasu süsteem, mis tekitaks huvi potentsiaalsetel töötajatel just nende juurde tööle asuda.

Uurimuse teostamiseks kasutas töö autor kombineeritud uurimismeetodit. Kvantitatiivse meetodina võrdles autor tegevusala keskmisi töötasusid ning kõrvutab neid ankeetküsitlusest saadud vastustega, milline on ootus töötasule valmi hulgas. Kvalitatiivse meetodina kasutas autor ankeetküsitlust (vt lisa 1) ja poolstruktureeritud intervjuud (vt lisa 2). Ankeetküsimustiku kasutamine andis võimaluse küsitleda suure valimi hulgas kindlat huvigruppi ning saadud tulemusi kõrvutada intervjuu käigus saadud vastustega. Kvantitatiivset uurimustööd iseloomustav deduktiivne ehk üldiselt üksikisikule strateegia. Kvantitatiivne uurimus sisaldab täpseid andmeid, opereerib arvude ja hulkadega ning järeldused tehakse statistilise andmeanalüüsi põhjal (Artma, Sõrmus, & Vilja, 2012). Kvalitatiivse analüüsi läbiviimisel saadi suur hulk vähem või rohkem struktureerimata materjali ning andmed tuli viia sellisele kujule, et neid oleks võimalik analüüsida. Kvalitatiivne meetod on sobilik probleemide kirjeldamiseks, erinevate lahenduste otsimiseks ja nende analüüsiks. Kvalitatiivset ja kvantitatiivset meetodit saab hästi ühildada pakkudes suuremat lisandväärtust. (Õunapuu, 2014, lk 73-76).

Empiirilise uuringu läbiviimist alustas autor andmete kogumisest, viies läbi ankeetküsitluse, mis saadeti Tallinna Tehnikakõrgkooli autoeriala üliõpilastele. Ankeetküsitlus on meetod, kus andmeid kogutakse standardiseeritult ja katseisikud moodustavad valimi või näidise suuremast üldkogumist (Õunapuu, 2014, lk 73-76). Seejärel viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuu juhiga, et koguda andmed selle kohta, milliseid töötasupaketi komponente pakuti väljakuulutatud konkursil. Intervjuu on ainulaadne andme kogumismeetod, sest siis ollakse uuritavaga vahetus keelelises kontaktis, suurimaks eelises intervjuu juures on paindlikkus. Pool struktureeritud intervjuu on intervjuu vorm, mille jaoks valmistatakse ette põhiküsimused ning tehakse intervjuu plaan. Intervjuu käigus lastakse intervjuueeritaval rahulikult küsimustele vastata ning vajadusel suundutakse eelmise teema juurde tagasi ning küsitakse täpsustavaid küsimusi. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2005, lk 180-181, 191-192) Intervjuust saadud vastuseid kõrvutati ankeetküsimustikust saadud vastustega ning võrreldi ka statistiliste keskmistega. Andmeanalüüsi meetodiks oli kirjeldav statistika,

kirjeldava statistika abil on võimalik teha andmetest kokkuvõtteid ning kirjeldada olemasolevaid andmeid (Niglas) Küsimustik koostati interneti keskkonnas Surveer.ee, küsimustikust saadud vastused laeti keskkonnast alla ning töödeldi tabelarvutus programmi Microsoft Excel abil, saadud tulemused esitati nii jooniste kui ka analüüsina.

Lõputöö läbiviimiseks oli uurimisobjektiks ettevõtte Inspect Motors OÜ ning valimiks Tallinna Tehnikakõrgkooli üliõpilased ning huvigrupiks autoeriala üliõpilased. Valim osutus valituks seetõttu, et autoeriala lõpetanud tudengid omandavad vajalikud oskused ja teadmised õpingute käigus ning astudes tööturule on nad Inspect Motors OÜ potentsiaalsed töötajad. Selleks, et saada ülevaade, missuguseid töötasu komponente pakuti väljakuulutatud töötaja leidmise konkursil ning millised kogutasu paketi osad on juhataja valmis edaspidi rakendada, viidi läbi intervjuu ettevõtte juhtkonnaga.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised empiirilise uuringu ülesanded:

- intervjueerida ettevõtte juhti, et selgitada välja, missuguseid töötasu komponente on ettevõtte juhtkond hetkel rakendanud töötaja leidmiseks.
- viia läbi ankeetküsitlus Tallinna Tehnikakõrgkooli autotehnika eriala üliõpilaste hulgas, et välja selgitada nende ootused töötasusüsteemile.
- analüüsida uuringutulemusi, võrrelda neid komponentidega, mida juhtkond on valmis töötasupaketi rakendamiseks kasutama ning saadud tulemuste põhjal töötasupaketi loomine ettevõttele Inspect Motors OÜ mehaanikute leidmiseks.

Inspect Motors OÜ on aastal 2016 asutatud ettevõtte, mis tegeleb mootorsõidukite hoolduse ja -remondi ning varuosade müügiga, tegeletakse elektritöödega, vahetatakse rehve ning lisaks remondi- ja hooldustöödele teostatakse sõiduautode keemilist puhastust, teenust osutatakse Lõuna-Eestis, Otepääl. Praeguseks hetkeks on ettevõtte turul tegutsenud neli aastat ning selle ajajooksul on suudetud kindlustada positsioon turul ning lugupidamine klientide seas. Sellest tulenevalt on suurenenud töömahud ning vajalik on uute töötajate leidmine, et ettevõtet arendada. Ettevõtte eesmärgiks on pakkuda asjatundlikku, usaldusväärset, kiiret ja paindlikku sõiduki hooldus- ja remonditeenust. Remondi- ja hooldustöid teostab ettevõttes 2019. aasta seisuga omanik ise, kuna turule tulles on vajalik pidev investeerimine inventari ning töökeskkonda, siis

ei ole hetkeseisuga ühtegi töötajat tööle võetud. Nüüdseks on suudetud vajalikud seadmed ja tööriistad soetada ning töökeskkond on töötjate töölevõtmiseks sobilik.

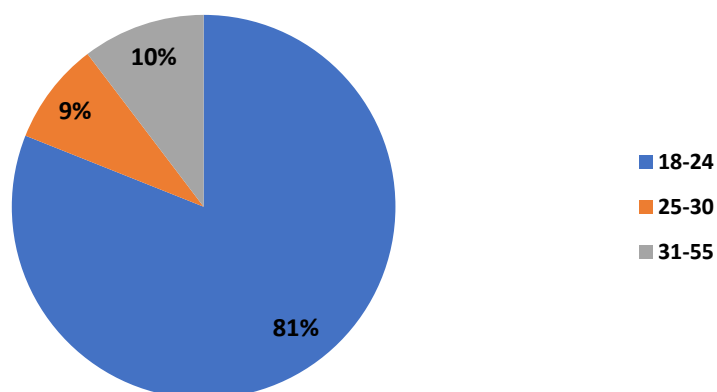
3. UURINGUTULEMUSTE ANALÜÜS JA JÄRELDUSED

Antud peatükis annab autor ülevaate ankeetküsitlusest saadud vastustest, tuules välja iseloomusvad joonised ning seosed. Analüüsib saadud vastuseid ning kõrvutab neid intervjuust saadud vastuste ning statistiliste keskmistega. Kirjeldab ettevõttele Inspect Motors OÜ loodud töötasupaketti ning saadud tulemustele tuginedes teeb järeldusi ning ettepanekuid.

3.1 Uuringus osalenute vanuseline ja töökogemuslik jaotus

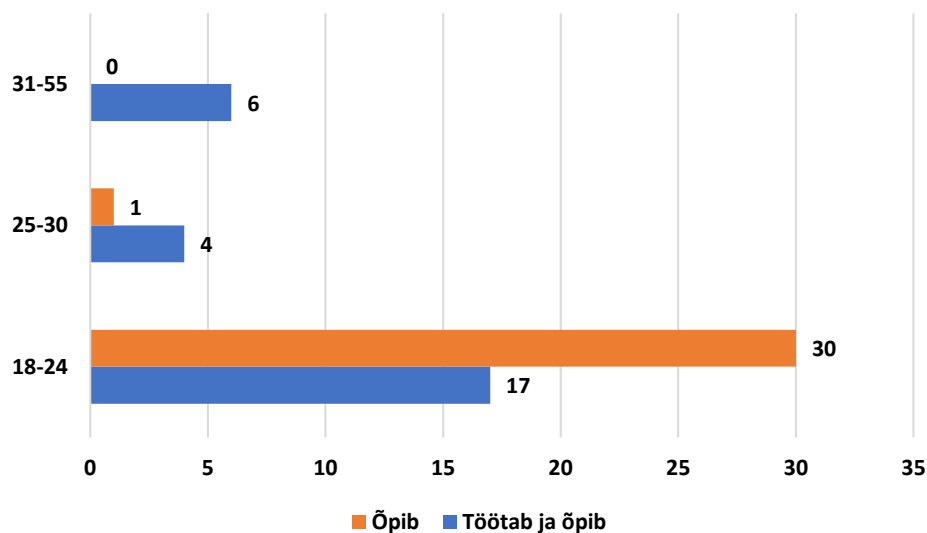
Empiirilise uuringu läbiviimist alustati ankeetküsitlusega, mis saadeti Tallinna Tehnikakõrgkooli autotehnika eriala üliõpilastele ning selgitati välja, millised on nende ootused töandjale ning mis on peamised kriteeriumid, mille alusel tehakse töökoha valik. Valim osutuks valituks seetõttu, et Inspect Motorsi juht otsib endale mehhaanikuid, kes oleks läbinud õpingute käigus ka diagnostikaõppe. Tallinna Tehnikakõrgkooli üliõpilased saavad vajaliku väljaõppe kui ka praktilise kogemuse nii autotehnikuna ja diagnostikuna, mis tähendab seda, et nad on õpingute lõppedes Inspect Motors OÜ potentsiaalsed töötajad. Paralleelselt viis autor läbi intervjuu ettevõtte juhiga, kelle käest uuriti, mida on tehtud praegu, et töötajaid leida, milliseid töötasu komponente potentsiaalsetele töötajatele on seni pakutud ning missuguseid kogutasu paketi komponente on nad valmis rakendama, et endale töötajaid leida.

Küsimustikule vastas 58 autotehnika eriala üliõpilast, 81% vastanutest olid vanuses 18-24 eluaastat, 10% olid vanuses 31-55 eluaastat ning 9% olid vanuses 25-30 eluaastat.



Joonis 1 Vastajate jagunemine vanuse järgi.

Küsimustikku läbi viies oli autor arvamusel, et suurem osa vanuses 18-24 aastat ainult õpivad, seega ei ole neil piisavat töökogemust, kuid nad soovivad samaväärset töötasu nagu juba töötavad ning mingit kogemust omavad vastajad. Sellepärast keskenduti vanuselisele eripärale, et välja selgitada, kas autor arvamus peab paika.



Joonis 2 Töötamise ja õppimise osakaal vastajate hulgas.

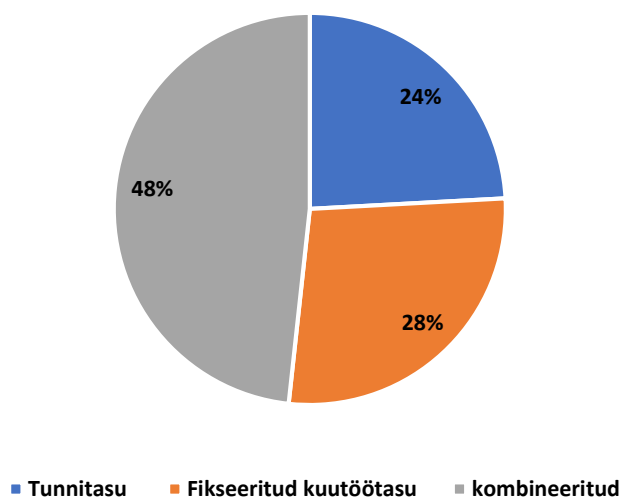
Selgus, et arvamus peab paika, sest vastanutest, kes on vanuses 18-24 õpib ja töötab vaid 17 inimest ning 30 inimest ainult õpib. 30 inimesest 14 oleksid nõus tööle asuma 1300+€ töötasu eest, kuigi neil puudub töökogemus. Eeldatava töökogemusega inimestest 11 on valmis asuma tööle 1300+€ eest, 5 vastanut on valmis tööle asuma 1001€-1300€ eest ning üks inimene on valmis tööle asuma 801€-1000€ eest. Seega võib oletada, et noored, kes on alles eriala omandamas soovivad saada sama töötasu nagu juba tööturul osalenud töötajad. Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remondi erialal oli 2019 aasta II kvartalis keskmine töötasu 1311€ (Keskmine palk oli teises kvartalis 1419 eurot, 2019) ning piirkonna üldine keskmine töötasu Otepääl on 1089€ (Omavalitsusüksuste võrdlus, 2019) Seega mootorsõidukite ja mootorrataste remondi erialale tööle asudes soovitakse saada vähemalt tegevusala keskmist töötasu. Vastajatele jäeti võimalus teha ettevõttele soovitusi ning ettepanekuid ning üks vastanud oli kirjutanud : „bruto töötasu 1300€? Kas mõtlete ikka mehhaaniku ametit?“ Sellest võib järeldada ilmselget rahulolematust ning 1300€ on vastaja jaoks selgelt madal töötasu. Juhiga läbiviidud intervjuus selgus, et mehaaniku leidmiseks välja kuulutatud konkursil pakuti samuti 1300€ bruto töötasuks, seega eelpool

väljatoodud vastusest võib järeldada, et see on üks põhjus, miks kandidaat loobus tööpakkumisest.

Palgainfo Agentuuri poolt läbi viidud uuringust järeldus, et peamiselt on rahulolematud need inimesed, kes ei tule põhitöötasuga toime. F. Herzbergi kahe teguri teooria ütleb, et töötasu on pigem hügieenifaktor, mille puudumine või madal tase põhjustab rahulolematust, kuid uuringust järeldus, et kõrge töötasu rahulolematust ei paranda. Seega, kui töötaja töötasu on suhteliselt kõrge, kuid rahulolematust ikkagi suur, siis võib see viidata puudujääkidele juhtimises, töökorralduses ning kompensatsioonis. Töötajad ootavad kompensatsiooni ebamugavuste, stressi, tõrjutuse ja muu sellise eest, pidev töötasu tõstmine seda aga ei kompenseeri. (Karu & Seeder, 2015) Seega tuleks töötaja rahulolu saavutamiseks kujundada välja just temale sobilik töötasupakett, mis sisaldab neid komponente, mis on tema jaoks olulised.

3.2 Töötasu kujundamise viis ja oodatud töötasu suurus

Küsitlust läbi viies andis autor võimaluse valida, milline töötasu kujunemise viis on vastaja jaoks kõige sobilikum, kombineeritud meetodi puhul anti võimalus ka täpsustada, kuidas võiks vastaja arvates kujuneda just tema lisatöötasu.



Joonis 3 Vastajate hinnangud mehhaaniku töötasu kujunemisest.

48% vastanutest soovib, et nende töötasu kujuneks kombineeritud meetodil (põhitöötasu + tulemustasu), 28% vastanutest soovib, et neil oleks fikseeritud kuu töötasu ning 24% vastanutest soovib, et neil oleks tunnitasu.

Inimressursi juhtimise organisatsioon viis läbi uuringu konkurentsivõimelise ja õiglase tasusüsteemi loomise kohta Põhja-Ameerikas, kus 72% vastanutest, oli fikseeritud töötasu. Uuringu käigus jõuti järeldusele, et töötasusüsteem on tõhusa hüvitusprogrammi oluline osa, mis aitab tagada konkurentsivõime ning hästi kavandatud töötasusüsteem võimaldab töötajatele maksta õiglast tasu. Samuti aitab hea töötasu süsteem panustada oskuste arendamisse, mis muudab töötegemise veel tulemuslikumaks, paralleelselt määratakse kindlaks töötasude ülempiir konkreetsetes töökohtades. (Salary Structures: Creating Competitive and Equitable Pay Levels, 2010)

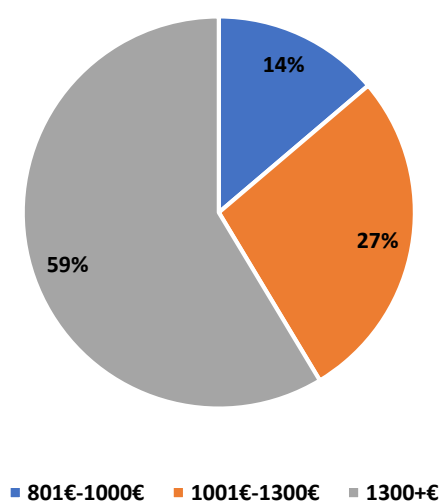
Seega võib üheks põhjuseks miks vastajad eelistavad kombineeritud töötasu meetodit olla just see, et siis nad tunnevad, et nad saavad õiglast töötasu. Kombineeritud meetodil arvestatud töötasuga tekib töötajal tunne, et talle makstakse tema pingutustest lähtuvat töötasu ning see annab motivatsiooni rohkem pingutada, sest mida tulemuslikumalt tööd tehakse seda rohkem lisatasu on võimalik teenida. Lisatasu kujundamine peab olema aga väga põhjalikult läbi mõeldud, sest lisatöötasu ei tohiks mõjutada asjaolud, mida töötaja ise muuta ei saa. Näiteks lisatasu ei tohiks olla sõltuv sellest kui palju kliente teeninduses käib, sest terve aasta vältel ei ole kõik kuud sama töömahuga. Selline aspekt tuli välja ka ankeetküsimustikust saadud vastusest, kus üks vastaja vastas: „*umbes 70% võiks olla fikseeritud töötasu, oleneb muidugi ettevõttest, et kui on jätkusuutlikult tööd, siis võib ka fikseeritud osa olla veidi väiksem, olen lihtsalt töötanud ettevõttes, kus ei olnud tööd, seega jäi töötasu üsna väikeseks.*“ Seega oli selles konkreetses ettevõttes lisatöötasu süsteem sõltuv töömahust. Vastajate arvates võiks lisatöötasu kujuneda järgnevalt:

- lõpetatud töökäskude alusel;
- ettenähtud ajast kiiremini tehtud tööde eest kõrgem tunnihind;
- kliendile müüdud tundidelt ja varuosadelt kindel protsent;
- kuutöötasule kindel lisatasu;
- tükitöö alusel;
- preemiad hästi tehtud tööde eest.

Vastajate poolt väljapakutud lisatasu kujunemise viisid on suuremal või vähemalt määral siiski sõltuvad sellest, kas ettevõtte suudab töötajale piisavalt palju tööd tagada. Pakutud variante peaks vaatama selle pilguga, et mis saab siis kui piisavalt tööd ei suudeta tagada, kuidas arvestatakse lisatasu töötajatele sellistel puhkudel. Juhiga läbi

viidud intervjuul pakkus tööandja koheselt variandi, et sellisel juhul tuleks arvesse võtta eelmise kuu näitajad ning prognoosida jooksva kuu lisatasu.

Iga organisatsioon saab ise valida, millise süsteemi alusel töötajaid tasustatakse, kas töötajale makstakse põhitöötasu või muutuvtöötasu ehk tulemustasu, tihti sõltub otsus ka tööiseloolest. Seejuures on oluline, et töötasu maksmise süsteem oleks selge ja üheselt mõistetav ka töövõtjate seisukohast. Töötasu maksmise alused peavad olema lepinguliselt kokku lepitud, et vältida osapoolte omavahelisi lahk- ja eriarvamusi. (Palgasüsteemi..., 2014, lk 6)



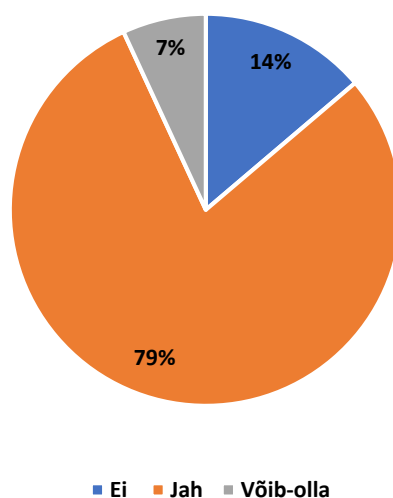
Joonis 4 Vastajate hinnangud mehhaaniku töötasu suurusele.

59% vastanutest on valmis tööle asuma, kui nende töötasu on 1300+€, 1001€-1300€ eest on valmis tööle asuma 27% vastanutest ning vaid 14% on valmis tööle asuma 801€-1000€ suuruse töötasu eest, seega ootused töötasudele on üsna kõrged. 2019 aasta septembris viisid Palgainfo Agentuur ja CVkeskus.ee läbi tööturu- ja palgauuringu, millest selgus, et töötajate majanduslik toimetulek ei ole vaatamata kiirele töötasukasvule aastaga paranenud. Töötasuga hästi toimetulekuks tuleks töötajate sõnul teenida üle 2000€ ning need, kes hindasid oma toimetulekut keskmiseks teenisid 1431€ brutotöötasu. Valgamaal hindasid töötajad, et nemad suudaksid töötasuga hästi toime tulla, kui nad teeniksid 1218€ brutotöötasu. Valgamaal saavad oma töötasuga hästi hakkama 65% vastanutes, seega on ikkagi ka palju neid, kes ei saa oma töötasuga siiski hakkama. (Kui palju peab Eestis teenima, et hästi toime tulla?, 2019) Inspect Motors OÜ poolt välja kuulutatud konkursil pakuti töötajatele 1300€ brutotöötasu, seega tuginedes eelpool toodud uuringule, mis viidi läbi sellel aastal, pakkus Inspect Motorsi

juhtkond töötajale kõrgemat töötasu, kui on töötaja ootused, selleks, et ära elada. Seega ei saanud see olla peamiseks põhjuseks, miks töötajad loobusid tööpakkumisest, samas ei saa selles ka täiesti lõpuni kindel olla, sest töötajad tajuvad asju erinevalt ning võibolla olid just need kandidaadid kõrgemate vajaduste ning ootustega ning 1300€ brutotöötasu on selgelt liiga madal selleks, et hästi ära elada. 2017. aastal viidi läbi töötajate töötasuga rahulolu ning tööeelistuste uuring, mille käigus koguti 41321 vastust kümnest Euroopa riigist. Uuringu tulemustest selgus, et ainult viiendik Balti riikide ja veerand Kesk- ja Lõuna-Euroopast on veendunud, et nad saavad oma töö eest piisavalt tasu. Suurimat töötasuga rahulolu avaldasid Soome töötajad, rahulolematud olid vaid neli kümnest vastanuist, kes tundsid end alamakstuna. Peamiseks põhjuseks, miks töökohta vahetatakse on kõrgem töötasu ning suuremad lisahüved uuel töökohal, tugevamalt tuleb see välja töötajate seas, kes tunnevad, et on alammakstud. Teiseks põhjuseks töökohta vahetamisel töötajate seas, kes tunnevad, et saavad oma töö eest mõistliku tasu, on inspireeriv ning stimuleeriv töökeskkond ning väljakutsuv töö uues töökohas, alammakstud töötajatel on seevastu aga teiseks põhjuseks see, et leitakse huvi pakkuvam töö. (Oder, 2018) Seega töötajatele ei ole oluline vaid töötasu, olulist rolli mängivad ka kõik ülejäänud tasupaketi komponendid.

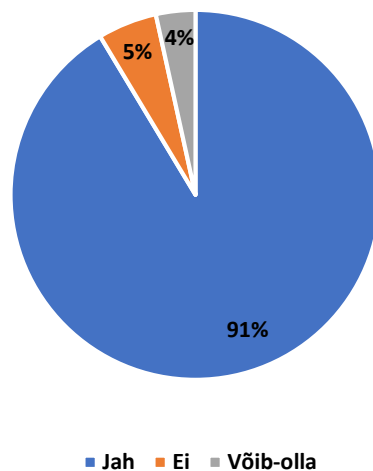
3.3 Vastanute hinnangud karjääri- ning koolitustel osalemise võimalustele

Ankeetküsitlust läbiviies uuriti vastajatel ka seda, kas nende jaoks mängib rolli töökohavalikul see, et neil oleks võimalus ettevõtte siseselt ametiredelil tõusta.



Joonis 5 Vastajate hinnangute jagunemine seoses karjäärivõimalustega.

79% vastanutest arvas, et võimalus ettevõtte siseselt ametiredelil tõusta on üks põhjus mis mõjutab nende töökoha valikut. 14% vastanutest ei olnud see oluline ning 7% vastanutest arvas, et see võib-olla mõjutab nende otsust, kuid nad ei ole selles päris kindlad. Saavutus vajadus on Maslow' hierarhia järgi inimese üks põhivajadusi. Seega on väga oluline, et tööandja looks töötajale võimalused arenemiseks, õppimiseks ja kasvamiseks. Tööandja ei tohiks mõelda, et töötaja kandideerib üksnes avatud töökohale- töötaja kandideerib ettevõttesse, et seal kasvada ja seega on vajalik tema potentsiaali võimalikult palju rakendada. Oluline on anda töötajale võimalus kaasa rääkida ning ideid ja lahendusi välja pakkuda- nad peavad teadma, et neid kuulatakse ja nende arvamus on oluline. See tugevdab töötaja seotust ettevõttega ning paneb teda tundma, et ta on ettevõttes oluline ja väärtustatud tiimi liige. Parim, mida tööandja sobivate inimeste leidmiseks teha saab, on olla ise aus ja külalislahke. Oluline on, et juba töövestlusel räägitakse organisatsiooni kultuurist ja väärtustest, et töötajal tekiks kohene arusaam, kas tema väärtused ühtivad organisatsiooni omadega ning kas ta tunneb ennast selle liikmena. (Parksepp, 2019) Intervjuus juhiga selgus, et ettevõtte ei tutvustanud võibolla väga põhjalikult organisatsiooni, nende kultuuri ja väärtusi. Põgusalt puudutati küll teemat, kuidas ettevõtlus alguse sai ja kuhu on soov jõuda, kuid see ei andnud töötajale kindlasti täit pilti sellest, kas ta soovib olla osa sellest organisatsioonist. Küll aga räägiti sellest, et töötajad on ettevõttes kõige olulisemal kohal ning selgitati, et töötaja arvamus on nende jaoks oluline ning seda võetakse arvesse. Pigem keskenduti töökeskkonnale ja töökohale, tutvustati tööriistu, töökohta ning sellega seonduvat.



Joonis 6 Vastajate hinnangud koolitusel osalemise võimalustest.

91% vastanutest peab oluliseks võimalust käia ametialastel koolitustel, vaid 5% vastanutest arvas, et see ei ole nende jaoks oluline ja vajalik ning 4% arvasid, et see on nende jaoks võib-olla oluline. 2018 aastal uuris tööandja turundus- ja värbamisagentuur Palgainfo Agentuuri 2015. ja 2017. aasta töötajate küsitlusele tuginedes, milliseid soodustusi töötajad oma tööandjalt enim ootavad ning milliseid hüvesid Eesti tööandjad neile pakuvad. Uuringust selgus, et töötaja ootused on valdavalt isiklikud ning töötasuga seotud. Töötajate soovid tööandjate poolt pakutavatest erinevad siiski kardinaalselt. Ettevõtted pakuvad soodustustena tasuta, kohvi, teed ning joogivett, isiklike sündmuste toetusi näiteks sünni-, juubeli- ja koolimineku toetused, 61,9% pakutakse erialaste ja täiendkoolitusega seotud kulude katmist, 55,5% pakuvad tööandjad panindliku tööaega ning 52% tööandjatest pakub soodustusena ühisüritusi. Töötajad seevastu aga soovivad kõige enam ise areneda ehk 92% vastanute jaoks oli oluline, et neile võimaldataks erialaseid arenguvõimalusi.

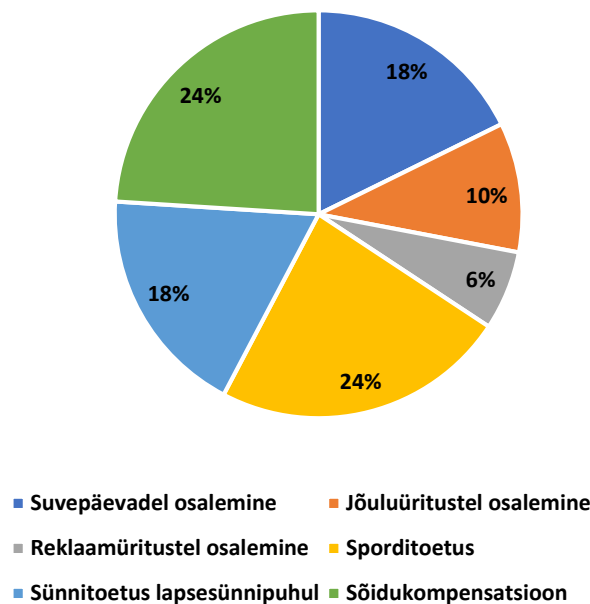
Teiseks oluliseks soodustuseks pidasid töötajad seda, et tööandjad säilitaksid haiguspäevadel keskmisetöötasu osaliselt või täielikult, seda soovisid 85,3% vastanutest. Kolmandaks oluliseks soodustuseks pidasid töötajad seda, et ka vabadel päevadel ning lisapuhkepäevadel säiliks keskmisetöötasu ning viimaseks oluliseks hüveks oli see, et tööandja pakuks töötajate tasuta sportimisvõimalusi. (Evert, 2019) Juhiga läbi viidud intervjuus uuris autor samuti, millised on peamised töötajasoodustused, mida nende ettevõttes töötajatele pakutakse. Inspect Motors OÜ poolt pakutavad töötaja soodustused erinevad pisut, sellest mida üldiselt ettevõtted Eestis pakuvad ning ei ole ka väga sarnased sellel, mida sooviksid töötajad. Inspect Motorsi omaniku Kristjani sõnul ei saa tasuta kohvi, teed ja joogivett pidada soodustuseks, see on asi, mis peab töötajal olemas olema, selleks, et ta saaks ennast inimväärsena tunda. Samuti nendib ta, et tööalaste koolituste eest maksmine on tööandja rida, sest töötaja oskused aitavad ettevõttel areneda ning olla konkurentsi võimeline, oleks täiesti kohatu, kui tööandja nõuaks, et töötaja käiks ennast ametialaselt koolitamas ning rõhutaks töötajale, see, et tööandja koolitused kinni maksab, see on talle soodustuseks- veelkord, ei, ei ole soodustus töötajale, vaid kohustus ja võimalus tööandjale.

Inspect Motors OÜ pakutud töötajasoodustusteks on sõidukompensatsiooni kaugemalt tulijatele, sünnitoetus lapse sünni puhul, sporditoetus või sportID liikmelisust, lisapuhkepäevad ilma keskmisetöötasu säilitamiseta, paindliku tööaega, töö- ja eraelu

tasakaalu. Ettevõtte omanik Kristjan Tamm mainis aga seda, et soodustused töötajale sõltuvad natuke ka töötajast endast. *Kristjan ütles: „Kui töötaja tõestab, et ta suudab ära teha kõik vajaliku ning rohkemgi veel, siis ma ei näe probleemi miks mitte töötaja soovidel vastu tulla, ma olen avatud kõigele, kuid see, kas soovitud hüvesid rakendatakse, selleks peab töötaja natuke vaeva nägema.“* Rääkides talle aga sellest, millised olid ootused töötajate hulgas, siis ta jäi pisut kõhklevaks ja ütles: „*Ma mõistan, et töötaja soovib töötasu säilitamist, ka siis, kui ta ei tee tööd või on haige, kuid sellisel juhul, kui pakkuda sellist võimalust ma kaldun arvama, et paljudel juhtudel hakkaksid töötajad seda ära kasutama ning sellest ei tuleks midagi välja, pigem peaks mõtlema välja mingid muud soodustused, mis on töötaja jaoks olulised.“*

3.4 Eelistused lisasoodustustele ning töömotivaatorid

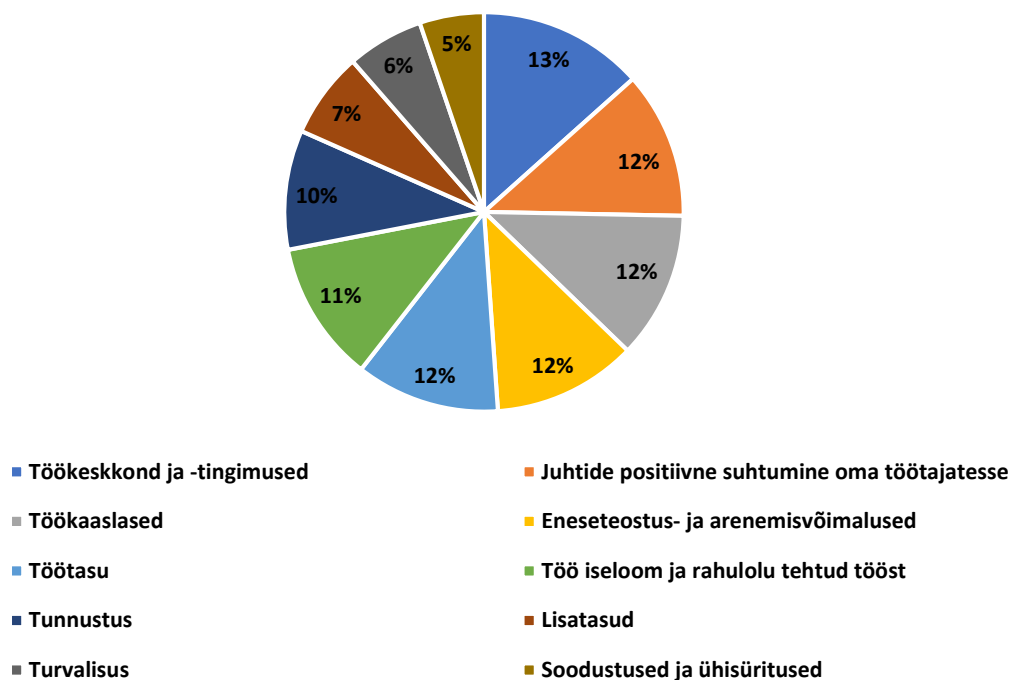
Ankeetküsitlust läbi viies uuriti samuti, millised on peamised soodustused, mida töötajad tööandjalt ootavad.



Joonis 7 Vastaja eelistused ettevõtte poolt pakutavatele lisasoodustustele.

Sõidukompensatsioon ning sporditoetus olid kõige olulisemad soodustused, mida tööandjalt oodatakse, seda soodustust sooviksid saada 24% vastanutest. Teisel positsioonil olid suvepäevadel osalemine ja sünnitoetus lapsesünnipuhul, mis olid samuti võrdse kaaluga, 18% vastanutest soovivad, et lisaks töötasule saaksid nad ka neid hüvesid. Kolmandaks hüveks valiti jõuluüritustel osalemine, mis oli oluline vaid

10% vastanutest ning kõige vähem huvipakkuvam soodustus oli reklaamüritustel osalemine, vaid 6% vastanutest sooviksid, et nad saaksid reklaamüritustel osaleda. Kuigi tööandjad võivad pakkuda vägagi erinevaid ja kasulikke soodustusi, ei pruugi töötajad alati olemasolevatest võimalustest isegi teadlikud olla. Tööandja turundus- ja värbamisagentuur Brandem viis 2018 aastal läbi uuringu tuginedes Palgainfo Agentuuri 2015. ja 2017. aasta töötajate küsitlusele, et välja selgitada, millised hüvesid töötajad soovivad tööandjalt saada ning milliseid hüvesid Eesti tööandjad neile pakuvad. Uuringust selgus, et 47,3% vastanutest on nõus sellega, et erinevad hüved on olulised tasupaketi osad ning 46,4% vastanutes on oma tööandjale tänulikud, et nad erinevaid hüvesid neile võimaldavad. Samas saadi uuringuga teada, et iga viies töötaja ei ole kursis ettevõtte pakutavata soodustustega, just seetõttu on oluline, et ettevõtte jagaks oma motivatsiooni paketi kohta piisavalt infot, et töötajad oleksid kõikidest oma hüvedest teadlikud. (Evert, 2019) Kuna uuritavas ettevõttes ei ole peale omaniku veel ühtegi teist töötajat, siis ei olnud autoril võimalust uurida, kas neil on tekkinud probleeme sellega, et töötaja ei tea, millised hüved tal lisaks töötasule veel on. Küll aga sai autor küsida ettevõtte omanikult, kuidas kavatsetakse töötajatele jagada infot erinevate hüvede kohta. Ettevõtte omanik ütles, et kuna Tal ei ole hetkel ühtegi töötajat ning tõenäoliselt neid ka üle kahe Otepääl olevasse garaaži ei tule, siis edastaks ta info erinevate hüvede kohta juba töövestlusel, eraldi dokumentatsiooni või lepingu lisa selle kohta ei plaanita koostada. Lisaks uuriti ankeetküsitlusega, millised tegurid motiveerivad töötajat enim.



Joonis 8 Vastajate hinnangud töökoha motivaatoritele.

13% vastanutest arvas, et kõige olulisemaks motivaatoriks töökeskkond ja -tingimused, 12% vastanute arvates on võrdselt olulised motivaatorid töö kaaslased, töötasu, juhtide positiivne suhtumine oma töötajatesse ning eneseteostus- ja arenemisvõimalused. Kolmandaks oluliseks motivaatoriks töö on 11% vastanute hulgas tööiseloome ja rahulolu tehtud tööst, seejärel pidasid vastajad oluliseks tunnustust (10%) ning lisatasusid (7%). Vähem olulisteks motivaatoriteks peeti turvalisust (6%) ning soodustusi- ja ühisüritusi (5%). Seega ehk ei olegi nii palju vaja keskenduda lisasoodustustele kui sellele, et töötajal oleksid head töötingimused ja -keskkond, töökaaslastega hea läbisaamine, juhtide positiivne suhtumine töötajatesse ning eneseteostus- ja arenemisvõimalused. Kui eelpool mainitud tegurid on täidetud on rahulolu töötajate hulgas peaaegu tagatud.

Psühholoog Frederick Herzberg kirjutas juba 1968. aastal oma Harvard Business Reviews ilmunud artiklis „Üks kord veel: kuidas sa motiveerid oma töötajaid?“, et töötajad on kõige motiveeritumad, siis kui nad näevad oma töö sisulist tulemust, ehk tajuvad progressi. Kuigi uuringud on näidanud, et progressitunne on kõige olulisem motivaator, siis millegi pärast kipuvad progressitunnet alahindama ning kasutavad seda töötajate motiveerimiseks kõige vähem. (Pajumaa, 2018) Töötajate motiveerimisel on oluliseks rolliks töökeskkond, kliima peab olema õige, see tähendab seda, et

meeskonnaliikmete kasutuses olev varustus, tööriistad ja süsteemid olema korralikud ning töökorras. (Malmberg, 2005) Töökeskkond peab olema loomulikult puhas ja mugav- inimesed peaksid tunda uhkust oma töökoha üle. Enamasti piisab positiivse töökeskkonna loomiseks vähesest. (Denny, 2010) Uuritav ettevõtte alustas tegevust aastal 2016 ning kolme aastaga on suutnud ettevõtte omanik suutnud ettevõtte arendada niikaugele, et on loodud ergonomiline töökeskkond kahele töötajale. Soetatud on vajalikud seadmed ning tööriistad, et töötaja saaks kvaliteetselt teenustööd teha. Töökoda on valgusküllane ning varustatud põrandaküttega, et säästa töötajate jalgu ning põlvi igapäevaselt betoonpinnal töötades. Puhtuse hoidmine on number üks kohustus, sest see ei ole mitte ainult oluline töötajale endale vaid ka klientidele, kes toovad oma auto teenindusse ning see kujundab ettevõtte nägu.

3.5 Kogutasu pakett ettevõttes Inspect Motors OÜ

Lõputöö autori poolt koostatud kogutasu pakett ettevõtte Inspect Motors OÜ sisaldab nii rahalisi kui ka mitte rahalisi komponente (Vt lisa 3). Rahalisteks komponentideks oleks põhitöötasu, mis oleks suuruses 1311€ bruto ning sellele lisanduks fikseeritud preemia kliendile teostatud töötundide pealt, kui töötaja suudab kuu jooksul teha tööd üle 140 tunni, siis saab ta põhitöötasule lisaks ka preemiat. Maksimaalselt on võimalik kuus teostada 160 töötundi, mille eest maksavad kliendid tasu, kui töötaja on suutnud kuu jooksul klientidele teha tööd üle 140 tunni, siis makstakse töötajale preemiat 300€ bruto. 140 tundi piirmääraks on määratud selles, et töötajal tekiks soov pingutada, kuid samas säiliks distsipliin ning kohusetunne teostada kvaliteetselt tööd. Distsipliin ja kohusetunne kvaliteetselt tööd teha peaks säilima, sest kui töötaja vea tõttu pöörduv klient tagasi teenindusse, siis neid tunde, mis kuluvad vea parandamiseks enam preemia arvestusse ei rakendata, sest neid tunde ei saa kliendile enam maha müüa.

Kliendile müüdü tunde määramisel lähtus autor sellest, et see oleks kättesaadav enam-vähem kõikidele töötajatele, kellel on piisavalt oskusi. Uuringust tuli välja, et vastajad soovivad, et nende töötasu sõltuks panusest, sellisel viisil rakendatud süsteemiga peaks töötaja tundma, et preemia saamine sõltub tema panusest. Piirmäär ei tohiks olla kindlasti liiga kõrge, sest, siis juhtuks see, et töötaja jaoks oleks see kättesaamatu ega oleks motivaatoriks, et rohkem pingutada, vaid hakkaks vastupidiselt tööle. Kui preemia saamiseks määrata liiga kõrged tunnid, siis tekiks koheselt ka see olukord, et töötaja hakkas töö tegemisel tohutult kiirustama ning kiirustades tekivad

alati vead, sellega kaasneks koheselt teenuse kvaliteedi langus ning ühtlasi ka ettevõtte maine langus. Samas ei saa seda määra ka liiga madalaks panna, sest siis oleks see kättesaadav kõikidele ning siis ei tunneks töötaja, et preemiat saab ta siis, kui ta panustab maksimaalselt. Teooria ütleb, et selgelt peaks olema eristatav, mida töötaja teeb põhitöötasu eest ja mida lisatasu eest. Sellisel viisil rakendatud preemia süsteemiga on selge, et kui töötaja müüb kuu jooksul klientidele 140 tundi, siis selle eest saab ta põhitöötasu 1311€ bruto, kui aga rohkem kui 140 tundi, siis selle eest makstakse töötajale preemiat 300€ bruto, seega on selgesti aru saada, mida töötaja teeb põhitöötasu eest ja mida lisatasu eest. Lisaks preemiale, mis makstakse vastavuses töötaja panusele jätab tööandja enda võimaluse maksta töötajale ka ebaregulaarseid preemiaid või tasusid, näiteks, siis kui ta näeb, et töötaja on olnud väga tubli ning on pingutanud palju, siis makstakse töötajale veel täiendav summa, lisaks väljateenitud töötasule ja preemiale.

Rahalise komponendina makstakse töötajale ka isikliku sõiduauto kompensatsiooni, kui töötaja ei ela Otepääl ning selleks, et tööle jõuda peab sõitma pika maa, on ettevõtte valmis maksma isikliku sõiduauto kompensatsiooni, et vähendada pisut kulusid, mis kaasnevad tööl käimisega. Lisaks makstakse töötajale ühekordne toetus, kui perre peaks sündima perelisa. Toetuse suuruseks on 150€, lisaks tehakse uuele ilmakodanikule sünnikink. Kui perre peaksid sündima kaksikud, siis vastavalt 300€ sünnitoetus ning kahele beebile sünnikingitused. Viimaseks rahaliseks komponendiks pakub tööandja sporditoetust, mis on 30€ kuus ehk 90€ kvartalis, et töötaja saaks töövälisel ajal käia spordisaalis, ujumas või osaleda mõnel muul meelepärasel treeningul, või kasutada võimalust liituda SportID süsteemiga, et tasuda SportID süsteemi kasutades treeningute eest. Rahaliste komponentide kujundamisel peeti eelkõige silmas seda, et töötaja saaks alati kätte soovitud suuruses töötasu.

Mitterahaliste komponentidena pakub tööandja paindliku tööaega, see tähendab siis seda, et kui töötaja on mõnel päeval tööl kauem ja soovib järgmisel päeval tulla näiteks tunni võrra hiljem, siis läbirääkimiste teel on see võimalik. Läbirääkimised on vajalikud selleks, et ei tekiks olukorda, et töötajale on broneeritud töö kella 8-ks, kuid töötaja tuleb alles kella 9-ks. Samuti on tööandja jaoks oluline, et töötajal säilib töö- ja eraelu tasakaal, sest kui seda ei ole, siis üldiselt on väga kiire tekkima tööstress, alamotiveeritus ning sellele tõenäoliselt järgneb töölt lahkumine. Kui töötajal on vaja näiteks hommikul laps lasteaeda viia ning sellest tulenevalt jääb ta pisut hiljaks, siis on

tööandja sellega arvestanud või on vastupidine olukord, et töötajal on vaja töölt lahkuda 15 minutit varem, et lapsele lasteaeda järele minna, siis ka see ei ole tööandjale probleemiks- see on elu osa, mida peab aktsepteerima. Samuti on tööandja valmis andma töötajale lisapuhkepäevi, kui selleks on mõjuv põhjus ja reaalne vajadus. Ettevõtte omanik Kristjan ütles, et me keegi ei tea kuna meil on nii halb olla, et me vajame kas või ühte lisa puhkepäeva, et olla järgmiseks päevaks valmis. Ta arvab, et mida rohkem töötaja temaga suhtleb, seda paremini nende koostöö sujub.

Uuringu tulemustele tuginedes võib teha järgmised järeldused:

- alles haridust omandavate töötajate hulgas on ootused sama kõrged nagu juba tööturul osalevate töötajate seas, seega selleks, et töötajaid värvata peavad tööandjad olema valmis maksma kõrgemat töötasu ka neile, kellele ei ole töökogemust.
- 1300 bruto töötasu ei ole piisavalt kõrge, et tekitada huvi töötajate hulgas ning nad ei ole valmis sellise töötasu juures tööle asuma.
- Inspect Motors OÜ pakkus oma esimesel töötaja otsimise konkursil põhitöötasuks 1300€ bruto, seega võib järeldada, et pakutud põhitöötasu oli liiga väike ning ei tekitanud töötajas huvi tööle asuda.
- ettevõtte omanik ei tutvustanud töötajale organisatsiooni kultuuri ja väärtusi ning see võib olla ka põhuseks miks töötaja pakkumisest loobus.
- lisaks töötasule soovivad töötajad täiendavaid soodustusi nagu näiteks isikliku sõiduautokompensatsiooni, toetust lapse sünni puhul ning sporditoetust.
- hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remondi erialal oli 2019 aasta II kvartalis keskmine töötasu 1311€ (Keskmine palk oli teises kvartalis 1419 eurot, 2019) ning piirkonna keskmine töötasu Otepääl on 1089€ (Omavalitsusüksuste võrdlus, 2019) seega saab järeldada, et töötajad soovivad keskmisest töötasust ning piirkonna töötasust kõrgemat tasu, ehk töötajad on valmis tööle asuma alles siis kui nende keskmine bruto töötasu on kõrgem kui 1311€.
- 48% vastanutest soovisid, et neil oleks kombineeritudtöötasu, seega võib järeldada, et töötajad soovivad, et neil oleks võimalus ise oma töötasu suurust mõjutada, sest vastustest tuli ka välja, et töötajad soovivad, et nende töötasu sõltuks nende panusest.
- ankeetküsitlust läbiviies selgus, et 79% vastajatest mängib rolli töökoha valiku puhul see, kas neil oleks võimalus ettevõtte siseselt karjääri redelil tõusta või mitte.

- kõige olulisemaks motivaatoriks oli töökeskkond ja -tingimused, seega tegi ettevõtte omanik õige otsuse, et ta ei hakanud ennem töötajaid otsima, kui korralik töökeskkond- ja tingimused on töötajale loodud.
- kõikide töötajate vajadused ja soovid on erinevad, järelikult selleks, et leida sobivaid kogutasu paketi komponente töötajale on vajalik ankeetküsitluse läbiviimine töövestlusel.

Uuringu tulemuste järeldustele tuginedes võib teha järgnevaid ettepanekuid:

- põhitöötasuks määrata kõrgem kui 1300€ bruto, et välistada samasugust olukord, et potentsiaalne töötaja loobub töökohast.
- tutvustada tulevasele töötajale tööintervjuu käigus organisatsiooni kultuuri ja väärtusi, et töötaja suudaks mõista, kas Tema väärtused ühtivad organisatsiooni omadega ning ta tunneks ennast osana ettevõttest.
- pakkuda jätkuvalt töötajatele täiendavaid soodustusi nagu isiklikusõiduauto kompensatsioon, toetust lapse sünni puhul ning sporditoetust.
- tutvustada rohkem ettevõtte mitterahalisi kogutasu paketi komponente.
- kui ettevõtte sisene ametiredelil tõusmise võimalus on olemas, siis peaks seda töötajale tööintervjuu käigus rääkima, sest ka see mõjutab töötaja töökoha valikut.
- tutvustada töötajale tema töökohta ja töökeskkonda, kui ettevõttes on teisi töötajaid, siis tuleks ka neid tutvustada, et töötaja saaks ülevaate, kas temale selline töökeskkond sobib.
- Ankeetküsitluse läbiviimine töövestlusel, et välja selgitada töötaja jaoks olulised kogutasu komponendid.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö uuritavaks objektiks oli Inspect Motors OÜ, mis tegeleb mootorsõidukite hoolduse ja -remondiga. 2019 aasta seisuga teostab ettevõttes töid ettevõtte omanik ise, kuid töömahtude suurenemine on tekitanud vajadusel leida ettevõttesse vähemalt kaks mehhaanikut. Lõputöö eesmärgiks oli koostada ettevõttele Inspect Motors OÜ kogutasu pakett, et toetada potentsiaalsete töötajate leidmist.

Esmalt viidi läbi ankeetküsitlus Tallinna Tehnikakõrgkooli autoeriala tudengite hulgas, et välja selgitada nende ootused kogutasu paketi, seejärel tehti intervjuu ettevõtte omanikuga ning selgitati välja, missuguseid kogutasu paketi komponente seni on pakutud. Seejärel analüüsiti küsitlusest saadud vastuseid ning kõrvutati neid juhi käest saadud vastustega. Analüüsi läbi viies selgus, et töötajate ootused on üsna kõrged ning selleks, et ettevõttesse kompetentseid töötajaid leida peavad ettevõtte juhid pisut rohkem vaeva nägema.

Töötajad on võtmeisikuks igas ettevõttes, sest kui ei ole kompetentseid töötajaid, siis pidurdub koheselt ettevõtte arenemine ning küsitav on ka jätkusuutlikkus. Sellepärast peavad ettevõtte juhid järjest enam panustama oma töötajatesse, et säilitada ettevõtte pidev areng ning oskus turul hakkama saada. Järjest enam saavad ettevõtte juhid aru, et pelgalt hea töötasu ei ole see, mis motiveerib töötajaid nende ettevõttesse panustama, seega peaks igas ettevõttes olema kogutasu pakett, mis koosneb rahalistest ja mitterahalisest komponentidest. Motivaatorite ja soodustuste valik väljendab ettevõtte väärtushinnanguid ja suhtumist oma töötajatesse. Hea kogutasu pakett arvestab inimese pikaajalisi vajadusi näiteks tervise eest hoolitsemise, töö- ja eraelu tasakaal ning väärrika pensionipõlve tagamist.

Töötajad ootavad aina enam, et neil oleks huvipakkuv töö, arenguvõimalused ning hea töökeskkond. Seetõttu peavad tööandjad aina enam pingutama selleks, et töötajaid organisatsiooniga siduda ning motiveerida. Üsna mitmest uuringust järeldus, et töötasu ei ole esimesel kohal, miks on töötajad valmis võimalusel töökohta vahetama. Peamisteks faktoriteks on ikkagi huvipakkuvam töö, arengu võimalused ning töökeskkond. Seega saab tööandja väga palju teha selleks, et luua võimalused töötajale, et ta oleks nõus rohkem pingutama organisatsiooni eesmärkide nimel. Ankeetküsitluse läbi viimisel tuli välja, et töötajad vajavad üsna kõrget põhitöötasu, kuid samas on

nende jaoks väga olulisel kohal ka kõik ülejäänud tasupaketi osad, mis mõjutavad nende otsust tööle asudes.

Hea tasupaketi kujundamine on keeruline, sest kõik inimesed on erinevad ning igal töötajal on omad väärtushinnangud, sellest tulenevalt võib ühe töötaja jaoks isiklikusõiduauto kompensatsioon soodustuseks olla, kuid teisele ei pruugi see väga palju muljet avaldada. Seega hea kogutasu paketi välja töötamiseks peaks lähtuma konkreetsest töötajast ning eelnevalt välja selgitama need komponendid, mis on just tema jaoks olulised, et selle põhjal koostada kogutasu pakett.

Lõputöö eesmärk sai edukalt täidetud, autor koostas ettevõttele Inspect Motors OÜ kogutasu paketi, mis edastati ka ettevõtte juhtkonnale, et nad saaksid selle aluseks võtta ning sellest kujundada just neile tööle asuva töötaja vajadusele vastava kogutasu paketi. Uurimisprobleemile saadi vastus ning saadud vastustele tuginedes tegi autor omapoolsed järeldused ning andis ka soovitusi, mida silmas pidada töötaja otsingutel.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Artma, I., Sõrmus, K., & Vilja, M. (2012). *Uurimistöö kirjutajale*. Tartu: Atlex.
- Denny, R. (2010). *Motiveeritud võitma Kuidas motiveerida ennast ja teisi*. (A. Nuga, Toim.) Tsiteeritud 17.11.2019.
- Eensalu, M.-L., Kadakas, M., Kaurson, S., Kibar, H., Krieger, M., Kütt, M., Vaide, T. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Eesti keskmine brutokuupalk oli 2018. aastal 1310 eurot*. (01.0. 2019). Kasutamise kuupäev: 15.04.2018, allikas: <https://www.err.ee/915741/eesti-keskmise-brutokuupalk-oli-2018-aastal-1310-eurot>
- Evart, M. (25.07.2019). *Vaata, millised on levinumad töötajasoodustused Eestis*. Employer Branding Agency. Kasutamise kuupäev: 17.11.2019, allikas <https://www.brandem.ee/blogi/vaata-millised-levinuimad-tootajasoodustused-eestis>
- Gorabinski, E., Kadakas, M., Kase, K., Kraav, E., Kütt, M., Lindjärv, P., Tamme, H. (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. AS Pakett trükikoda.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- Kaar, G. (30.04.2018). *Kas tüki töö alusel töötajale kehtib ka miinimumtöötasu?* Kasutamise kuupäev: 09.05.2018, allikas <http://www.tooelu.ee/et/uudised/1950/kas-tukitoo-alusel-tootajale-kehtib-ka-miinimumpalk?kmi=7WgpUcXesR7jh2CQ5bF8hYKPAew%3D>
- Karu, K.-T., & Seeder, K. (07.03.2015). *Töötasuga rahulolu ei määra ainult suur palganumber*. Kasutamise kuupäev: 19.11.2019, allikas: <https://www.palgainfo.ee/component/jdownloads/send/4-public/235-palgablogi-toeotetasauga-rahulolu>
- Kui palju peab Eestis teenima, et hästi toime tulla?* (11.09.2019). cvkeskus.ee. Kasutamise kuupäev: 17.11.2019, allikas <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/palk/kui-palju-peab-eestis-teenima-et-hasti-toime-tulla>
- Küngas, M. (2002). *Töödigus*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus.
- Maasoo, K. (01.03.2018). *Keskmine brutokuupalk oli 2017. aastal 1221 eurot*. Tallinn. Kasutamise kuupäev: 14.11.2019, allikas:

- <https://www.stat.ee/pressiteade-2018-023?highlight=eriametikohtade%2Ct%C3%B6%2Ct%C3%B6tasu>
Majandusaasta aruanne. (31.12.2016). Otepää.
- Malmberg, K. (2005). *Tahte tekitajad Kuidas luua motiveerivat töökeskkond?* (L. Leitren, Toim.) Tallinn. Tsiteeritud 17. 11 2019. a.
- Niglas, K. (2013). *Andmete esmane töötlemine, analüüsimine ja esitamine*. Kasutamise kuupäev: 27.12.2019, allikas http://www.cs.tlu.ee/~katrin/wp/wp-content/uploads/2013/11/Kirjeldav_statistika.pdf
- Oder, K. (20.02.2018). *Kõrgem palk on madalapalgalistel endiselt kõige olulisem kriteerium töökoha vahetusel*. Kasutamise kuupäev: 10.11.2019, allikas: nipila.ee: <http://www.nipila.ee/2018/02/20/korgem-palk-on-jatkuvalt-koige-tahtsam-ajend-tookoha-vahetuseks/>
- Omavalitsusüksuste võrdlus*. (15.05.2019). Kasutamise kuupäev: 10.11.2019, allikas <https://www.stat.ee/ppe-46953>
- Pajumaa, K. (25.06.2018). *Soovid oma töötajaid motiveerida? Alusta sellest!* Personaliuudised.ee. Kasutamise kuupäev: 17.11.2019, allikas <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2018/06/25/soovid-oma-tootajaid-motiveerida-alusta-sellest>
- Palgasüsteemi arendamine ning palgakorraldus organisatsioonis*. (2014). Kasutamise kuupäev: 09.09.2019, allikas: https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/document_files/personalipoliitika/juhendmaterjal_palgasusteemide_arendamine_ning_palgakorraldus_organisatsioonis.pdf
- Parksepp, U. (27.03.2019). *Heade töötajate leidmine ja hoidmine algab tööandja strateegiast*. Personaliuudised.ee. Kasutamise kuupäev: 17.11.2019, allikas <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/03/27/heade-tootajate-leidmine-ja-hoidmine-algab-tooandja-strateegiast>
- Pedras, J., Liivamägi, A., & Varts, R. (2007). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Pegasus.
- Prien, P. E., Goodstein, D. L., Goodstein, J., & Gamble, G. L. (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*. Pfeiffer.
- Raie, K. (03.06.2015). *Mida motivatsioonipaketi koostamisel tähele panna?* Kasutamise kuupäev: 24.11.2019, allikas

- <https://www.seb.ee/foorum/ettevotlus/mida-motivatsioonipaketi-koostamisel-tahele-panna>
- Rahandusministeerium (2014): *Palgasüsteemide arendamine ning palgakorraldus organisatsioonis*: Kasutamise kuupäev: 20.11.2018, allikas:
https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/document_files/personalipoliitika/juhendmaterjal_palgasusteemidearendamine_ning_palgakorraldus_organisatsioonis.pdf
- Iga teine töötaja ei näe seost oma tööpanuse ja töötasu vahel* (13.09.2017).
CVkeskus. Kasutamise kuupäev: 07.09.2019, allikas:
https://www.cvkeskus.ee/career_center.php?op=view&article_id=2698
- Salary Structures: Creating Competitive and Equitable Pay Levels*. (24.11.2010).
Kasutamise kuupäev: 17.05.2019, allikas:
<https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/compensation/Pages/SalaryStructures.aspx>
- Samuel, E. (2004). *Palk*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Seeder, K. (09.10.2014). *Põhipalk vs tulemustasu*. Kasutamise kuupäev: 08.06.2018., allikas <http://www.bestsales.ee/arvamused/2014/10/09/pohipalk-vs-tulemustasu>
- Seeder, K. (02.03.2015). *Sisemise motivatsiooni kujundamise eeldused*. Kasutamise kuupäev: 08.06.2018, allikas
<https://www.palgainfo.ee/component/jdownloads/send/4-public/236-palgablogi-sisemine-motivatsioon>
- Siddique, C. (17.02.2007). *Job analysis: a strategic human resource management practice*. *The International Journal of Human Resource Management*, lk 219-220.
- Soosaar, O., Urke, K., & Pärnamäe, M. (05.04.2017). *Eesti tööturu ülevaade*.
Kasutamise kuupäev: 08.05.2018, allikas
https://www.stat.ee/public/teadustood/2017/ty1_2017_kokku.pdf
- Statistikaamet. (28.08.2019). *Keskmine palk oli teises kvartalis 1419 eurot*.
Kasutamise kuupäev: 10.11.2019, allikas <https://www.stat.ee/pressiteade-2019-097>
- Tulumkasuseadus*. Riigi Teataja. Kasutamise kuupäev: 28.04.2019, allikas
Tulumaksuseadus: <https://www.riigiteataja.ee/akt/119112010007?leiaKehtiv>

- Töölepinguseadus*. Riigi Teataja. Kasutamise kuupäev: 12.03.2018, allikas
Töölepinguseadus: <https://www.riigiteataja.ee/akt/128122017043?leiaKehtiv>
- Töötasuga seotud mõisted*. (2018). Kasutamise kuupäev: 15.05.2019., allikas
<https://www.palgainfo.ee/kasulikku/tootasu-moisted>
- Töötuskindlustusmakse määrad aastal 2019-2022*. Riigi Teataja. Kasutamise
kuupäev: 28.04.2019, allikas Töötuskindlustusmakse määrad aastatel 2019–
2022: <https://www.riigiteataja.ee/akt/125092018002>
- Türk, K. (2005). *Ametikohtade hindamise meetodid*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. (E. Kärner, Toim.) Tartu. Tsiteeritud 15.10.2019.

LISAD

Lisa 1 Küsitlus Tallinna Tehnikakõrgkooli autoeriala üliõpilastele

Lugupeetav vastaja

Olen Liis Selge ja õpin Tallinna Tehnikakõrgkooli Teenusmajanduse Instituudis ärijuhtimist. Oma lõputöö raames koostan ettevõttele Inspect Motors OÜ töötasusüsteemi, mis motiveeriks potentsiaalset töötajat mehaanikuna tööle asuma.

Käesoleva ankeetküsitluse eesmärgiks välja selgitada peamised nõudmised potentsiaalsete töötajate hulgas mehhaaniku ametikohale asumiseks. Küsimustik on anonüümne ja saadavaid andmeid kasutatakse statistiliste kokkuvõtete ja analüüside tegemiseks ning teavet avalikustatakse vaid üldistatud kujul. Saadud tulemustele tuginedes koostatakse ettevõttele Inspect Motors OÜ töötasusüsteem.

Lisaks ootan rõõmuga Teie arvamusi ja ettepanekuid.

Küsimustikule vastamine võtab aega orienteeruvalt 5-7 minutit.

1. Vanus

- 18-24
- 25-30
- 31-55
- 55+

2. Ma praegu

- töötan
- õpin
- töötan ja õpin

3. Kui vastasite eelmisele küsimusele „töötate“, siis mis töökohal Te hetkel töötate ?

4. Kas soovikiste, et Teil oleks...?

- fikseeritud kuutöötasu
- tunnitasu
- kombineeritud (fikseeritud kuutöötasu + tulemustasu)

5. Kui vastasite „kombineeritud töötasu“, siis kuidas sooviksite, et kujuneks Teie lisatöötasu?

- 6. Milline on töötasu suurus, mille eest oleksite valmis tööle asuma? (bruto)**
- 540€
 - 541€-800€
 - 801€-1000€
 - 1001€-1300€
 - 1300+€
- 7. Palun märkige Teie jaoks kõige olulisemad motivaatorid tööl?**
- Eneseteostus- ja arenemisvõimalused
 - Tunnustus
 - Töö iseloom ja rahulolu tehtud tööst
 - Töökeskkond ja tingimused
 - Turvalisus
 - Juhtide positiivne suhtumine oma töötajatesse
 - Töökaaslased
 - Soodustused ja ühisüritused
 - Lisatasud
 - Töötasu
- 8. Kas teie jaoks on oluline, et Teie töötasu sõltub Teie panusest?**
- 9. Kas Teie jaoks on üheks tööle asumise põhjuseks teadmine, et Te saate ettevõtte siseselt ametiredelil tõusta?**
- 10. Kas Teie jaoks on oluline, et Teil oleks võimalus osaleda ametialastel koolitustel?**
- 11. Missugused on ettevõtte poolt pakutavad soodustused, mida olete kasutanud?**
- Suvepäevadel osalemine
 - Jõuluüritustel osalemine
 - Reklaamüritustel osalemine
 - Sünnitoetus lapse sünni puhul
 - Sporditoetus
- 12. Soovitused ettepanekud**

Lisa 2 Intervjuu küsitlus Inspect Motors OÜ juhatajale

Lugupeetav Inspect Motors OÜ juhataja

Olen Liis Selge ja õpin Tallinna Tehnikakõrgkooli Teenusmajanduse Instituudis ärijuhtimist. Oma lõputöö raames viin läbi uuringu Tallinna Tehnikakõrgkooli autotehnika eriala tudengite hulgas, et välja selgitada nende ootused oma tulevastele tööandjatele.

Käesoleva intervjuu eesmärgiks on teada saada milliseid tasupaketi komponente Teie pakkusite töötajatele lõppenud töötaja otsimise konkursil ning millised tasupaketi komponente oleksite valmis rakendama tasupaketi loomisel. Saadud vastuseid kasutatakse statistiliste kokkuvõtete ja analüüside tegemiseks ning teavet avalikustatakse vaid üldistatud kujul. Saadud vastuseid analüüsitakse ning võrreldakse ankeetküsimustiku vastustega ning vastuste põhjal tehakse järeldusi ning koostatakse ettevõttele Inspect Motors OÜ kogutasu pakett..

- 1. Kui suurt töötasu Te pakkusite lõppenud mehhaaniku leidmise konkursil?**
- 2. Kas töötaja tundus sellega rahul olevat?**
- 3. Missuguseid hüvesid Te töötajatele veel pakkusite?**
- 4. Kas Te tutvustasite töötajale organisatsiooni, Teie põhiväärtusi ning kultuuri?**
- 5. Kuidas annate töötajale Teada, milliseid hüvesid Tal lisaks töötasule on võimalik veel saada**
- 6. Kas Teie jaoks on töötajasoodustuseks tasuta kohv, tee ja joogivesi**
- 7. Kas Teie arvates on töötaja soodustuseks see, et ettevõtte maksab kinni ametialased koolitused, millel töötaja osaleb?**
- 8. Töötajad soovivad keskmise töötasu säilimist siis kui nad on haiged ning ka siis, kui neile on antud lisa puhkepäev, mida arvate Teie sellest**

Lisa 3 Inspect Motors OÜ kogutasu pakett (autori koostatud)

