

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Kristi Raudsepp

**TÖÖTAJATE KAASAMISE JA
FINANTSOSALEMISE RAKENDAMISE
MÕJUTEGURID NING SEOSSED EESTI
ERAÕIGUSLIKE ORGANISATSIOONIDE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "....." 2013. a.

..... õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖTAJATE KAASAMISE JA FINANTSOSALEMISE KÄSITLEMISE	
TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Töötajate kaasamise ja finantsosalemise mõiste ning vormid	7
1.2. Kaasamise ja finantsosalemise mõjud ettevõttele ja töötajatele	17
1.3. Kaasamise ja finantsosalemise rakendamist mõjutavad tegurid ning seosed	23
2. TÖÖTAJATE KAASAMISE JA FINANTSOSALEMISE RAKENDAMISE	
ANALÜÜS EESTI ERAÕIGUSLIKE ORGANISATSIOONIDE NÄITEL	36
2.1. Uuringu meetodika ja valim.....	36
2.2. Kaasamise ja finantsosalemise rakendamist mõjutavad tegurid ja seosed.....	40
2.3. Kaasamise ja finantsosalemise rakendamise seoste põhjused ja järeldused	47
KOKKUVÕTE.....	57
VIIDATUD ALLIKAD	61
LISAD	67
Lisa 1. Analüüsis kasutatavad küsimused.....	67
Lisa 2. Intervjuude küsimused	69
Lisa 3. Töötajate esindusliku kaasamise risttabelid	71
Lisa 4. Kasumiosaluse logistiline regressioon	72
Lisa 5. Aktsiaomanduse logistiline regressioon.....	74
SUMMARY	76

SISSEJUHATUS

Töötajate kaasamise ja osalemise kontseptsiooni tekkimine on seotud globaliseerumisega ning sellega seoses aina keerulisemaks muutuva majanduskeskkonnaga, mida iseloomustavad võrgustiksuhted ning terav konkurents, pidev vajadus muutustega kaasas käia, oskus olla paindlik ning innovaatiline. Lühidalt öeldes – vaja on leida konkurentsieelis. Oluliseks mõjutajaks on olnud ka töösuhete areng, kus aina enam pööratakse tähelepanu töötajale ning tema potentsiaali täielikule kasutamisele. Üha rohkem rõhutatakse ka kommunikatsiooni olulisust. See kõik seostub demokraatlike riikide ideega püüda luua demokraatiat ka töökohal.

Töökoha demokraatia on ettevõtte demokraatlik juhtimine töötajate poolt ehk see võimaldab töötajatel siduda end demokraatliku osalemisega tootmisprotsessis (Harnecker 2007: 28). Nagu sõna „demokraatia“ vihjab, siis tähendabki see ka töökohal tegevusi ning küsimusi, kus erinevate osapoolte huvid ühtlustatakse läbi süstemaatiliste, vabatahtlike ning avalike läbirääkimiste (Brogger 2010: 478). Sageli seostatakse seda positiivsete tulemustega nagu suurenenud efektiivsus, vähenenud tööjõu võõrandumine, paranenud koostöösuhted juhatuse ja töötajate vahel, võrdsem palgasüsteem, suurem tööturvalisus ning suurem sotsiaalse vastutuse tunnetamine ettevõttes. Töökoha demokraatiat ei peeta mitte ainult eeliseks, vaid ka töötajate moraalseks õiguseks. (Mayer 2000: 301)

Nii on tööandjais tekkinud arusaam, et töötajates võib peituda ettevõtte jaoks oluline väärtus ning konkurentsieelis. Öeldakse isegi, et edu valem seisneb selles, kui võrd suudetakse haarata kogu töötajaskond uute ideede genereerimisse, et konkurente üle kavaldada (Singh 2009: 20). Kõige olulisem ongi siinkohal just kaasata kogu töötajaskond, mitte vaid kõrgemad juhtimistasemed nagu sageli tavaks on. Kui Skandinaaviamaades on töötajate kaasamisel ning töökoha demokraatial pikk traditsioon (näiteks Norras peetakse seda traditsiooni rahvuslikuks konkurentsieeliseks) (Tonnessen 2005: 196), siis Eestis ei ole töötajate kaasamine kunagi väga laialdaselt

levinud olnud, välja arvatud mõned aastad üleminekuperioodil, mil toimus aktiivne erastamine ning paljude väikefirmade omanikeks said töötajad ise. (Eamets *et al.* 2008: 218-219) See periood oli üsna spetsiifiliselt seotud töötajate finantsosalusega (kui ühe osalemise liigiga), mida võis seejuures pidada suhteliselt laiapõhjaliseks.

Töötajate finantsosalemist ja kaasamist seostatakse eeskätt ettevõtte tootlikkuse ning töötajate rahulolu suurenemisega. Kui töötajatel on võimalus oma tööd puudutavates asjades kaasa rääkida, siis tekitab see neis tunde, et nad on ettevõtte jaoks väärtuslikud ning midagi enam kui lihtsalt „nutrikesed masinavärgis“. See omakorda suurendab nende pühendumist, motiveeritust ja pingutust ning vähendab ka tööjõu voolavust. Eriti finantsosalemise rakendamine võimaldab siduda töötajate ja ettevõtte eesmärgid, mis on üks olulisemaid ja keerulisemaid küsimusi edu tagamisel.

Töötajate osalemine laiemalt seostub mitmete võimalustega ettevõtte tegevuses kaasa lüüa – otsustamine, strateegiline planeerimine, täielik kvaliteedijuhtimissüsteem, innovatsioon, finantsosalemine ja muu. Seejuures saab eristada töötajate kaasamist ning finantsosalemist ning nende erinevaid vorme, mille sees esineb omakorda hulgaliselt erinevaid skeeme. Seega kerkib esile küsimus, kas demokraatia tagamiseks töökohal piisab vaid ühest, ja seejuures millisest vormist, või on tegu siiski komplekssema nähtusega, mis hõlmab endas erinevate kaasamise ja finantsosalemise vormide kombinatsiooni. Ka muudab antud teemapüstituse huvitavaks kaasamise ja finantsosalemise vaheliste seoste alaste seniste uuringute vähesus.

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks on tuua välja järeldused töötajate kaasamise ja finantsosalemise rakendamise mõjutegurite ning seoste kohta Eesti eraõiguslike organisatsioonide näitel. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada töötajate kaasamise ja finantsosalemise mõistet ning tuua välja erinevad vormid;
- tuua välja kaasamise ning finantsosalemise mõju ettevõttele ja töötajale;
- anda ülevaade töötajate kaasamise ja finantsosalemise mõjuteguritest ning vormidevahelistest seostest varasemates uuringutes;

- analüüsida seoseid finantsosalemise ning kaasamise vormide vahel Eesti eraõiguslike organisatsioonide näitel;
- viia läbi intervjuud finantsosalemist rakendavate ettevõtete juhtidega;
- teha järeldusi töötajate kaasamise ja finantsosalemise rakendamise kohta Eesti eraõiguslikes organisatsioonides.

Töö esimene peatükk annab teemast teoreetilise ülevaate. Eri autorid lähenevad töötajate kaasamise ja finantsosaluse mõistetele ning üldisele raamistikule pisut erinevalt. Seega selgitatakse töö esimeses alapeatükis kaasamise ja finantsosalemise mõistet. Teine alapeatükk keskendub finantsosalemise ja kaasamise mõjude väljatoomisele. Kolmandas alapeatükis antakse ülevaade kaasamise ja finantsosalemise rakendamist mõjutavate tegurite ning kaasamise ja finantsosalemise koosinemise tulemustest varasemates uuringutes.

Töö empiirilises osas on vaatluse all töötajate finantsosalemise ja kaasamise rakendamise seosed Eesti eraõiguslikes organisatsioonides. Selleks viiakse ühelt poolt Sotsiaalministeeriumi poolt 2010-2011. aastal tellitud uuringu andmete alusel läbi korrelatsioon- ja regressioonanalüüs programmiga SPSS. Teiselt poolt viiakse läbi intervjuud ettevõtete juhtidega avamaks leitud seoste tagamaid. Seejärel esitatakse järeldused finantsosalemise ja kaasamise rakendamise kohta.

Uurimistöö teoreetilise raamistiku kujundamiseks ning uurimiseesmärgi täitmiseks toetatakse allikate osas peamiselt ingliskeelsele kirjandusele. Põhirõhk on teadusartiklidel. Kõige olulisematest võib välja tuua E. Poutsma ja W. de Nijs (2003), kelle väljatoodud finantsosaluse skeemide mudelile tuginetakse, C. Gill ja H. Krieger (2000), kes tõid välja Euroopa osalusmudeli neli sammast ning E. Poutsma, J. Hendrickx ja F. Huijgen (2003), kes viisid läbi uuringu finantsosalemise ja kaasamise rakendamist mõjutavate tegurite ning eri vormide omavaheliste seoste kohta.

1. TÖÖTAJATE KAASAMISE JA FINANTSOSALEMISE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Töötajate kaasamise ja finantsosalemise mõiste ning vormid

Inglisekeelses kirjanduses ei tehta terminoloogiliselt sageli vahet kaasamisel ja osalemisel ning mõlema jaoks kasutatakse sõna „osalemine“ – *participation*, mistõttu on eristamisel oluline keskenduda konkreetse vormi mõjule ja sisule.

Euroopa Liidu seadusaktides defineeritakse kaasamist kui „mis tahes mehhanismi (seal hulgas informeerimine, konsulteerimine ja osalemine), mille kaudu töötajate esindajad võivad kasutada oma mõju ettevõttes tehtavate otsuste tegemisele“ ning osalemist kui „töötajate esindusorgani ja/või töötajate esindajate mõju juriidilise isiku tegevusele õiguse kaudu valida või nimetada mõni juriidilise isiku järelevalve- või haldusorgani liige või soovitada ja/või olla vastu mõne või kõigi nende liikmete nimetamisele“. (Kaadu 2008: 11) Autor käsitleb mõlemaid definitsioone kui kaasamise selgitusi, kuna antud definitsioonis on osalemist käsitletud pigem kaasotsustamisena, mis on töötajate otsese kaasamise kõrgeimaks vormiks.

Nii viitab kirjanduses sageli sõna „osalemine“ hoopis töötajate kaasamisele. Teoreetilise raamistiku selgemaks mõistmiseks eristatakse antud töös töötajate kaasamist ja finantsosalemist. Kaasamise määratlemisel rõhutavad autorid erinevaid aspekte, näiteks leiavad mõned, et tegemist on grupi-protsessiga, teised selgitavad seda jälle kui protsessi, kus üksiktöötajale on antud suurem vabadus otsustamiseks. Ühed näevad kaasamist seotuna formaalsete institutsioonidega, teised selgitavad, et ka mitteformaalne, igapäevane suhtlus juhtide ja alluvate vahel, kui viimastele on antud suurem võimalus osaleda otsustamises, on töötajate osalemine. (Heller *et al.* 1998 viidatud Budd *et al.* 2010: 304 vahendusel) Autor leiab, et igapäevane alluvate ja juhtide vaheline suhtlus on organisatsiooni tegevuse käigus hädavajalik ning tegemist

pole sihilikult välja töötatud töötajate osalemisskeemiga, mistõttu liigitub see pigem kaasamise alla. Järgnevas tabelis 1 on välja toodud erinevad kaasamise definitsioonid.

Tabel 1. Töötajate kaasamise definitsioonid.

Autorid	Definitsioon	Rõhuasetused	Ühisosa
Karu, Nurmela 2011	Kaasamine kui protsess, mis võimaldab töötajatel mõjutada töötingimusi ning –tulemusi.		
Markey <i>et al.</i> 2002: 130	Töötajate kaasamine kui mis tahes töökohal toimuv protsess, mis annab töötajatele võimaluse avaldada mõju töötingimustele.	Mõju avaldamine töötingimustele.	Kaasamine kui protsess, mille tulemuseks on mõju avaldamine.
Pun <i>et al.</i> 2001: 96	Töötajate kaasamine on protsess, mille käigus töötajad osalevad juhtimisotsuste tegemises või omavad vastavat õigust andvaid aktsiaid.	Mõju avaldamine läbi aktsiate või juhtimisotsuste.	
Wilpert 1998 (viidatud Joensson 2008: 596 vahendusel)	Töötajate kaasamine on erinevate vormide kogum, läbi mille üksikindiviidid ja grupid tagavad oma huve või aitavad kaasa valiku protsessile, valides võimalikest variantidest parimad.	Mõju avaldamine enda huvide kaitseks.	

Allikas: autori koostatud.

Toetudes eelnevatele kaasamise definitsioonidele saab välja tuua kaasamise kaks põhitunnust: protsess ning mõju avaldamine. Nagu kaasamise piiritlemisele, lähenevad autorid erinevalt ka kaasamise ja osalemise üldise raamistiku defineerimisele, mis on toodud tabelis 2. On näha, et kuigi esmapilgul tunduvad jaotused erinevad, siis tegelikult on võimalik neid kõiki omavahel kombineerides luua ühine raamistik. Kõige üldisemalt saab eristada finantsosalust ning tööga seotud osalust, mis ongi töötajate kaasamine. Töötajate kaasamine kõige üldisemas mõttes koosneb kolmest osast: informeerimine (antakse teada plaanitavatest otsustest), konsulteerimine (küsitakse arvamusi ja ettepanekuid) ning otsustusõigus ehk kaasotsustamine (algatus ja võimalus osaleda otsuste tegemise protsessis) (Illing, Lepa 2005: 5). Marchingtoni ja Wilkinsoni (2005 viidatud Budd *et al.* 2010: 304 vahendusel) käsitluses seostuvad alt-üles probleemilahendus ja otsene kommunikatsioon töötajate otsese kaasamisega.

Järgnevalt tuuakse lugejani kaasamise ja osalemise raamistiku detailsem käsitlus läbi Euroopa osaluse mudeli nelja samba: otsene kaasamine, mis on seotud töötajate individu-

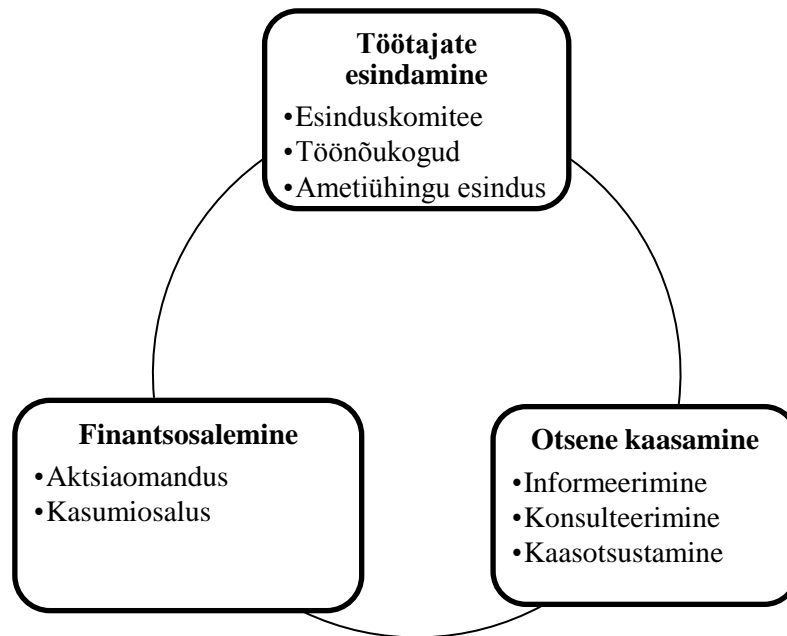
Tabel 2. Töötajate kaasamise ja osalemise raamistik

Autorid	Liigitus	Ühisosa
Poutsma <i>et al.</i> 2003: 49	Töötajate osalemine: <ul style="list-style-type: none"> • otsene kaasamine, • töötajate esindamine, • finantsosalemine. 	Töötajate kaasamine <ul style="list-style-type: none"> • Otsene <ul style="list-style-type: none"> - informeerimine, - konsulteerimine, - kaasotsustamine. • Esinduslik Töötajate osalemine <ul style="list-style-type: none"> • Finantsosalemine
Gill, Krieger 2000: 112 Karu, Nurmela 2011	Euroopa osalusmudel: <ul style="list-style-type: none"> • otsene kaasamine, • kaudne kaasamine, • finantsosalus, • kollektiivlepingu läbirääkimised. 	
Summers, Hyman 2005: 2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Finantsosalus • Tööga seotud osalus 	
Cabrera <i>et al.</i> 2002: 44 Direct participation 2012	Otsene kaasamine: <ul style="list-style-type: none"> • konsulteerimine, • delegeerimine. Kaudne kaasamine	
Marchington, Wilkinson 2005 (viidatud Budd <i>et al.</i> 2010: 304 vahendusel)	Kaasamine: <ul style="list-style-type: none"> • otsene kommunikatsioon, • alt-üles probleemilahendus, • esinduslik kaasamine. 	
Illing, Lepa 2005: 5	Kaasamine: <ul style="list-style-type: none"> • informeerimine, • konsulteerimine, • otsustamine. 	
Carley 2005: 232	Kaasamine: <ul style="list-style-type: none"> • informeerimine, • konsulteerimine, • juhatuses osalemine. 	
Brown <i>et al.</i> 2007: 262	Skeemid: <ul style="list-style-type: none"> • kaasavad, • esinduslikud, • finantsilised. 	

Allikas: autori koostatud.

aalse võimustamisega; kaudne kaasamine, mis on suunatud partnerlusele ning usaldusele juhtkonna ja töötajate vahel ning finantsosalus kasumiosaluse või aktsiaomanduse näol. (Gill, Krieger 2000: 112; Karu, Nurmela 2011) Mudeli iseseisva osana on välja toodud kollektiivlepingu läbirääkimised, kus töötaja osaleb organisatsiooni tegevuses läbi esindaja, tavaliselt osana ametiühingust (Summers, Hyman 2005: 4). Kollektiivläbirääkimised moodustavad Euroopa osalemismudelis iseseisva samba, kuigi sisuliselt on tegemist töötajate kaasamisega läbi esindaja, mistõttu peab autor mõistlikuks liigitada see kaudse kaasamise alla. Nii saab töötajate

kaasamise ja osalemise raamistikus eristada kolme osa: finantsosalemine (aktsiaomandus, kasumiosalus), otsene kaasamine (informeerimine, konsulteerimine, kaasotsustamine) ning töötajate esindamine (Poutsma *et al.* 2003: 46). Esitatud liigitus on toodud joonisel 1.



Joonis 1. Töötajate kaasamise ja osalemise vormid (autori täiendustega Poutsma *et al.* 2003: 49 põhjal)

Otsene kaasamine, kaasamise esinduslikud vormid läbi töönõukogude, esinduskomiteede ja ametiühingute esindajate ning finantsosalemine on kõik ühtviisi olulised ning moodustavad ühtse töökoha demokraatia raamistiku. Euroopa osalusmudeli teise samba moodustab otsene kaasamine. (Gill, Krieger 2000: 115-116) Nagu Illing ja Lepa (2005: 5) välja tõid, saab siin eristada informeerimist, konsulteerimist ning otsustusõigust ehk kaasotsustamist. Konsultatiivne kaasamine tähendab, et juhatus julgustab töötajaid tööalaste protsesside kohta arvamust avaldama, säilitades ise siiski otsustamisõiguse. Kaasotsustamisega antakse töötajatele suurem otsustusõigus teatud küsimustes. (Cabrera *et al.* 2002: 44)

Otsese kaasamise kõrval on teiseks töötajate kaasamise võimaluseks osaleda juhatuses läbi töötajate esindaja, kes on otse töötajate poolt valitud ning esindab kogu töötajaskonda. Samuti on see üldiselt reguleeritud kollektiivlepingu või seadusega.

Euroopa mudeli kolmandat sammast ehk kaudset kaasamist nähakse kui vahendit toetamiseks ettevõtete kohanemist ning ümberstruktureerimist eesmärgiga saavutada paremad konkurentsitingimused ning kindlustada või isegi suurendada tööhõivet. Antud mudelis on kaudse kaasamise juures lahutamatuks osaks „kollektiivne hääl“ töökohal läbi esinduslike kehade nagu näiteks töönõukogud või ühend-konsultatiivkomiteed ning kollektiivlepingute puhul ametiühingud, mis ongi põhilised töökoha esinduse vormid. (Gill, Krieger 2000: 110-120) Siia liigituvad ka mitmed Eesti töötajate esindamise vormid.

Eestis on nelja liiki töötajate esindajaid (Töötajate esindamine 2011):

- töötajate usaldusisik, kes on valitud töötajate üldkoosoleku poolt oma esindajaks suhetes tööandjaga. Siinjuures on aga oluline, et kõigil töötajatel oleks võimalus hääletada. Usaldusisiku põhifunktsioon on vahendada teavet töötajate ning tööandja vahel, osaledes aktiivselt ka töötajate informeerimisel ja konsulteerimisel. (Kallaste *et al.* 2011: 26);
- ametiühing on töötajate loodud ühendus kaitsmaks liikmete huve;
- töökeskkonna esindajad esindavad töötajaid töötervishoiu ja tööohutuse küsimustes;
- üleühenduselise ettevõtja töötajate esindajad esindavad kogu ettevõtte töötajaskonda keskjuhatuse juures.

Sageli on töötajate esindajad juhatuses vähemuses ning pigem seotud informatsiooni saamise ja ettevõtte üldisest tegevusest arusaamisega ning nende võim piirdub vaid nõuandmisega. Harva on töötajate esindajate arv võrdne aktsionäridega või teiste asjassepuutuvate osapooltega, mis annab neile ka reaalse võimu ja kontrolli. (Schulten, Zagelmeyer 2013) Gold (2011: 45) poolt läbiviidud uurimuses olid töötajate esindajad juhatuses selges vähemuses, moodustades sellest vaid kolmandiku või neljandiku. Levinson (2000: 269; 464-466) leidis Rootsi ettevõtete uuringus, et esindajate aktiivsus juhatuses jääb küllaltki tagasihoidlikuks. Seda võib aga seostada töötajate esindajate kaasamisega alles otsustamise faasis, jättes nad kõrvale kogu ettevalmistusprotsessist. Töötajate esindajate kõrget aktiivsust on aga täheldatud personali, töökeskkonna, ümberkorraldamiste, tootmiskärbete ning uue tehnoloogia tutvustamise küsimustes. Töötajate esindajad on öelnud ka, et nende madal aktiivsus tuleneb sellest, et probleemide formuleerimise ning otsustamise privileeg on siiski tegevdiirektoril ning

omanikel. Tagasihoidliku aktiivsuse põhjusteks on veel, et otsused tehakse ära mujal kui juhatuse kokkusaamisel, ettevalmistusaeg on napp, kokkusaamised on ajaliselt väga piiratud ning paljud küsimused on liiga keerulised mõista. (Levinson 2000: 464-466)

On leitud, et otsene ja kaudne kaasamine täiendavad ja toetavad teineteist (Kaadu 2008: 14). Euroopa nelja samba mudel tugineb väga tugeval otsese ning esindusliku kaasamise sambal (Gill, Krieger 2000: 123). Seega ei ole tegu vastanduvate liikidega, vaid pigem on kasulik kasutada mõlemat. Samas on üldiselt töötajate esindamine enam levinud kui iga üksiktöötaja otsene kaasamine, mida põhjendatakse esindajate paremate teadmistega tavatöötajatega võrreldes ning tööandjal on lihtsam suhelda ühe isiku, kui iga üksiku töötajaga eraldi. (Töötajate esindamine 2011) Selline protseduuriline lihtsus on selgelt põhjendatud suurtes organisatsioonides, samas kui väikeettevõtetes oleks mõeldav ka iga töötajaga vahetult suhelda. Esinduslik kaasamine ei pruugi olla loodud ettevõtte omal initsiatiivil, selle põhjuseks võivad olla seadusandlikud ettekirjutused (töönõukogu).

Töötajate finantsosalemises saab eristada valikulist osalemist, kui osalemise võimalust pakutakse vaid teatud osale töötajaskonnast (enamasti kõrgematele tasemetele) ning laiapõhjalist osalemist, kui kõigil töötajatel on õigus ja võimalus osalemiseks. Üldiselt esineb praktikas enam pigem valikulist kui laiapõhjalist osalemist. (Poutsma, de Nijs 2003: 864) Töötajate finantsosalus moodustab Euroopa mudeli neljanda samba. Tabelis 3 on välja toodud finantsosaluse definitsioonid.

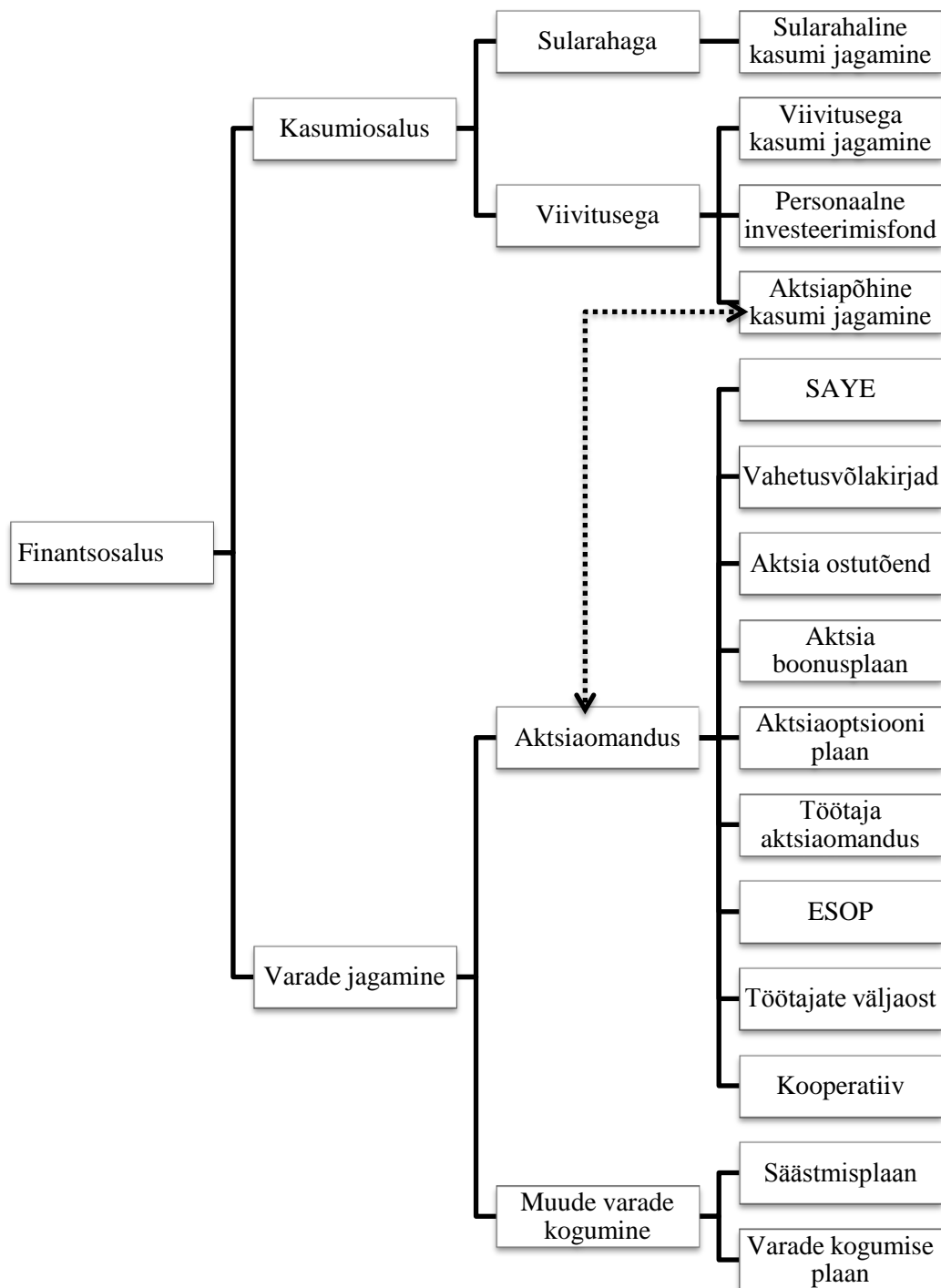
Toodud finantsosaluse definitsioonid on kõik sarnased selles osas, et töötaja saab osa ettevõtte kui terviku majandustulemustest. Finantsosalemine on kompensatsioonisüsteemi väga oluline osa. Kui palgad ja grupialgatused on spetsiifiliselt seotud individuaalse või grupi tasemega, siis finantsosalemine on seotud organisatsiooni kui terviku edukusega. (Festing *et al.* 1999: 297) Siinkohal tuleks tähelepanu pöörata, et palk ega tulemuspalk finantsosaluse alla ei kuulu (Kallaste *et al.* 2011: 22), kuna tulemustasu on otseselt seotud töötaja palgaga ning seega ka osa töölepingust (Croucher *et al.* 2010: 837). Seda võidakse kergesti segamini ajada kasumi osalusega, kui töötaja teenib lisatulu ettevõtte kasumi pealt, mis on otseselt seotud ettevõtte tootlikkuse ning kasumlikkusega.

Tabel 3. Finantsosaluse definitsioonid

Autorid	Definitsioon	Rõhuasetused	Ühisosa
Karu, Nurmela 2011	Finantsosalus on kokkulepe, mille alusel võivad töötajad saada raha või teisi rahalise väärtusega varasid, mis on otseselt seotud tööandja finantsedukusega.	Finantsosalus on seotud tööandja majandustulemustega.	
Gevers, Cludts 2002: 72	Finantsosalust võib vaadata kui premeerimistehnikat, mis seob individuaalsed preemiad kollektiivse töö tulemustega kogu ettevõtte tasandil.	Finantsosalus kui premeerimistehnika.	Vastavalt eelnevale kokkuleppele saab töötaja osa ettevõtte kui terviku finantstulemustest kas raha või muude varade näol.
Welz, Fernandez-Macias 2008: 479	Finantsosalus on kui korraldus, mis annab töötajale võimaluse osaleda ettevõtte finantstulemustes: töötaja teenib lisatulu ettevõtte kasumist või omab ettevõtte aktsiaid.	Finantsosalus läbi aktsiate või kasumi.	
Kallaste <i>et al.</i> 2011: 12	Töötajate finantsosalemine tähendab ettevõtte majandustulemusest osa saamist.		

Allikas: autori koostatud

Finantsosaluse liigitusi on erinevaid. Näiteks eristavad Gevers ja Cludts (2002: 72) kolme vormi: sularahal põhinev kasumijagamine, osakutel põhinev kasumijagamine ning aktsiaoptsoonid. Nii Summers, Hyman (2005: 3), Eamets *et al.* (2008: 223), Karu ja Nurmela (2011) kui Kallaste *et al.* (2011: 22) eristavad finantsosalemises omandiosalust (nimetatakse ka aktsiaomanduseks) ja kasumiosalust. Parema ülevaate andmiseks on joonisel 2, tuginedes Poutsma ja de Nijsi (2003: 865) finantsosaluse liigitusele välja toodud erinevad aktsiaomanduse ja kasumiosaluse skeemid. Kuna tegemist on piisavalt detailse, samas võrdlemisi laiahaardelise käsitlusega, otsustas töö autor just selle skeemi kasuks. Erinevad finantsosaluse skeemid on liigitatud laiemalt kahte suurde rühma: kasumi ning varade jagamine. Nende sees jaguneb liigitus omakorda kaheks: vastavalt sularahaga ja viivitusega kasumiosalus ning aktsiaomandus ja muude varade kogumine.



Joonis 2. Finantsosaluse skeemid (Poutsma, de Nijs 2003: 865 alusel autori täiendustega).

Kasumiosalus on kollektiivne skeem, mis laieneb kõigile töötajatele või mingile suuremale töötajate grupile. Morris *et al.* (2006: 328) toovad välja neli põhielementi, mida kasumi jagamise skeem sisaldama peaks:

- tööandja ja töötaja vahel peab olema kokkulepe,

- töötajad peavad saama kasumist oma osa kui lisa palgale,
- osalus peab olema eelnevalt paika pandud,
- töötajate osalus peab olema seotud kasumiga.

Need väljatoodud elemendid välistavad üsna selgelt tulemuspalga kasumijagamisest kui ühest finantsosaluse alaliigist. Sularahal põhinev kasumiosalus võimaldab töötajatel kiiresti sularaha saada (Karu, Nurmela 2011). Viivitusega kasumiosalus tähendab sisuliselt teenitud kasumi kinnihoidmist tööandja poolt: tulud paigutatakse mingiks kindlaks ajaperioodiks ettevõtte fondidesse või hoitakse fondides külmutatuna niikaua, kui töötajale antakse luba neid soovi korral edasi müüa (Karu, Nurmela 2011; Poutsma, de Nijs 2003: 865). Seetõttu on viivitusega kasumiosaluse juures oluline vastastikune usaldus. Aktsiapõhine kasumiosalus tähendab teenitud kasumi paigutamist aktsiatesse, mis seejärel töötajatele jagatakse (Morris *et al.* 2006: 328; Poutsma, de Nijs 2003: 866). Sel hetkel muutub kasumiosalus aga aktsiaomanduseks. Olenevalt sellest, millist etappi selle skeemi juures vaadata, on tegemist kas kasumiosaluse või aktsiaomandusega, mida autor on joonisel tähistanud punktiirjoonega. Lihtsuse mõttes võiks seda käsitleda hübriidskeemina.

Varade jagamise juures saab eristada aktsiaomandust ning muude varade kogumist. Varade kogumine ning säästmisplaanid (*savings plans*) võimaldavad töötajal osa oma palgast kõrvale panna. Üldjuhul tööandja investeerib selle raha aktsiatesse, võlakirjadesse või mujale, enne kui see töötajale kättesaadavaks tehakse. Säästmisplaanide eesmärgiks on julgustada töötajaid sääste koguma ning tekitada töötajais suuremat pühendumist. (Poutsma, de Nijs 2003: 866) See sarnaneb veidi viivitusega kasumiosalusele, kuna tasu ei ole koheselt töötajatele kättesaadav (näiteks personaalne investeerimisfond). Eristavaks jooneks on siinkohal objekt, millega opereeritakse – kasumijagamise puhul on selleks osa kasumist, varade puhul aktsiad, võlakirjad ja muu.

Omandiosaluse käigus jagatakse või müüakse töötajatele turuhinnaga või soodsama hinnaga aktsiaid (Karu, Nurmela 2011), pakutakse neid eelisjärjekorras (Poutsma *et al.* 2006: 867) või pakutakse töötajatele optioone, millega nad saavad teatud aja möödudes maksusoodustusega ettevõtte aktsiaid soetada: aktsiate boonus- või optiooniplaanid.

(Poutsma, de Nijs 2003: 866) Töötajatele antakse siin vabamad käed selles osas, millal nad sooviksid ettevõtte aktsiatesse investeerida – hind sellest ei muutu. Aktsiaomandusega saab töötaja kasumit teenida ka omatava kapitali hinna tõusuga (aktsia ostutõend) või vahetusvõlakirjadega (*Ibid.*).

Kollektiivset aktsiaomandust nimetatakse töötajate aktsiaomandi plaaniks ESOP (*Employee Share-Ownership Plans*). Tavaliselt antakse selle skeemi puhul krediiti töötajate tulufondile, mis soetab ettevõtte aktsiaid ning jagab need siis töötajate ESOPi kontodele. (Karu, Nurmela 2011) See võimaldab kõigil ettevõtte töötajatel osanikeks saada. ESOPi kaudu võivad suurema enamuse aktsionäridest moodustada ettevõtte töötajad (Summers, Hyman 2005: 75).

Kõige populaarsem töötajate aktsiate omamise skeem madalama astme ja kontoritöötajate tasemel on SAYE (*Save-as-you-earn*) (Morris *et al.* 2006: 328). Töötajad säästavad regulaarselt osa oma palgast vastavalt kokkuleppele kindla säästmisinstitutsiooniga. Säästmisperioodi lõpus on töötajatel õigus võtta raha koos kogunenud intressidega välja või osta kogunenud raha eest ettevõtte aktsiaid säästmisperioodi alguses kindlaksmääratud hinnaga. (Summers, Hyman 2005: 76) SAYE puhul peavad töötajad äris „sees olema“ pikemat aega, et hakata üldse tulu teenima (Morris *et al.* 2006: 328). See on ka üks lojaalsuse tekitamise vahenditest, kuna töötaja on kunstlikult sunnitud antud ettevõttesse kauemaks jääma (muidugi eeldusel, et ta soovib oma kasu maksimeerida).

Töötaja kooperatiiv tähendab, et kõik firma aktsiad on töötajaskonna kollektiivses omanduses. Töötajapoolse väljaostmise (*Employee buy-out EBO*) käigus saavad ettevõtte aktsiaid osta vaid selle töötajad. (Poutsma, de Nijs 2003: 867) Sisuliselt ostab töötajaskond kogu ettevõtte või mingi osa sellest välja (Summers, Hyman 2005: 74). See on järgmine samm edasi aktsiate kollektiivsest omandusest, mille puhul on enamuse aktsiate omanikeks ettevõtte töötajad.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et töötajate kaasamine ja finantsosalemine on kui „vihmavari“, mis toob enda alla kokku erinevad huvid. Nii näiteks hõlmab see kooperatiive, töötajate aktsiaomandust, personalijuhtimist, kollektiivlepingute sõlmimist, töötajate võimustamist, meeskonnatööd ning partnerlust. (Summers, Hyman

2005: 2) Ei eksisteeri ühte kindlat „retsepti“, milliseid kaasamise või finantsosalemise vorme ja skeeme rakendades soovitud tulemuseni jõutakse, kuna tulemusi mõjutavad väga paljud erinevad tegurid, nende seas ka finantsosalemise ja kaasamise rakendamise viis.

1.2. Kaasamise ja finantsosalemise mõjud ettevõttele ja töötajatele

Kõige üldisemalt kaasatakse töötajaid otsusetegemisse kolmel põhjusel: eetilismoraalsed, sotsiaalpoliitilised ja majanduslikud. Esimene neist on seotud peamiselt inimõiguste ja inimväärikuse kontseptsiooniga, et kõik inimesed on sündinud vabade ja võrdsena. Sotsiaalpoliitiline lähenemine keskendub peamiselt ettevõtetdemokraatiale ning töötajate kaasamise demokraatlikele vormidele. Majanduslikel kaalutlustel töötajatele osalemisvõimaluse pakkumine tugineb ettevõtte efektiivsuse tõstmisele (kvaliteedi ja kvantiteedi kasv, tööjõu parem kasutamine ja muu). (Kaadu 2008: 12)

Kaasamise mõjudega seostub kaks teoreetilist mudelit. Kognitiivse mudeli (*cognitive model*) kohaselt suurendab töötajate kaasamine informatsiooni liikumist organisatsioonis. Ka pealtnäha ebaoluliste tegevuste tegijad omavad väärtuslikku informatsiooni organisatsiooni juhtimise jaoks ning juurdepääsu sellele tagabki osalev juhtimine. (Cabrera *et al.* 2002: 44) Eriti oluliseks võib seda pidada keerulise struktuuriga suurte organisatsioonide puhul, kus juht ei ole sageli kursis madalamatel tasemetel tegelikult toimuvaga, mistõttu on töötajalt saadav informatsioon eriti väärtuslik.

Tundemudeli (*affective model*) kohaselt aitab töötajate kaasamine rahuldada töötaja kõrgemaid vajadusi, mis viib kõrgema rahuloluni. Kui kognitiivse lähenemise kohaselt tõuseb tootlikkus otseselt tänu informatsiooni liikumisele, siis tundemudeli kohaselt tõuseb tootlikkus kaudselt läbi töötaja rahulolu suurenemise. (*Ibid.*) Afektiivse lähenemise kohaselt on kaasamisest saadavad kasud töötajale nii psühholoogilised nagu saavutusvajadus ja rahulolu kui ka materiaalsed (rahalsed tasud). Vahetusteooria leiab, et töötajad panustavad organisatsiooni, saades vastutasuks hüvesid. Näiteks otsustamises osalemine suurendab töötaja rahulolu ning rahuldab nii saavutus- kui eneseväljendusvajadust. (Park 2012: 451)

Suure hulga töötajate kaasamine võimaldab koguda palju ideid, mis on töötajatele tähtsad ning mida grupitöö käigus esile tõstetakse. Nii saab ka juhtkond kitsaskohtadest/probleemidest/ettepanekutest teada, saab neid arvesse võtta ning nendega tegelema hakata. (Tonnessen, Gjefsen 1999: S743) Ka aktsepteerivad töötajad lihtsamini otsuseid, millele nad on ise kaasa aidanud. Juhtkonna ning töötajate esindaja(te) vahelised läbirääkimised võivad tõsta otsuste kvaliteeti ning töötajate ja juhtkonna vahelised suhted võivad üldises plaanis pareneada. (Poutsma *et al.* 2006: 640) Freeman *et al.* (2000: 17) leidsid oma uuringus, et otseselt kaasatud töötajad hindasid suhteid töötajate ja juhtkonnaga paremaks kui töötajad, keda ei kaasatud. Samas uuringus paluti töötajatel hinnata ettevõtte huvi töötajate vastu. Otseselt kaasatud töötajad hindasid seda kolm korda enam hindega „A“ kui hindega „D“ või „F“ samas kui mitte kaasatud töötajate seas jagunesid hinded pooleks.

Kaasotsustamine on kui ressurss, mis sisaldab olulisi väärtusi nagu usaldus, uued ideed ja legitiimsus, mis läbi on näiteks muudatuste läbiviimine mõnevõrra lihtsam. Seda saab seostada ühismängu teooriaga, mis tähendab, et otsustamises osalejad jõuavad kõigile sobiva lahenduseni – pluss-summa mäng, millest kõik võidavad. Näiteks Rootsis läbi viidud uuringus vastas $\frac{3}{4}$ direktoritest, et kaasotsustamine on pigem positiivne kui negatiivne ning üle 60% pidasid töötajate esindaja olemasolu juhatuses kas väga või pigem positiivseks. 82% direktoritest leidsid, et kaasotsustamine võimaldab otsuseid töötajais lihtsamini „juurutada“ ning pooled leidsid, et juhatusse tuleb palju uusi ideid. (Levinson 2000: 459-461)

Euroopa Komisjon leiab, et suhete parenemine läbi kaasamise vähendab oluliselt töövaidlusi (Kaadu 2008: 13). Näiteks näevad töötajate esindajad enda rolli väga positiivsena ning ütlevad, et suudavad pakkuda näiteks aktsionäride esindajatele ettevõtte juhtidest erinevat vaadet organisatsioonist ning tagavad, et juhtkond ei saa töötajate huvidest lihtsalt niisama mööda vaadata ja midagi varjata, kuna töötajate esindajad on just organisatsiooni madala taseme küsimustega hästi kursis (Gold 2011: 52). Töötajate kaasamine muudab fundamentaalselt nende suhteid organisatsiooniga. Töötajatest saavad just kui äripartnerid, kes teavad rohkem ning seeläbi ka pingutavad enam ettevõtte edu eesmärgil. (Apostolou 2000: 7) Kaasamisega tõuseb töötajate teadlikkus ettevõtte hetkeolukorrast ning seeläbi ka tootlikkus (Gonzalez 2010: 161).

Aina enam on leitud tõestust, et töötajate kaasamine suurendab nende pingutust, mis omakorda tõstab tootlikkust ning efektiivsust, vähendades seejuures töötajate jälgimise kulutusi ning suurendades pühendumist (Doucouliagos 1995: 58-59).

Sageli seostataksegi töötajate kaasamist organisatsiooniga samastumisega ning lojaalsuse ja usaldusega. Kui töötaja suudab üksikult mõjutada küsimusi, mis on otseselt seotud tema töötingimustega, mitte niivõrd kaugema organisatsioonilise keskkonnaga, siis see mõjutab positiivselt ka samastumist organisatsiooniga (Joensson 2008: 603). Ka McCarthy *et al.* (2010: 320) viitavad töötajate kaasamise positiivsele seosele organisatsioonilise pühendumusega. Freeman *et al.* (2000: 17) leidsid oma uuringus, et töötajad, kes olid vahetult kaasatud, tunnistasid suuremat usaldust ning lojaalsust ettevõtte suhtes kui need, kes ei olnud kaasatud. Kaasamine annab töölistele parema arusaama organisatsiooni strateegiast, eesmärkidest, oma kolleegide muredest ning mis peaasi – kuidas nad saavad ärieesmärkide täitumisele kaasa aidata (Tonnessen, Gjefsen 1999: S744).

Ichniowski *et al.* (2000, viidatud Brown *et al.* 2007: 264 vahendusel) leiavad, et töötajate kaasamine toob kaasa nende suurema pingutuse ning motivatsiooni. See võib tuleneda asjaolust, et töötajad naudivad oma tööd enam ning töö on nende jaoks huvitavam, tasuvam ning võimaldab saada/anda tagasisidet. Kaasamise kasudena toovad nad välja veel, et töötajad jagavad juhtkonnale informatsiooni, mida nad muidu ei saaks ning kaasamine võimaldab loovat töötajate ja tööandjate vahelist diskussiooni, tõstes esile uusi ideid, mis viib parema koordineerituse ning töökoha kavandamiseni.

Esinduslikku kaasamist seostatakse ka innovatsiooni saavutamise või täieliku kvaliteedijuhtimise süsteemiga. Innovatsiooni saavutamiseks peab töötajate kaasamine käima käsi-käes täieliku kvaliteedijuhtimise ning töö tõhusamaks muutmisega. Ning läbi pideva innovatsiooni edendab see nii efektiivsust ja konkurentsivõimet kui ka turvatunnet, töötingimusi ning demokraatiat. (Tonnessen 2005: 197) Tegevdirektorid ning juhatajad tõid oma kogemusest töötajate esindajatega juhatuses välja, et ühelt poolt loob see positiivse koostöökliima, juhatuse otsused on töötajate seas vastuvõetavamad, lihtsam on teha raskeid otsuseid, kuid samas suureneb infolekke oht, päevakavva tekib liiga palju kõrvalisi teemasid, otsustamine muutub tüütuks kohustuseks ning tekib risk konfliktiks juhatuse liikmete vahel (Levinson 2001: 266).

Ka Gold (2011: 50-51) toob välja, et töötajate kaasamisega kerkib esile konfidentsiaalsuse küsimus ning „vilepuhuja“ oht (konfidentsiaalse info edastamine selleks mitte mõeldud inimestele). Esindusliku kaasamise puhul võib tekkida „liulaskja“-probleem: töötaja võib lisatasu saamiseks vajaliku toodangu ning üldise efektiivsuse tõstmises loota kõigile teistele töötajatele. (Poutsma *et al.* 2006: 640) Kaasamisega tõstatub ka osalejate legitiimsuse küsimus. Lisaks võib kaasamise nõrkustena välja tuua otsustamiseks kuluva aja, samuti vajaliku kompetentsi puudumise, raskused tagamaks tõelist ning efektiivset kaasamist. (Gill, Krieger 2000: 112-113)

On aga leitud, et pikemas perspektiivis säästab töötajate kaasamine hoopis aega ning ebapopulaarseid otsuseid nagu ettevõtte sulgemist, koondamist või säästurežiimile minekut on lihtsam töötajateni viia. Näiteks on välja arvatud, et kaasotsustamisele kulub vaid 0,2-0,5% ettevõtte kogu tööajast, arvestades seejuures nii informatsiooni kogumisele, läbirääkimistele kui ettevalmistamisele kuluvat aega. (Levinson 2000: 461-462) Seega võib oletada, et juhtidele vaid tundub töötajate kaasamine aeganõudvana, kuna selline korraldus tähendab suuremat energiakulu ja organiseerimist.

Ka finantsosaluse skeemidel on nii positiivseid kui varjukülgi. Festing *et al.* (1999: 317-318) leidsid nelja Euroopa Liidu riigi analüüsis, et kasumijagamine vähendab tööjõu voolavust ning tööluusi. Ettevõtetel, mis kasutavad nii aktsiaomanduse kui kasumiosaluse skeemi, on suurem tõenäosus kasumi teenimiseks kui nendel, kes ei kasuta. Finantsosaluse kasutamise tulemused näitavad, et töötaja aktsiaomandus ning kasumi jagamise skeemid viivad nii ettevõtte majandusliku edukuse kui efektiivse personalijuhtimiseni. Arvestades, et kasumi jagamine suurendab tootlikkust ning vähendab tööluusi ja ka tööjõu voolavust, võidavad sellest nii juhtkond kui töötajad.

Kasumiosaluse skeemid töötavad kui tasustamissüsteemid, mis ei tasusta mitte ainult tehtavat tööd, vaid ka lojaalsust. Nad tõstavad töötaja ajendit jääda organisatsiooni pikemaks ajaks kui nad muidu jääksid. Peamine põhjus, miks töötajatele ettevõtte aktsiaid pakutakse, on tekitada nendes kuuluvustunnet, et nad on osa sellest ettevõttest, kaasatuse tajumist ning tekitada huvi ettevõtte tuleviku suhtes. (Morris *et al.* 2006: 328-338) Gevers ja Cludts (2002: 232) leidsid, et finantsosalemise skeemide kasutamine ei asenda teisi kompensatsioonisüsteeme, vaid pigem täiendab neid – finantsosaluse skeeme kombineeritakse sageli individuaalsete tulemuspalkade, komisjonitasude,

ajutiste boonuste, kompetentsil põhineva lisatasudega, aga ka pensioniplaanide rakendamiseks.

Individaalse tasustamissüsteemi kasutamine nõrgendab kollektiivset solidaarsust (kuna tasustamissüsteemid ei pruugi olla kõigile ühesugused ega haarata ka kogu töötajaskonda), mis muudab kollektiivse hääleõiguse vähemteostatavaks, lükates rahulolematuid töötajaid üha enam ettevõttest lahkumise suunas. (Morris *et al.* 2006: 339) Seetõttu olekski mõistlik rakendada pigem laiapõhjalist kui valikulist töötajate osalemist. See aitaks kaasa solidaarsuse tõusule ning töötajate suuremale pühendumisele. Lahkuvaid töötajaid võib pidada heaks indikaatoriks töö sisekliimale ning üldisele rahulolule.

Kokkuvõtlikult võib töötaja finantsosalemise mõjuotsessi jagada kolmeetapiliseks protsessiks: töötajate aktsiaomandus tekitab suuremat rahulolu organisatsiooniga, mis omakorda muudab töötajate suhtumist ja käitumist organisatsiooni ja selle eesmärke toetavaks (näiteks usutakse, et palgasüsteem on õiglane, töölt puudumiste vähenemine ja muu seesugune). See omakorda viib organisatsiooni tootlikkuse ning tulususe suurenemisele. (*Ibid.* 327) Tabelisse 4 on koondatud eespool välja toodud töötajate kaasamise ja finantsosalemise positiivsed ja negatiivsed mõjud.

Tabelist on näha, et kaasamise mõjusid on teadusartiklites mõnevõrra enam välja toodud kui finantsosaluse puhul. Samuti on positiivsete mõjude osakaal tunduvalt suurem kui negatiivsete oma. Siiski soovib autor siinkohal rõhutada, et sellest ei tohiks teha ennatlikku järeldust just kui kaasamisel oleks rohkem positiivseid ja negatiivseid mõjusid kui finantsosalusel järgnevatel põhjustel. Esiteks on kaasamise mõjusid lihtsalt rohkem uuritud, mis selgitab nende suuremat osakaalu. Teiseks ei saa mõjude selgitamisele läheneda päris must-valgelt, kuna teatud mõju avaldumine võib olla (ja sageli ongi) paljude erinevate tegurite kombinatsioon. Siiski on võimalik üldisi järeldusi teha, võrreldes kaasamist ja finantsosalemist rakendavaid ning mitte-rakendavaid organisatsioone.

Kuigi nii kaasamisel kui finantsosalemisel on täheldatud vaid neile ainuomaseid mõjusid, leidub ka mitmeid ühiseid mõjusid nagu töötajate suurem pühendumus, lojaalsus ning samastumine organisatsiooniga, mis omakorda viivad kõrgema tootlikku-

Tabel 4. Töötajate finantsosalemise ja kaasamise võimalikud mõjud.

	Kaasamine	Ühisosa	Finantsosalemine
Positiivne	<ul style="list-style-type: none"> • Info liikumise paranemine. • Töötajate jälgimiskulude vähenemine. • Rahulolu saavutamine läbi kõrgemate vajaduste täitmise. • Uute / paljude ideede kogumine. • Keeruliste otsuste ning muudatuste parem aktsepteerimine. • Otsuste kvaliteedi paranemine. • Töötajate-juhtkonna vaheliste suhete paranemine. • Kitsaskohtade, probleemide avalikustamine. • Töövaidluste vähenemine. • Erinevate osapoolte huvide ühtlustumine. • Jälgimise kulude vähenemine. • Innovatsiooni saavutamine. • Töötingimuste ja demokraatia edendamine. • Turvatunde loomine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tootlikkuse ja efektiivsuse suurenemine ning seeläbi konkurentsivõime ja majandusliku edukuse saavutamine. • Töötajad kui äripartnerid, parem arusaam strateegiast ja eesmärkidest. • Töötajad pingutavad rohkem, pühendumise ning huvitatuse suurenemine. • Töötajate samastumine organisatsiooniga. • Usalduse, lojaalsuse ja kuuluvustunde tekkimine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tööjõu voolavus ning tööluusi vähemeine. • Efektivsem personlijuhimine.
Negatiivne	<ul style="list-style-type: none"> • Infolekke oht, „vilepühumine“. • Teemade paljususe päevakavas. • Konflikti risk juhatuse liikmete vahel. • „Liu-laskja“ probleem. • Legitiimsuse küsimus. • Vajaliku kompetentsi puudumine. • Otsustamisele kulub liigselt aega. • Tõelise ja efektiivse kaasamise tagamine keeruline. 		<ul style="list-style-type: none"> • Valikulise finantsosaluse puhul vähendab kollektiivset solidaarsust.

Allikas: autori koostatud Apostolou 2000; Brown *et al.* 2007; Cabrera *et al.* 2002; Doucouliagos 1995; Festing *et al.* 1999; Freeman *et al.* 2000; Gevers, Cludts 2002; Gill, Krieger 2000; Gold 2011; Gonzalez 2010; Ichniowski *et al.* 2000; Joensson 2008; Kaadu 2008; Levinson 2000; Levinson 2001; McCarthy *et al.* 2010; Morris *et al.* 2006; Park 2012; Poutsma *et al.* 2006; Tonnessen 2005; Tonnessen, Gjefsen 1999 põhjal.

se ning efektiivsuseni. Seega võib tõstatada küsimuse, et kas nii kaasamise kui finantsosalemise rakendamine võiks tähendada nende mõjude tugevnemist? Või piisaks tegelikult vaid ühe (kaasamise või finantsosalemise) rakendamisest soovitud mõjude esilekutsumiseks? Ning kas tegelikkuses on üldse võimalik kaasamise ning finantsosalemise koosrakendamise mõjusid teineteisest täiesti eraldada?

Üldiselt ollakse ühel nõul, et vaid integreeritud lähenemised koos erinevate otsese kaasamise vormidega tagavad püsiva majandusliku edukuse ning töötingimuste kvaliteedi (Gill, Krieger 2000: 116). Kuigi ettevõtja ülim eesmärk on olla pikaajaliselt kasumlik, siis ei oleks vaid sel põhjusel töötajate finantsosalemise rakendamine mõistlik. Nimelt ei tähenda finantsosaluse kasutamine alati seda, et ettevõtte tootlikkus automaatselt tõuseb – mõjutavaid tegureid on palju.

1.3. Kaasamise ja finantsosalemise rakendamist mõjutavad tegurid ning seosed

Töötajate kaasamist ja finantsosalemist mõjutavatest teguritest võib üheks olulisemaks pidada seadusandlust. Erinevused Euroopa riikide tööjõusuhete süsteemides mõjutavad oluliselt töötajate kaasamise rakendamist Euroopas (Cabrera *et al.* 2002: 46). On läbi viidud mitmeid uuringuid selgitamaks, millised tegurid määravad teatud vormi või skeemi olemasolu.

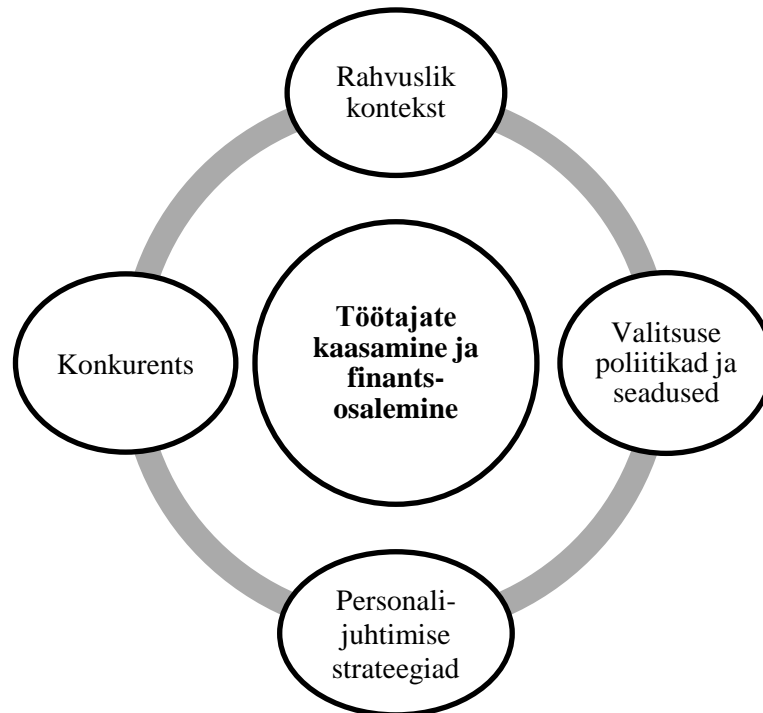
Ei ole olemas ühte „kõige paremat“ kaasamise või osalemise viisi või skeemi, mis aitaks soovitud eesmäärke saavutada. Konkreetse vormi valimise juures mängivad olulist rolli nii riiklikud poliitikad, organisatsioonikultuur kui ühiskond tervikuna. Lisaks mõjutavad erinevate kaasamise ja finantsosalemise skeemide kasutamist ka osalejate väärtuste, uskumuste ning strateegiate kogum. Järgnevalt tuuakse välja varasemates uuringutes leitud kaasamise ja finantsosaluse rakendamise mõjutegurid, klassifitseerides need kolme rühma: riigi tasandi, ettevõtte tasandi ning töökoha tasandi teguriteks. Lisatud on ka kokkuvõtlikud joonised või tabelid iga tasandi kohta.

Poutsma *et al.* (2003: 62-63) leidsid, et kaasamise ja finantsosalemise skeemide kasutamine on riigi-spetsiifiline, sõltudes paljuski riigis kehtestatud seadustest ja nõudmistest. Nii sõltuvad finantsosalemise skeemid palju näiteks eelarvepoliitikast, töösuhetest või töödīgusest, mistõttu erineb finantsosaluse rakendamine riigiti üsna palju. (Festing *et al.* 1999: 300) Näiteks Prantsusmaal on kasumiosaluse kasutamine rohkem kui 50 töötajaga ettevõttes kohustuslik, mistõttu on finantsosaluse esinemine seal ka laialt levinud (Poutsma *et al.* 2003: 52). Samuti on mõnedes riikides seadusega sätestatud töötajate esindaja kohustuslikkus teatud kriteeriumidega ettevõtetele. Seega, kuna tegutsemiskeskond on niivõrd erinev, ei ole riigid omavahel ka väga hästi võrreldavad või ei saa selle põhjal olulisi järeldusi teha.

Kuigi valitsuse poliitikal on oluline roll finantsosalemise, aga ka esindusliku kaasamise toetamisel ning selle kasutamise edendamisel, siis pole see ainsaks teguriks. Finantsosalemise juures on väga oluliseks ka rahvuslik kontekst ning personalijuhtimise strateegiad (Croucher *et al.* 2010: 852). Viimased on üsnagi organisatsiooni-spetsiifilised, kuigi sõltuvad omakorda ka riiklikest poliitikatest. Siiski on ettevõtetal siin „mänguruumi“ laiemalt ning otsustusvabadus, millist vormi, kui laiapõhjaliselt ja kas üldse kasutada, on suurem.

Leitakse, et nii otsene kaasamine kui finantsosalemine on eriti olulised organisatsioonides, mis tegutsevad muutlikus keskkonnas ning peavad konkurentidega võistlema kvaliteedi ning toodete/teenuste mitmekesisuse pärast. Ka vajaliku tööjõu piiratus turul muudab erinevate skeemide kasutamise vajalikuks, et suurendada töötajate pühendumist ning samastumist organisatsiooni ja selle eesmärkidega. Eriti oluliseks peetakse seda teadusmahukatel tegevusaladel. (Poutsma *et al.* 2003: 50-51) Töötajate kaasamist ja finantsosalemist mõjutavad riigi tasandi tegurid on toodud joonisel 3.

Ettevõtte tasandil on kõige enam uuritud kaasamise ja finantsosalemise seotust organisatsiooni suuruse ja sektoriga. 27 Euroopa Liidu riigis läbi viidud uuringus leiti, et finantsosaluse skeemide kasutamine sõltub ettevõtte suuruselt – mida suurem ettevõtte, seda rohkem kasutatakse aktsiaomanduse ning kasumiosaluse skeeme. Suuremates ettevõtetes töötavatel inimestel on neli korda suurem tõenäosus kasumiosaluse või aktsiaomanduse skeemides osalemiseks kui väiksemate ettevõtete



Joonis 3. Töötajate kaasamist ja finantsosalemist mõjutavad riigi tasandi tegurid (autori koostatud Festing *et al.* 1999, Croucher *et al.* 2010, Poutsma *et al.* 2003 põhjal).

töötajatel. Seejuures kasutatakse enam kasumiosalust. (Welz, Fernandez-Macias 2008: 487) Ka Gevers ja Cludts (2002: 142-202), Croucher *et al.* (2010: 846) ning Festing *et al.* (1999: 312) jõudsid tulemuseni, et mida suurem organisatsioon, seda kõrgem on finantsosaluse kasutamine.

Kui vaadata finantsosaluse skeeme eraldi, siis leidsid nii Poutsma *et al.* (2003: 62-63) kui Pendleton *et al.* (2001: 49), et ettevõtte suurus ei mõjuta oluliselt kasumiosaluse kasutamist, küll aga on aktsiaomanduse kasutamise tõenäosus suurem just suuremates ettevõtetes. Samas teises Poutsma *et al.* (2006: 653) uuringus saadi vastupidine tulemus: turul noteeritud ettevõtete seas läbi viidud uuringus ilmnes, et kui ettevõtte suurus mõjutab positiivselt laiapõhjalise kasumiosaluse kasutamist, siis aktsiaomandusele avaldab see negatiivset mõju.

Ka Black ja Lynch (2005: 229) leidsid, et üldiselt kasvab kasumijagamine juhtivatele töötajatele ettevõtte suurusega. Samas leidis Pendleton (1997: 108), et aktsiaomanduse skeemi (SAYE) kasutavad ettevõtted olid suuremad nendest, kes ei kasutanud ühtegi finantsosaluse skeemi. Cully *et al.* (1999, viidatud Summers, Hyman 2005: 6-7

vahendusel) leidsid, et kui väikeettevõtetest kasutas 28% vähemalt viit erinevat töötajate finantsosalemise või kaasamise skeemi, siis suurtes ettevõtetes oli see protsent üle 50. Seega kui finantsosaluse kasutamine üldiselt suureneb ettevõtte suurusega, ei saa eraldi vormide kohta nii selget seost välja tuua. Mainitud uuringutes leitud vastuolulised tulemused võivad tuleneda paljudest teguritest nagu näiteks personalijuhtimise strateegia, juhtkonna veendumus ja väärtused või tegutsemisvorm. Samuti avaldab igale uuringule mõju konkreetne valim, mille põhjal see on läbi viidud.

Poutsma *et al.* (2003: 50-51) leidsid, et vähem esineb töötajate esindamist noortes, väikestes ning alles kasvavates ettevõtetes. Näiteks kuna töötajate esindamine on suuresti seadustega ette kirjutatud, siis esineb see pigem suurtes ettevõtetes ning kus ametiühingud mängivad olulist rolli. Ka Euroopa kümnes riigis läbi viidud uuringus leiti, et töötajate esindaja juhatuses on enam levinud suuremates organisatsioonides (Carley 2005: 234). Kui töötajate esindamine ei ole seadusega reguleeritud, selgitab töötajate esindaja olemasolu protseduuriline lihtsus, et suurtes organisatsioonides on töötajate huvidega arvestamine lihtsam läbi esindaja kui iga töötajaga vahetult läbi rääkides.

Black ja Lynch (2005: 227-228) uurisid tootmissektoris ja mitte-tootmissektoris muu hulgas ka järgmisi skeeme: tootmistööliste grupikohtumised, tööliste isejuhitavad meeskonnad (*self-managed teams*) ning ametiühingud. Käesoleva töö autor liigitab grupikohtumised ja isejuhitavad meeskonnad töötajate otsese kaasamise alla ning ametiühingud kuuluvad esindusliku kaasamise alla. Seega leiti uuringus, et tootmisettevõtetes kasvab nii otsese kui esindusliku kaasamise rakendamine ettevõtte suurusega: väiksemates organisatsioonides esineb tootmistööliste grupikohtumisi vähem, tööliste isejuhitavate meeskondade olemasolu on madalam ning töölised kuuluvad väiksema tõenäosusega ametiühingusse. Mitte-tootmissektoris on olukord erinev: esinduslik kaasamine kasvab ettevõtte suurusega, kuid otsese kaasamise seos on negatiivne – grupikohtumisi ning isejuhitavaid meeskondi esineb rohkem väiksemates ettevõtetes. (Black, Lynch 2005: 227-228)

Teise olulise tegurina ettevõtte tasandil on uuritud sektori mõju kaasamisele ja finantsosalusele. Black ja Lynch (*Ibid.* 229) leidsid, et kasumijagamise rakendamises ei saa oluliselt sektoreid eristada – olukord on sarnane nii tootmis- kui mitte-

tootmisettevõtetes. Vastupidise tulemuse annab aga Konradi (2006: 5) tootmis- ja teenindussektori ettevõtete uuring, kus kasumiosalust rakendasid 38% tootmis- ning 31% teenindusettevõtetest. Kuigi erinevus ei ole väga suur, õhnestab see siiski veendumust, et finantsosalemine on enam levinud teenindussektoris. Gevers ja Cludts (2002: 142-202) leidsid, et finantsosaluse skeemide kasutamine varieerus erinevate tegevusharude lõikes oluliselt. Kõrgeim tulemus oli panganduses ja kindlustuses, mis esindavad teenindussektorit. Järgnesid telekommunikatsioon, farmaatsia ning infotehnoloogia. Üldiselt tegid nad järelduse, et finantsosalemise skeemid on enam levinud teenindussektoris, kuigi ka mõningad kõrgtehnoloogilised ettevõtted ei jää palju maha.

27 Euroopa Liidu riigis läbi viidud uuringus leiti, et finantsosaluse skeemide kasutamine sõltub sektorist ja tegevusharust, olles kõige enam esindatud finantssektoris, kinnisvaras, kommuunalettevõtetes ning tootmises. Samas kasutatakse finantsosalust vähe organisatsioonides, mis tegutsevad hariduses, tervishoius, ehituses, põllumajanduses, jaekaubanduses, hotellinduses ja restoranides. (Welz, Fernandez-Macias 2008: 487) Ka Pendleton *et al.* (2001: 55) leidsid, et laiapõhjaliste kasumiosaluse ning aktsiaomanduse skeemide rakendamine on pigem levinud finants- ja äriteenuseid pakkuvates ettevõtetes kui teistes tegevusharudes. Lucas (1995, viidatud Summers, Hyman 2005: 33 vahendusel) leidis, et kaasamise skeemide kasutamine on hotellinduses ja toitlustuses nagu ka teistes vähest oskust nõudvates tegevusharudes (näiteks rõivad) madal. Nende kahe tulemuse põhjal võib öelda, et määravaks pole alati konkreetne sektor, vaid kui kvalifitseeritud tööjõudu kasutatakse.

Poutsma *et al.* (2003: 62-63) leidsid, et kaasamise ja finantsosalemise skeemide kasutamine üldiselt ei sõltu majandussektorist. Erandiks on ehitussektor, mis vähendab otsese kaasamise ning töötajate esindaja olemasolu esinemise tõenäosust. Ka Croucher *et al.* (2010: 844-847) leidsid, et sektori puhul ei saa väga selget seost välja tuua. Iga tegevusharu ning finantsosaluse skeemi vahel on oma erinev seos. Finantsosalusele üldiselt (skeeme ei eristata) avaldas sektoritest positiivset mõju energia ja vesi ning negatiivset jaekaubandus ja personaalteenused. Aktsiaomandusele avaldasid positiivset mõju energia ja vesi, keemiatooted, transport ja kommunikatsioon ning ülejäänutega ei olnud seos oluline. Kasumiosaluse skeemide rakendamise tõenäosus vähenes oluliselt,

kui tegemist oli muu tootmise, jaekaubanduse, transpordi ja kommunikatsiooni, panganduse ja kindlustuse, tervishoiuteenuste, muude teenuste, hariduse, sotsiaalteenuste või avaliku haldusega.

Apostolou (2000: 7-14) leiab, et töötajate kaasamist saab rakendada igas ettevõttes hoolimata selle tegevusalast, kuna võtmetähtsusega on pigem inimesed, kes tunnevad oma tegevust hästi. Samas peetakse töötajate kaasamist (ja finantsosalemist) eriti oluliseks organisatsioonides, kus inimressurss on tähtsal kohal – teadusmahukad, kõrgtehnoloogilised ning mitmed teenindusettevõtted. Konrad (2006: 5) aga leidis oma uurimuses, et näiteks probleemilahendus- ning kvaliteedigruppe kasutati teenindussektori ettevõtetes kaks korda vähem kui tootmisettevõtetes. Samas isejuhitavate meeskondade rakendamine oli mõlemas sektoris ühtemoodi levinud. 10 Euroopa riigis läbi viidud uuringust selgus, et töötajate esindaja juhatuses oli kõrgeim tootmises, millele järgnesid transport/kommunikatsioon, kommunaalteenused, ehitus ning haridus/tervis (Carley 2005: 234). Ka Freeman *et al.* (2000: 34) leidsid, et töötajate otsene kaasamine oli tootmissektoris kõrgem kui teistes sektorites. Cabrera *et al.* (2002: 49-50) leidsid seevastu, et teenindussektoris kasutati töötajate otsest kaasamist rohkem kui tootmissektoris.

Konkurentsi intensiivsus ei avalda olulist mõju töötajate esindamise ja aktsiaomanduse kasutamisele, kuid kasumiosaluse kasutamine on vähem tõenäoline madala konkurentsi tingimustes (Poutsma *et al.* 2003: 62-63). Pendleton (1997: 112-113) leidis oma uuringus vastupidiselt, et finantsosaluse skeeme rakendavate ettevõtete konkurents oli palju madalam kui nendel, kes ühtegi skeemi ei rakendanud. Otsese kaasamise rakendamine kasvas oluliselt konkurentsi intensiivsuse suurenemisega. (Poutsma *et al.* 2003: 62-63) Ka Cabrera *et al.* (2002: 49-50) leidsid, et konkurents on positiivses seoses töötajatega konsulteerimisega. Et töötajate esindaja olemasolu ei seostu konkurentsi intensiivsusega, võib põhjendada asjaoluga, et esindajat kasutatakse pigem seadusest tuleneva nõude tõttu, mitte veendumusest, et see võiks intensiivse konkurentsi tingimustes oluliselt tulemuslikkusele kaasa aidata.

Tabel 5 annab ülevaate ülaltoodud ettevõtte tasandi tegurite mõjudest töötajate finantsosalemisele ja kaasamisele. Teises tulbas „Finantsosalemine üldiselt“ antakse ülevaade leitud tegurite mõjust finantsosalemisele üldiselt, eristamata täpsemaid vorme

Tabel 5. Finantsosalemist ja kaasamist mõjutavad ettevõtte-tasandi tegurid (↑ - kasvab, ↓ - kahaneb)

Mõjutegur	Finantsosalemine üldiselt	Kasumiosalus	Aksiaomandus	Otsene kaasamine	Töötajate esindaja
Suurus (kasvav)	↑ Gevers, Cludts 2002 ↑ Festing <i>et al.</i> 1999 ↑ Croucher <i>et al.</i> 2010 ↑ Cully <i>et al.</i> 1999	↑ Welz, Fernandez-Macias 2008 ↑ Poutsma <i>et al.</i> 2006 ↑ Black, Lynch 2005 ↑ Croucher <i>et al.</i> 2010	↑ Poutsma <i>et al.</i> 2003 ↑ Welz, Fernandez-Macias 2008 ↓ Poutsma <i>et al.</i> 2006 ↑ Croucher <i>et al.</i> 2010 ↑ Pendleton 1997 ↑ Pendleton <i>et al.</i> 2001	↑ tootmises Black, Lynch 2005 ↓ mitte-tootmises Black, Lynch 2005 ↑ konsulteerimine Cabrera <i>et al.</i> 2002 ↓ delegeerimine Cabrera <i>et al.</i> 2002 ↑ Cully <i>et al.</i> 1999	↑ Poutsma <i>et al.</i> 2003 ↑ Black, Lynch 2005 ↑ Carley 2005
Sektor	↑ teenindus Gevers, Cludts 2002 ↑ finants, kinnisvara, kommunaalteenused, tootmine Welz, Fernandez-Macias 2008 ↓ haridus, tervishoid, ehitus, põllumajandus, jaekaubandus, hotellindus, toitlustus Welz, Fernandez-Macias 2008 ↓ hotellindus, toitlustus Lucas 1995 ↑ energia, vesi Croucher <i>et al.</i> 2010 ↓ jaekaubandus, personaalteenused Croucher <i>et al.</i> 2010	↑ tootmine Konrad 2006 ↓ jaekaubandus, transport ja kommunikatsioon, pangandus ja kindlustus, tervishoiuteenused, muud teenused, haridus, sotsiaalteenused, avalik haldus Croucher <i>et al.</i> 2010 ↑ finants- ja äriteenused Pendleton <i>et al.</i> 2001	↑ energia ja vesi, keemiatooted, transport ja kommunikatsioon Croucher <i>et al.</i> 2010 ↑ finants- ja äriteenused Pendleton <i>et al.</i> 2001	↑ tootmine Konrad 2006 ↑ teenindus Cabrera <i>et al.</i> 2002 ↓ ehitus Poutsma <i>et al.</i> 2003 ↑ tootmine Freeman <i>et al.</i> 2000	↓ ehitus Poutsma <i>et al.</i> 2003 ↑ tootmine Carley 2005
Konkurentsi intensiivsus (kõrgem)		↑ Poutsma <i>et al.</i> 2003 ↓ Pendleton 1997	↓ Pendleton 1997	↑ Poutsma <i>et al.</i> 2003 ↑ Cabrera <i>et al.</i> 2002	

Allikas: autori koostatud.

või skeeme. Kuigi tulemused on eri uurimuste lõikes kohati vastuolulised, võib üldiselt välja tuua, et nii töötajate finantsosalemise kui kaasamise rakendamine kasvab organisatsiooni suurusega. Ka kasutatakse eri skeeme rohkem teenindussektoris kui tootmises, kuigi tegevusharude detailsemal käsitusel nii selget pilti luua ei saa. Tulemuste tõlgendamisel tuleb olla teadlik ka riigi-spetsiifikast, mis avaldab olulist mõju riikidevahelistele uuringutele. On leitud, et intensiivse konkurentsi tingimustes on otsese kaasamise rakendamine kõrgem, aktsiaomanduse rakendamine madalam ning kasumiosaluse kohta on vastandlikud tulemused.

Töökoha-spetsiifilistest näitajatest on palju uuritud kaasamise ja finantsosalemise rakendamise seoseid hierarhia ja ametikohaga, mõnevõrra vähem staažiga. Nii on leitud, et kõrgematel positsioonidel töötajad saavad suurema tõenäosusega osaleda finantsskeemides. Tippjuhtkonnal ja direktoritel on peaaegu kaks korda suurem tõenäosus finantsosaluseks kui teistel töötajatel. Võrreldes finantsosaluse skeemide kasutamist professionaalide ning teenindava personali tasemel, on see kõrgem professionaalide seas (vastavalt 19,7% ja 16,1%) (Gevers ja Cludts 2002: 142-202) Ka 27 Euroopa Liidu riigis läbi viidud uuringus leiti, et finantsosaluse skeemide kasutamine on enam levinud juhtide ja professionaalide seas (Welz, Fernandez-Macias 2008: 488).

Festing *et al.* (1999: 306) leidsid, et nii aktsiomanduse kui kasumiosaluse kasutamine on otseses seoses ettevõtte hierarhiaga – finantsosaluse kasutamine on pea kaks korda enam levinud kõrgema taseme töötajate seas kui kõige madalama taseme töötajate hulgas. Ka Black ja Lynch (2005: 229) leidsid, et juhtivatel positsioonidel oli kasumijagamise rakendamine kõrgem kui madalamatel positsioonidel. Nendele tulemustele tuginedes võib öelda, et pigem on levinud valikuline kui laiapõhjaline finantsosaluse skeemide kasutamine, piirdudes sageli vaid juhtidega.

Gevers'i ja Cludts'i uuringus (2002: 142-202) jõuti järeldusele, et müügi- ja finantsosakonna personalile pakutakse suurema tõenäosusega finantsosalust kui teistel ametikohtadel töötajatele. Kui ametikoht muutub mitte-müügist müügiks, siis suureneb finantskeemide kasutamise tõenäosus lausa 50,18%. Poutsma *et al.* (2003: 62-63) uuringus leiti, et töö liik (tootmine/transport, kaubandus, tehniline/remont, personaalne

teenindus administratiiv-/kontoripersonal, muu) ei avalda oluliselt mõju finantsosaluse skeemide ning esindusliku kaasamise rakendamisele. Erandina vähenes otsese kaasamise skeemide kasutamise tõenäosus, kui tegu oli tootmise ja transpordiga.

Tööstaaži ja finantsosaluse rakendamise vahel on leitud positiivne seos – mida suurema staažiga töötaja, seda tõenäolisem on finantsosaluse skeemides osalemine (Welz, Fernandez-Macias 2008: 488; Gevers, Cludts 2002: 142-202). Gold (2011: 45-48) leidis, et töötajate keskmine teenistusaeg oli 19 aastat enne kui nad juhatusse valiti. Ka töösuhte olemus (täis- ja osaline tööaeg, alaline ning ajutine töösuhe) avaldab mõju finantsosaluse skeemide rakendamisele. Nii on leitud, et täistööajaga töötajate seas kasutatakse finantsosaluse skeeme kaks korda enam kui osalise ajaga töötajate seas. (Welz, Fernandez-Macias 2008: 488) Gevers ja Cludts (2002: 142-202) leidsid, et ajutiste töötajate puhul väheneb finantsosaluse skeemide kasutamise tõenäosus 61,41%. Finantsosaluse skeeme rakendatakse sageli kui lojaalsusskeeme, hoidmaks väärtuslikke töötajaid ettevõttes. Ka töötajate otsese kaasamise ning osalise töötaja vahel on leitud negatiivne seos (Brown *et al.* 2007: 278). Leitud seosed on kajastatud kokkuvõtvalt tabelis 6.

Töötajate kaasamise ja osalemise skeemide koosesinemise mõjude kohta on autorile teadaolevalt uuringuid tehtud võrdlemisi vähe, mis muudab ka järelduste tegemise mõnevõrra keeruliseks. Poutsma *et al.* (2003: 62-63) leidsid, et kollektiivsed läbirääkimised avaldavad olulist mõju vaid töötajate esindaja olemasolule – kollektiivlepingu olemasolu suurendab esindaja olemasolu ning puudumine vähendab töötajate esindaja olemasolu. Samuti avaldab ametiühingutesse kuulumine olulist mõju vaid töötajate esindaja olemasolule ehk mida rohkem on ettevõttes ametiühingusse kuuluvaid töötajaid, seda suurem on tõenäosus, et ettevõttes eksisteerib ka töötajate esindaja. Võrdlemisi üllatavaks võib pidada positiivset seost esindaja olemasolu ning otsese kaasamise skeemide kasutamise vahel.

Esindaja puudumine vähendab oluliselt ka töötajate otsesest kaasamist. Cabrera *et al.* (2002: 49-51) leidsid oma uuringus, et kaudne kaasamine on osaliselt positiivses seoses otsese kaasamisega – see seostub konsulteerimisega, aga mitte kaasotsustamisega. On leitud ka, et mida intensiivsem on otsene kaasamine, seda suurema tõenäosusega kasutatakse organisatsioonis ka kasumiosalust (Freeman *et al.* 2000: 26).

Tabel 6. Finantsosalemist ja kaasamist mõjutavad töökoha-tasandi tegurid (↑ - kasvab, ↓ - kahaneb)

Mõjutegur	Finantsosalemine üldiselt	Kasumiosalus	Aktsiaomandus	Otsene kaasamine	Töötajate esindaja
Positsioon hierarhias (kõrgem)	↑ Gevers, Cludts 2002 ↑ Welz, Fernandez-Macias 2008	↑ Festing <i>et al.</i> 1999 ↑ Black, Lynch 2005	↑ Festing <i>et al.</i> 1999		
Ametikoha spetsiifika	↑ müük, finantsteenused Gevers, Cludts 2002			↓ transport, tootmine Poutsma <i>et al.</i> 2003	
Staaž	↑ Welz, Fernandez-Macias 2008 ↑ Gevers, Cludts 2002				↑ Gold 2011
Töösuhte olemus	↑ täistööaeg Welz, Fernandez-Macias 2008 ↓ ajutine tööjõud Gevers, Cludts 2002			↓ osaline tööaeg Brown <i>et al.</i> 2007	

Allikas: autori koostatud

Festing *et al.* (1999: 312) leidsid, et nii aktsiaomanduse kui kasumiosaluse esinemist mõjutab negatiivselt ametiühingutesse kuulumine – mida enam töötajaid kuulub ametiühingusse, seda madalam on nende kahe skeemi kasutamise tõenäosus. Ka Gevers ja Cludts (2002: 142-202) tõid välja, et finantsosaluse esinemise tõenäosus on suurem ettevõtetes, kus ametiühingute mõju on nõrk. Seega võib selle põhjal oletada, et finantsosalust ning esinduslikku kaasamist pigem koos ei rakendata.

Poutsma *et al.* (2003: 51) leiavad, et finantsosalust ei esine väga sageli ettevõtetes, kus töösuhted on reguleeritud kollektiivlepinguga. Kraft ja Ugarkovic (2006: 335) leidsid, et kasumiosalust pakuvad oma töötajatele pigem suured eksportivad ettevõtted innovaatilise organisatsiooni struktuuriga, kus eksisteerivad töönõukogud ja/või kollektiivleping. Ka Pendleton (1997: 111) leidis oma uuringus, et aktsiaomanduse skeeme rakendavates ettevõtetes oli suurema tõenäosusega kollektiivleping ning ka kuulumine ametiühingusse suurem kui ettevõtetes, kus üldse finantsosalust ei rakendata.

Samas leiti viie Euroopa Liidu riigi eraettevõtetes läbi viidud uuringus, et finantsosaluse skeemide kasutamist ei mõjuta kollektiivlepingu olemasolu. Täpsemalt avaldab konsultatsioonikomiteede olemasolu positiivset mõju kasumiosaluse kasutamisele ning negatiivset aktsiaoptsoonide kasutamisele ehk konsultatsioonikomiteede olemasolu vähendab aktsiaoptsoonide kasutamise ulatust, mis võib tähendada, et see esindusliku osalemise vorm eelistab kasumiosalust aktsiaoptsoonidele. (Croucher *et al.* 2010: 844-846) Vastupidisele tulemusele jõudis Pendleton (1997: 111), kes leidis, et just aktsiaomanduse skeemide rakendamisel oli konsultatsioonikomiteede rakendamine tõenäolisem.

On leitud, et finantsosalemise ning kaasamise kombinatsioonid kollektiivsete ning individuaalsete skeemidega avaldavad positiivset sünergilist mõju (Summers, Hyman 2005: 43). Teoreetiliselt peetakse näiteks kasumiosalust seotuks pigem otsese kaasamisega, kuna mõlemad püüavad edendada paindlikkust ning tootlikkust. (Poutsma, de Nijjs 2003: 867-878) Näiteks juhatuse veendumus, et otsene kaasamine on konkurentsi seisukohalt oluline, korreleerub finantsosalemise skeemide olemasoluga. Seega grupitasemel delegeerimine (näiteks grupitöö) soodustab kasumiosaluse ning töötajate esindaja olemasolu. Ka kõrge individuaalse delegeerimise olemasolu

soodustab aktsiaomanduse skeemide kasutamist organisatsioonis samas kui kasumiosalusega olulist seost ei ole. (Poutsma *et al.* 2003: 58-59) Pendleton (1997: 110) leidis, et informatsiooni jagamine (ehk otsene kaasamine) oli finantsosalust rakendavates ettevõtetes suurem kui nendes, kes üldse mingit finantsosalust ei rakendanud. Leitud seosed on toodud tabelis 7.

Kokkuvõttes tuleb öelda, et kollektiivlepinguga kasvab kaudse kaasamise ning ametiühingusse kuulumisega nii otsese kui kaudse kaasamise rakendamine. Kollektiivlepingu ja ametiühingute mõju finantsosalusele on aga erinevates uuringutes vastuoluline, mistõttu ei saa selle kohta selget järeldust teha. Ühest järeldust ei saa teha ka konsultatsioonikomiteede mõjust finantsosaluse skeemide rakendamisele. Küll aga on leitud positiivne seos töötajate esindaja ja otsese kaasamise ning otsese kaasamise ja finantsosaluse vahel. Juhatuse veendumus otsese kaasamise olulisusest konkurentsieelise loomisest suurendab nii aktsiaomanduse kui kasumiosaluse skeemide rakendamist. Seega tuleb siit üsna selgelt välja otsese kaasamise ning finantsosaluse skeemide koosinemine.

Tabel 7. Finantsosaluse ja kaasamise omavahelised seosed (↑ - kasvab, ↓ - kahaneb)

Mõjutegur	Finantsosalemine üldiselt	Kasumiosalus	Aktsiaomandus	Otsene kaasamine	Töötajate esindaja
Kollektiivleping	↓ Poutsma <i>et al.</i> 2003	↑ Kraft, Ugarkovic 2006	↑ Pendleton 1997		↑ Poutsma <i>et al.</i> 2003
Konsultatsioonikomiteed		↑ Croucher <i>et al.</i> 2010	↓ Croucher <i>et al.</i> 2010 ↑ Pendleton 1997		
Töötajate esindaja				↑ konsulteerimine Cabrera <i>et al.</i> 2002 ↑ Poutsma <i>et al.</i> 2003	
Otsese kaasamise mehhanismid	↑ Pendleton 1997	↑ Freeman <i>et al.</i> 2000			
Ametiühingutesse kuulumine	↓ Gevers, Cludts 2002	↓ Festing <i>et al.</i> 1999	↓ Festing <i>et al.</i> 1999 ↑ Pendleton 1997	↑ konsulteerimine Cabrera <i>et al.</i> 2002	↑ Poutsma <i>et al.</i> 2003
Juhatuse veendumus, et otsene kaasamine on oluliseks konkurentsieeliseks		↑ Poutsma <i>et al.</i> 2003	↑ Poutsma <i>et al.</i> 2003		
Kõrge individuaalne delegeerimine			↑ Poutsma <i>et al.</i> 2003		

Allikas: autori koostatud

2. TÖÖTAJATE KAASAMISE JA FINANTSOSALEMISE RAKENDAMISE ANALÜÜS EESTI ERAÕIGUSLIKE ORGANISATSIOONIDE NÄITEL

2.1. Uuringu meetodika ja valim

Antud töö empiirilises osas analüüsitavad andmed on kogutud Sotsiaalministeeriumi tellitud kollektiivsete töösuhete uuringu raames 2010-2011. aastal, mis koosnes nii kvalitatiivsest kui kvantitatiivsest osast. Antud bakalaureusetöös kasutatakse analüüsis vaid kvantitatiivuuringu andmeid. Kvantitatiivanalüüsist tulenevate järelduste kontrollimiseks ja täpsustamiseks viib autor läbi intervjuud ettevõtete juhtidega.

Kvantitatiivuuringu viis läbi Turu-Uuringute AS, mille käigus küsitleti nii tööandjaid kui töötajate esindajaid (Turu-uuringute AS 2011: 3). Antud töös kasutatakse vaid tööandjate küsitlust, kuna eesmärgi täitmiseks on oluline vaid identifitseerida vormide olemasolu, mõjutegurid ning omavahelised seosed. Uuring viidi läbi 1000 Eestis majanduslikult aktiivse äriühingu, sihtasutuse (edaspidi SA) ning mittetulundusühingu (edaspidi MTÜ) seas (*Ibid.* 5). Nimetatud organisatsioonide ühisnimetajaks on eraõiguslikud juriidilised isikud ja see ei ole samastatav erasektoriga.

Valim grupeeriti vastavalt sektorile, töötajate arvule ning õiguslikule vormile. Sektorid jagati kolmeks – primaarsektor, sekundaarsektor ning tertsiaarsektor. Klassifitseerimise aluseks võeti Eesti Majanduse Tegevusalade koodid. Ettevõtte suuruse hindamiseks kasutati töötajate arvu kuni 29 töötajat ning 30 ja enam töötajat, kuna kaasamist puudutavas regulatsioonis on määratletud 30 töötaja piir. Õigusliku vormi järgi saab laiemalt eristada äriühinguid (aktsiaseltsid ja osühingud) ning MTÜsid ja SASid. (*Ibid.* 3-4) Valimis esines ka tulundus- ja usaldusühinguid. Täpsema ülevaate valimi allrühmadest annab alljärgnev tabel 8, kust on näha, et kõige enam on valimis esindatud tertsiaarsektor ning pea poole vähem sekundaarsektor. Enam on esindatud väiksemad,

see on alla 30 töötajaga ettevõtteid ning äriühingud. MTÜde ja SAde osakaal valimis jääb tagasihoidlikuks.

Tabel 8. Kvantitatiivuuringu valim sektori, töötajate arvu ning õigusliku vormi lõikes.

		Tööandjate arv	Osakaal küsitletud tööandjatest
Sektor	Primaarsektor	41	4,1%
	Sekundaarsektor	348	34,8%
	Tertsiaarsektor	611	61,1%
Töötajate arv	5-29	778	77,8%
	30 või enam	222	22,2%
Õiguslik vorm	Äriühing	922	92,2%
	MTÜ, SA	64	6,4%
	Muu	14	1,4%
Kokku		1000	

Allikas: Autori arvutused Sotsiaalministeeriumi andmete põhjal.

Kvantitatiivuuringu küsitlus viidi läbi telefoni teel, nii et küsituleja täitis arvutis ankeedi ning küsitluse keskmiseks pikkuseks oli 23 minutit. Seega tuleb arvestada, et tegemist on vastaja poolt antud vastustega kaasamise ja finantsosalemise kohta, mitte tingimata objektiivse reaalsusega. Suuremates organisatsioonides paluti vastata personalijuhil ning väiksemates kas firmajuhil või töötajal, kes peamiselt personaliküsimustega tegeleb. Vastajate täpsemast jagunemisest annab ülevaate tabel 9.

Tabel 9. Kvantitatiivuuringu vastajate jagunemine ametikohtade lõikes.

Vastaja	Osakaal koguarvust (n=1000)
Tegevjuht	47%
Personalijuht	14%
Juhatuse esimees või liige	9%
Muu juht	7%
Omanik	3%
Muu	19%

Allikas: Turu-uuringute AS 2011: 15.

„Muu“ seas olid enamasti vastajateks raamatupidajad, juhiabid, personalitöötajad. (Turu-uuringute AS 2011: 14-15) Kõige enam on saanud vastuseid tegevjuhtidelt – ligi pooled. Personalijuhtide väikest arvu vastajate seas võib seletada suurte organisatsioonide vähesusega. Turu-uuringute ASi küsimustikust edaspidiseks

analüüsiks väljavalitud küsimused on toodud töö lisas 1. Küsimuste väljavalimisel tugines autor käesoleva uuringu eesmärgile ning küsimuste asjakohasusele. Valitud on küsimused, mis puudutavad organisatsiooni üldkirjeldust, töötajate kaasamist ning finantsosalemist.

Tabelis 10 on toodud autori arvutused uuringu andmebaasi põhjal, leidmaks kui paljudes organisatsioonides kaasamist ning finantsosalust rakendatakse. Kõige enam on levinud töötajate informeerimine ning konsulteerimine struktuurist, töötajate koosseisust ning neid mõjutavatest otsustest, muutustest töökorralduses või lepingulistes suhetes ning neid mõjutavatest otsustest. Seejuures esineb informeerimist enam kui konsulteerimist. Oluliselt vähem pakuvad tööandjad töötajatele kaasotsustamise õigust, mis antud küsitluses tähendas, et töötajal on õigus soovitada juhatuse või nõukogu liikme kandidaate või õigus hääletada nõukogu või juhatuse liikme valimisel või õigus panna veto juhatuse või nõukogu liikme nimetamisele.

Tabel 10. Kaasamist ja finantsosalemist rakendavate ning kollektiivlepinguga organisatsioonide arv.

		Arv	Osakaal koguarvust (n=1000)
Otsene kaasamine	Informeerimine	983	98,3%
	Konsulteerimine	795	79,5%
	Kaasotsustamine	143	14,3%
Esinduslik kaasamine	Töötajate usaldusisik	117	11,7%
	Ametiühingu usaldusisik	34	3,4%
	Töötajate ja ametiühingu usaldusisik koos	20	2,0%
Finantsosalemine	Kasumiosalus	203	20,3%
	Aktsiaomandus	64	6,4%
	Mõlemad koos	40	4,0%
Kollektiivlepingu olemasolu	Vähemalt üks organisatsioonis sõlmitud kehtiv kollektiivleping	26	2,6%

Allikas: Autori arvutused Sotsiaalministeeriumi andmete põhjal.

Töötajate esindajatest on enam levinud töötajate usaldusisik (lühendatult TUI), kellest pea kolm korda vähem esineb ametiühingu usaldusisikut (lühendatult AÜ UI). Töötajate ja ametiühingu usaldusisikute kõrval eksisteerib töötajate esindajana ka

töökeskkonnavolinik, kes on seadusjärgselt kohustuslik üle 10 töötajaga ettevõttes (Sotsiaalministeerium: töökeskkonnavolinik 2013), mistõttu jäetakse see antud uuringust välja. Kõiki töötajaid haaravast finantsosalusest on enam levinud kasumiosalus ning üle kolme korra vähem kasutatakse aktsiaomandust. Mõlemad koos eksisteerivad 40 ettevõttes. Kollektiivlepingu levikut võib pidada võrdlemisi väikseks.

Töö eesmärgi täitmiseks koostab autor antud andmete baasil risttabelid programmiga SPSS Statistics 2.0, et testida olulisemaid seoseid nii kaasamise ja finantsosaluse vahel kui ka seoseid organisatsiooni suuruse, sektori ning kollektiivlepingu olemasoluga. Risttabelite tulemusi on testitud 5% usaldusnivool Pearsoni hii-ruut statistikuga. Et andmeid saaks kasutada binaarsel kujul, on autor esialgses andmebaasis ümber kodeerinud töötajate arvu (1 – üle 30 töötaja, 0 – alla 30 töötaja) ja kollektiivlepingu olemasolu (1 – on vähemalt 1 leping, 0 – ei ole) ning loonud mitu uut muutujat: primaarsektor (1 – jah, on; 0 – ei ole), sekundaarsektor (1 – jah, on; 0 – ei ole), tertsiaarsektor (1 – jah, on; 0 – ei ole), informeerimine (1 – jah, vähemalt ühel teemal; 0 – ei toimu üldse), konsulteerimine (1 – jah, vähemalt 1 teemal; 0 – ei toimu üldse), kaasotsustamine (1 – jah, vähemalt üks võimalikest viisidest; 0 – ei toimu üldse).

Lisaks viib autor läbi kaks logistilist regressiooni, kus sõltuvateks muutujateks on kasumiosalus ja aktsiaomandus. Selleks võetakse sõltumatute muutujatena sisse kõik tegurid binaarsetena ning kasutatakse meetodit „*Backward: LR*“ ning kontrolliks ka meetodit „*Forward: LR*“. Tõlgendamisel kasutatakse $\exp(\text{Beta})$, mis näitab teguri mõju sõltuva muutuja šansside (tõenäosus, et sõltumatu muutuja eksisteerib, jagatud tõenäosusega, et ei eksisteeri) suhtelisele muutusele.

Leitud statistiliste seoste tagamaade selgitamiseks viib autor läbi ka intervjuud Eesti erasektori organisatsioonide juhtide ja ekspertidega, mille eesmärgiks on lahti mõtestada Eesti tööandjate seas läbi viidud uuringus leitud töötajate kaasamise ja finantsosalemise seoste tagamaid, mille kohta puuduvad selgitused nii varasematest uuringutest kui teooriast. Vastajate valikul lähtuti nende ekspertteadmiste olemasolust ning varasemast kokkupuutest antud teemaga oma juhikäitumisega. Nii rakendati kõigis valitud ettevõtetes töötajate kaasamist ja finantsosalemist. Intervjuud viidi läbi kolme eksperdiga. Ettevõtete profiilist annab ülevaate tabel 11.

Tabel 11. Intervjueeritute iseloomustus.

Intervjueeritava nimi	Ettevõtte nimi	Tegevusala	Ettevõtte vanus	Töötajate arv
Andrus Alber	NASDAQ OMX Tallinn	Finants	17	40
Janno Järve	Eesti Rakendusuuringute Keskus CentAR	Teadus- ja arendustegevus	6	4
Ander Ojandu	Advisio OÜ	Konsultatsioonid	8	10

Allikas: Autori koostatud.

Intervjueeritavatega võeti ühendust e-posti teel ning küsimused (vt lisa 2) saadeti tutvumiseks ette. Intervjuud viidi läbi telefoni teel ajavahemikul 20.05-22.05.2013 ning nende pikkuseks oli 20-35 minutit. Kuna oluline pole, kes mida täpselt ütles, vaid üleüldised seisukohad, siis on anonüümsuse tagamiseks intervjuud tähistatud tähtedega A, B ja C, mis ei ole omistatud vastavalt tabeli 11 järjekorrale.

2.2. Kaasamise ja finantsosalemise rakendamist mõjutavad tegurid ja seosed

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse kaasamise ja finantsosalemise vormide omavaheliste seoste kõrval ka seoseid sektori, organisatsiooni suuruse ja kollektiivlepingu olemasoluga ning püütakse välja selgitada, missugused vormid esinevad pigem koos ja millised mitte. Kaasamist on analüüsitud eraldi esindusliku ja otsese kaasamisena, kuid põhirõhk on siiski viimasel. Seega on töötajate esindajate risttabelid esitatud töö lisa 3.

Nii töötajate usaldusisiku kui ametiühingu usaldusisiku seosed organisatsiooni suurusega on statistiliselt olulised (vt lisa 3). Ilmneb, et enam kui 90% väiksemates organisatsioonides töötajate esindajat ei ole. Oluliseks muutujaks on ka kollektiivleping: ligi 90% organisatsioonides, kus ei ole kollektiivlepingut, ei ole ka töötajate esindajat, aga kui kollektiivleping eksisteerib, siis on tõenäosemalt olemas ka töötajate esindaja. Ka sektoritega on töötajate esindajatel olulisi seoseid: mõlemad on positiivses seoses sekundaarsektoriga ning töötajate usaldusisikul on oluliseks ka negatiivne seos tertsiaarsektoriga.

Huvitavaks osutub eri tüüpi töötajate esindajate kooseksisteerimine. Kui ametiühingu usaldusisikuga organisatsioonidest on üle pooltes olemas ka töötajate usaldusisik, siis

töötajate usaldusisikuga organisatsioonides esineb ametiühingu usaldusisik alla 20% juhtudest. See näitab, et kui organisatsioonis luuakse ametiühing, siis on üsna tõenäoline, et sinna kõrvale tekib hiljem kõiki töötajaid esindav usaldusisik, aga kui töötajate usaldusisik valitakse esimesena, siis ametiühingu loomine sama tõenäoline ei ole. Töötajate esindajate ning otsese kaasamise vormide vahelised erinevused ei osutunud statistiliselt olulisteks, mis tähendab, et tulemused võivad olla juhuslikud ning näitajad üksteisest sõltumatud. See on kooskõlas ka nende olemusega. Sisuliselt taotlevad mõlemad sama eesmärki, kuid läbi erinevate vormide. Kasumiosalus ja töötajate usaldusisiku olemasolu on positiivses seoses. Kui ettevõttes ei rakendata kasumiosalust, siis ligi 90% ettevõtetes puudub ka töötajate usaldusisik. Samas on töötajate usaldusisikuga ettevõtete arv kasumiosaluseta ettevõtete seas kaks korda suurem kui kasumiosalusega ettevõtete seas.

Informeerimise ja konsulteerimise seostest teiste näitajatega annab ülevaate tabel 12, kust on näha, et informeerimisel ja konsulteerimisel esineb oluline seos teineteisega ning konsulteerimisel ka kaasotsustamisega. On näha, et kui töötajatega konsulteeritakse, siis 99,9% juhtudel toimub ka informeerimine ning kui ei toimu informeerimist, siis üle 90% ettevõtetes ei toimu ka konsulteerimist. Ka ilmneb konsulteerimise ja kaasotsustamise omavahelisest seosest, et kui töötajatele pakutakse kaasotsustamist, siis ligi 90% ettevõtetes toimub ka töötajatega konsulteerimine. Kuid kõik muud ettevõtet iseloomustavad tunnused on kaasamise mõjuteguritena ebaolulised.

Tabelist 13 on näha, et kaasotsustamise kui otsese kaasamise kõrgeima taseme puhul on statistiliselt olulisi näitajaid mitu. Üheks on organisatsiooni suurus, kust ilmneb, et kuigi kaasotsustamine on väga harv nähtus, esineb seda rohkem alla 30 töötajaga organisatsioonides. Olulised seosed on ka sekundaar- ja tertsiaarsektoriga, olles esimesega negatiivses ja teisega positiivses seoses. Kui kaasotsustamise puhul ei ole töötajate esindajad 5% usaldusnivoo juures statistiliselt olulised, siis finantsosalusega on olukord vastupidine – esineb võrdlemisi selge erinevus. Kasumiosalust rakendavatest organisatsioonidest pakub töötajatele kaasotsustamise võimalust viiendikul juhtudest. Aktsiaomandust rakendavatest organisatsioonidest esineb kaasotsustamist juba kolmandikul juhtudest. Kui ei rakendata finantsosaluse skeeme, ei esine nendest 87% ka kaasotsustamist.

Tabel 12. Informeerimise ja konsulteerimise risttabelid.

		Informeerimine		Pearson Chi- Square	Asymp. Sig. (2- sided)	Konsulteerimine		Pearson Chi- Square	Asymp. Sig. (2- sided)
		Ei	Jah			Ei	Jah		
Üle 30 töötaja	Ei	10 (1,3%)	749 (98,7%)	,723	,395	134 (17,7%)	622 (82,3%)	11,060	,001
	Jah	5 (2,1%)	235 (97,9%)			66 (27,6%)	173 (72,4%)		
Primaarsektor	Ei	15 (1,6%)	943 (98,4%)	,652	,419	195 (20,4%)	759 (79,6%)	1,664	,197
	Jah	0 (0,0%)	41 (100,0%)			5 (12,2%)	36 (87,8%)		
Sekundaarsektor	Ei	10 (1,5%)	642 (98,5%)	,013	,909	119 (18,3%)	530 (81,7%)	3,619	,057
	Jah	5 (1,4%)	342 (98,6%)			81 (23,4%)	265 (76,6%)		
Tertsiaarsektor	Ei	5 (1,3%)	383 (98,7%)	,194	,659	86 (22,2%)	301 (77,8%)	1,775	,183
	Jah	10 (1,6%)	601 (98,4%)			114 (18,8%)	494 (81,2%)		
Kollektiivleping	Ei	15 (1,5%)	958 (98,5%)	,376	,540	195 (20,1%)	774 (79,9%)	,007	,932
	Jah	0 (0,0%)	24 (100,0%)			5 (20,8%)	19 (79,2%)		
Töötajate usaldusisik	Ei	13 (1,5%)	868 (98,5%)	,034	,854	171 (19,5%)	706 (80,5%)	1,670	,196
	Jah	2 (1,7%)	116 (98,3%)			29 (24,6%)	89 (75,4%)		
Ametiühingu usaldusisik	Ei	14 (1,5%)	951 (98,5%)	,493	,482	191 (19,9%)	770 (80,1%)	,889	,346
	Jah	1 (2,9%)	33 (97,1%)			9 (26,5%)	25 (73,5%)		
Informeerimine	Ei					14 (93,3%)	1 (6,7%)	50,857	,000
	Jah					186 (19,0%)	794 (81,0%)		
Konsulteerimine	Ei	14 (7,0%)	186 (93,0%)	50,857	,000				
	Jah	1 (0,1%)	794 (99,9%)						
Kaasotsustamine	Ei	12 (1,4%)	835 (98,6%)	,423	,515	185 (21,9%)	658 (78,1%)	9,345	,002
	Jah	3 (2,1%)	137 (97,9%)			15 (10,7%)	125 (89,3%)		
Kasumiosalus	Ei	14 (1,8%)	774 (98,2%)	1,801	,180	158 (20,1%)	627 (79,9%)	,018	,893
	Jah	1 (0,5%)	203 (99,5%)			40 (19,7%)	163 (80,3%)		
Aktsiaomandus	Ei	14 (1,5%)	908 (98,5%)	,000	,990	185 (20,2%)	733 (79,8%)	,001	,976
	Jah	1 (1,5%)	64 (98,5%)			13 (20,0%)	52 (80,0%)		

Allikas: Autori arvutused Sotsiaalministeeriumi andmete põhjal.

Tabel 13. Kaasotsustamise risttabel.

		Kaasotsustamine		Pearson Chi- Square	Asymp. Sig. (2- sided)
		Ei	Jah		
Üle 30 töötaja	Ei	633 (84,5%)	116 (15,5%)	4,332	,037
	Jah	214 (89,9%)	24 (10,1%)		
Primaarsektor	Ei	809 (85,5%)	137 (14,5%)	1,657	,198
	Jah	38 (92,7%)	3 (7,3%)		
Sekundaarsektor	Ei	534 (83,2%)	108 (16,8%)	10,501	,001
	Jah	313 (90,7%)	32 (9,3%)		
Tertsiaarsektor	Ei	351 (90,9%)	35 (9,1%)	13,636	,000
	Jah	496 (82,5%)	105 (17,5%)		
Kollektiivleping	Ei	822 (85,5%)	139 (14,5%)	2,036	,154
	Jah	23 (95,8%)	1 (4,2%)		
Töötajate usaldusisik	Ei	740 (85,1%)	130 (14,9%)	3,465	,063
	Jah	107 (91,5%)	10 (8,5%)		
Ametiühingu usaldusisik	Ei	815 (85,5%)	138 (14,5%)	1,994	,158
	Jah	32 (94,1%)	2 (5,9%)		
Informeerimine	Ei	12 (80,0%)	3 (20,0%)	,423	,515
	Jah	835 (85,9%)	137 (14,1%)		
Konsulterimine	Ei	185 (92,5%)	15 (7,5%)	9,345	,002
	Jah	658 (84,0%)	125 (16,0%)		
Kasumiosalus	Ei	681 (87,3%)	99 (12,7%)	6,674	,010
	Jah	162 (80,2%)	40 (19,8%)		
Aktsiaomandus	Ei	798 (87,2%)	117 (12,8%)	19,810	,000
	Jah	43 (67,2%)	21 (32,8%)		

Allikas: Autori arvutused Sotsiaalministeeriumi andmete põhjal.

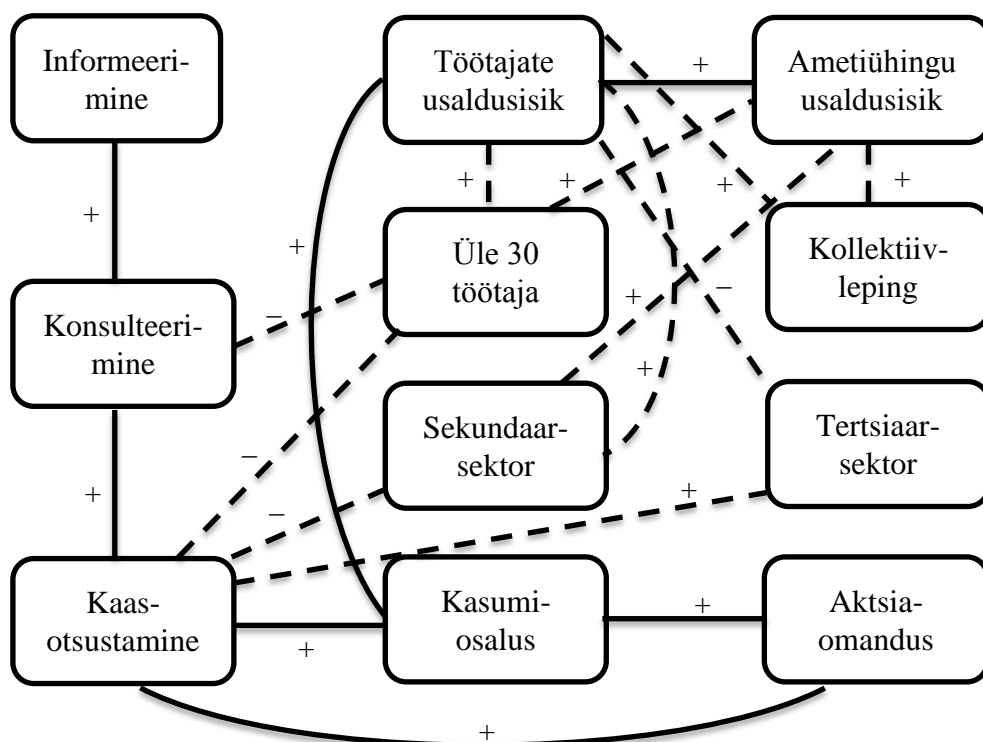
Tabel 14 annab ülevaate finantsosaluse vormide kasutamise seostest vaadeldud teguritega. Kasumiosaluse puhul osutus töötajate usaldusisiku kõrval statistiliselt oluliseks veel ka kaasotsustamine ning aktsiaomandus. Kaasotsustamise puhul on näha, et suurem osa ettevõtetest, kus ei toimu kaasotsustamist, ei rakenda ka kasumiosalust. Seos aktsiaomandusega on erinev: ettevõttes, kus ei rakendata aktsiaomandust, ei rakendata enamuses ka kasumiosalust ning vastupidi, aktsiaomandust rakendavate ettevõtete seas kasutab suurem osa ka kasumiosalust. Küll aga tähendab kasumiosaluse puudumine üldiselt ka aktsiaomanduse puudumist. Finantsosaluse statistiliselt olulised seosed nii organisatsiooni suuruse, sektori, kollektiivlepingu, ametiühingu usaldusisiku, informeerimise, konsulterimise ning aktsiaomanduse puhul ka töötajate usaldusisikuga puuduvad.

Tabel 14. Finantsosaluse risttabelid.

		Kasumiosalus		Pearson Chi- Square	Asymp. Sig. (2- sided)	Aktsiaomandus		Pearson Chi- Square	Asymp. Sig. (2- sided)
		Ei ole	On			Ei ole	On		
Üle 30 töötaja	Ei	608 (80,5%)	147 (19,5%)	2,317	,128	708 (94,3%)	43 (5,7%)	2,775	,052
	Jah	180 (75,9%)	57 (24,1%)			214 (90,7%)	22 (9,3%)		
Primaarsektor	Ei	755 (79,4%)	196 (20,6%)	,029	,865	882 (93,2%)	64 (6,8%)	1,196	,274
	Jah	33 (80,5%)	8 (19,5%)			40 (97,6%)	1 (2,4%)		
Sekundaarsektor	Ei	510 (78,7%)	127 (21,2%)	,424	,515	608 (94,4%)	36 (5,6%)	2,986	,084
	Jah	278 (80,6%)	67 (19,4%)			314 (91,5%)	29 (8,5%)		
Tertsiaarsektor	Ei	311 (80,6%)	75 (19,4%)	,498	,480	354 (92,2%)	30 (7,8%)	1,538	,215
	Jah	477 (78,7%)	129 (21,3%)			568 (94,2%)	35 (5,8%)		
Kollektiivleping	Ei	770 (79,6%)	197 (20,4%)	1,390	,238	898 (93,4%)	63 (6,6%)	,220	,639
	Jah	16 (69,6%)	7 (30,4%)			23 (95,8%)	1 (4,2%)		
Töötajate usaldusisik	Ei	705 (80,4%)	172 (19,6%)	4,199	,040	816 (93,7%)	55 (6,3%)	,885	,347
	Jah	83 (72,2%)	32 (27,8%)			106 (91,4%)	10 (8,6%)		
Ametiühingu usaldusisik	Ei	761 (79,4%)	198 (20,6%)	,119	,731	890 (93,4%)	63 (6,6%)	,028	,866
	Jah	27 (81,8%)	6 (18,2%)			32 (94,1%)	2 (5,9%)		
Informeerimine	Ei	14 (93,3%)	1 (6,7%)	1,801	,180	14 (93,3%)	1 (6,7%)	,000	,990
	Jah	774 (79,2%)	203 (20,8%)			908 (93,4%)	64 (6,6%)		
Konsulterimine	Ei	158 (79,8%)	40 (20,2%)	,018	,893	185 (93,4%)	13 (6,6%)	,001	,976
	Jah	627 (79,4%)	163 (20,6%)			733 (93,4%)	52 (6,6%)		
Kaasotsustamine	Ei	681 (80,8%)	162 (19,2%)	6,674	,010	798 (94,9%)	43 (5,1%)	19,810	,000
	Jah	99 (71,2%)	40 (28,8%)			117 (84,8%)	21 (15,2%)		
Kasumiosalus	Ei					756 (96,8%)	25 (3,2%)	72,124	,000
	Jah					161 (80,1%)	40 (19,9%)		
Aktsiaomandus	Ei	756 (82,4%)	161 (17,6%)	72,124	,000				
	Jah	25 (38,5%)	40 (61,5%)						

Allikas: Autori arvutused Sotsiaalministeeriumi andmete põhjal.

Risttabelite analüüsi olulistest seostest annab ülevaate joonis 4. Võrreldes leitud seoseid eelnevalt läbi viidud uuringute seostega (vt. ptk 1.3.) esineb nii sarnaseid kui erinevaid tulemusi. Organisatsiooni suurusel on antud uuringus olulised seosed töötajate esindajate olemasoluga ning otsesest kaasamisest konsulteerimise ja kaasotsustamisega, mis on kooskõlas ka varasemalt läbi viidud uuringute tulemustega. Kui eelnevad uuringud on näidanud organisatsiooni suuruse positiivset seost ka finantsosaluse skeemidega, siis antud uuringu tulemused seda ei kinnita – seosed osutuvad statistiliselt ebaolulisteks. Sama kehtib ka sektorite kohta. Selline eelnevate uuringutega vastuolulisus võib tuleneda sektorite defineerimisest, mis eelnevates uuringutes on olnud üsna spetsiifiliselt tegevusharu-põhised, kuid antud uuringus on need jagatud suurtesse sektoripõhistesse gruppidesse. Samas ei ole ka eelnevalt läbi viidud uuringutes leitud seosed väga selgelt ühesed, mis annab märku, et tegemist võib olla pigem kokkulangevuse kui otsese seosega.



Joonis 4. Kaasamise ja finantsosalemise vormide statistiliselt olulised seosed risttabelite põhjal (pidev joon tähistab vormidevahelisi seoseid, katkendlik joon tähistab seoseid teiste näitajatega). (autori koostatud).

Teoorias avaldatud seisukoht, et nii töötajate kaasamine kui erinevad finantsosaluse vormid ei ole üksteist välistavad, vaid pigem täiendavad demokraatia tagamise vahendid töökohal, peab vaid osaliselt paika. Risttabelite põhjal leiti seos töötajate usaldusisiku ja kasumiosaluse vahel ning olulisteks osutusid ka kaasotsustamise seosed konsulteerimise ja finantsosalusega. Seejuures puuduvad ametiühingu usaldusisikul seosed nii otsese kaasamise kui finantsosalusega. Samuti ei osutunud oluliseks finantsosaluse seosed informeerimise ja konsulteerimisega. Seega kerkib esile oluline küsimus, kas demokraatia tagamiseks töökohal pole ühe kaasamise/finantsosaluse vormi rakendamine piisav või näitab seos pigem nähtuste automaatset koosinemist – näiteks töötajate aktsiaomandusest tuleneb, et aktsionärid valivad juhatuse liikmeid, see tähendab, et toimub kaasotsustamine.

Kasumiosaluse ning aktsiaomanduse logistilised regressioonid on esitatud vastavalt töö lisades 4 ja 5. Autor proovis logistilistes regressioonides eristada ka kaasotsustamise erinevaid etappe (õigus soovitada juhatuse/nõukogu liikme kandidaate; õigus hääletada nõukogu/juhatus liikme valimisel; õigus panna veto juhatuse/nõukogu liikme nimetamisele), kuid tulemused osutusid sel juhul ebaolulisteks. Sellist tulemust võib seletada asjaoluga, et MTÜd ja SAd on valimist aktsiaomanduse puudumise tõttu välja jäetud, kuid võib oletada, et just neis toimub rohkem sedalaadi kaasotsustamist. Nii on oluline osa kaasotsustamisest analüüsist kõrvale jäänud. Seega on esitatud logistilistes regressioonides kasutatud kaasotsustamise koondnäitajat binaarsena.

Kasumiosaluse puhul osutus oluliseks muutujaks vaid aktsiaomandus ning tulemustabeli põhjal saab öelda, et kui organisatsioonis eksisteerib aktsiaomandus, siis kasvab kasumiosaluse šanss 7,6 korda. Aktsiaomanduse logistiline regressioon andis olulisteks muutujateks sekundaarsektori, kaasotsustamise ning kasumiosaluse. Kui organisatsioon tegutseb sekundaarsektoris, siis tõuseb aktsiaomanduse šanss ligi 2 korda. Kui organisatsioonis eksisteerib kaasotsustamine, siis tõuseb aktsiaomanduse šanss 3,4 korda ning kasumiosaluse puhul 7,4 korda. Tabelist 14 on näha, et aktsiaomandusega ettevõtetest rakendatakse suuremas osas kasumiosalust, samas kui kasumiosalusega ettevõtetest enamuses ei rakendata aktsiaomandust. Seega saab tõlgendada nende omavahelist seost nii, et kasumiosalus on pigem omandist tulenev finantsosaluse vorm, kuid võib eksisteerida ka iseseisvana.

2.3. Kaasamise ja finantsosalemise rakendamise seoste põhjused ja järeldused

Kui mõned Eesti uuringu tulemused kattuvad mujal tehtud uuringu tulemustega, siis esineb ka täiesti erinevaid või uusi seoseid. Nii töötajate kaasamine kui finantsosalemine on üsna riigi-spetsiifilised nähtused, mistõttu ei suuda ka teooria kõiki võimalikke seoseid ning nende tagamaid selgitada. Seetõttu peitub ka paljude eelmises alapeatükis leitud seoste taga just Eesti ettevõtete eripära.

Kui mujal läbi viidud uuringutes on leitud positiivseid seoseid ettevõtte suuruse ning finantsosaluse rakendamise vahel, siis Eesti andmetel ei osutunud selline seos oluliseks. Siinkohal on aga oluline märkida, et Eesti uuringu puhul on piir suure ja väikse ettevõtte vahele tõmmatud 30 töötaja juurde, mis võib oluliselt moonutada tulemust, kuna eelnevates uuringutes on suurust eristavad kriteeriumid olnud teistsugused. Näiteks Gevers ja Cludts (2002: 132-134) on kasutanud oma uuringus ettevõtte suurustena 100, 500 ja 1000 töötajat. Croucher *et al.* (2010: 841) uuringus on välja jäetud kõik alla 100 töötajaga ettevõtted. Seega on mastaabid oluliselt erinevad.

Mis aga võiks viidata ettevõtte suuruse ning finantsosaluse rakendamise seosele (analoogselt varasemates uuringutes leitule) on fakt, et suurtel ettevõtetel on olemas „bürookraatlik jaks, et hakata püsti ehitama mingisuguseid konkreetseid aktsiaskeeme, optiooniskeeme ja kõiki selliseid asju. Väikeettevõtetes /.../ headel aastatel tööandja /.../ tegi välja Egiptuse puhkuse reisi või mingi sellise asja, selle asemel, et hakata vaidlema Maksuametiga optioonide maksustamise jm üle“ (intervjuu B). Siit koorub välja finantsosaluse rakendamise lisanduv kulukus tööandja jaoks. Intervjueeritav A on samuti seisukohal, et „aktsioptionide võimaldamine töötajatele on kulukas. Varem loeti see täiendavaks töötasuks ja pidi maksma täiendavaid makse selle pealt.“

Intervjuudest võib aga ka välja lugeda, et sageli on ettevõtte suurusest olulisem selle rahvusvaheline omandus ja kuulumine suurde rahvusvahelisse kontserni. Nii toob üks intervjueeritav näite ühe Eestis tegutseva rahvusvahelise väikeettevõtte kohta, kus „aktsioptionide süsteemi Eestis endas poleks kunagi hakatud tegemagi, aga kuna kuuluti xxx globaalsesse organisatsiooni, kus otsustati, et absoluutselt kõigil inimestel üle maailma peab olema see aktsiaosaluse ja optiooniprogramm, siis seda lihtsalt

rakendatigi siin.“ (Intervjuu B). Interjueeritav C loob hüpoteesi, et *„võib täiesti nii olla, et erisus ei ole mitte suurte vahel, et neil on ja neil ei ole, vaid üldse nähtuse leviku vahel meil ja mujal. /.../ Meie juhtimiskultuur on äkki selles mõttes veidi teistmoodi, kas siis vähem arenenud või lihtsalt erinev, et meil ei ole seda instrumenti veel, või ei hakatagi kasutama“* (intervjuu C), vihjates seega, et erinevus ei tulene mitte niivõrd ettevõtte suurusest kui lihtsalt meie ärikultuuri eripärast Euroopa ärikultuuriga võrreldes.

Ühe variandina toodi intervjuudes välja ka, et seose puudumine tuleb meie vähesest kogemusest. Intervjueeritav A leiab, et meil *„ei ole traditsiooni, harjumust jagada töötajatega neid asju. /.../ Välismaal on pikaajaline ettevõtluskogemus ja asjad on arenenud, Eestis on arenemisaeg oluliselt väiksem olnud.“* (Intervjuu A). Ka lisab ta, et meie ettevõtjad on sageli ise kohapeal tegevad, kuid finantsosaluse skeemid muutuvad eriti oluliseks just siis, kui omanik soovib igapäevasest juhtimisest kõrvale jääda: *„Sellest hetkest, kui ettevõtte omanikud igapäevategevusest eemalduvad, siis nad tahavad olla kindlad, et need, kes alles jäid, püsivad ettevõtte juures ja üks võimalus selleks on osaluse andmine ja suurem finantstulemi jagamine.“* (Intervjuu A).

Konsulterimise ja kaasotsustamise seosed ettevõtte suurusega osutusid negatiivseteks, mis on kooskõlas nende vormide olemusega teooriast. Käsitledes konsulterimist ja kaasotsustamist vahetu kaasamisena ehk iga töötajaga suheldakse individuaalselt, siis ei olegi see suurtes ettevõtetes mõeldav. Sarnaseid tulemusi said ka Cabrera *et al.* (2002) ning Black ja Lynch (2005) (vt. tabel 5). Puudub aga seos informeerimise ning ettevõtte suuruse vahel, mida võib selgitada informeerimise väga laialdase levikuga, sõltumata ettevõtte suurusest. Et töötajate esindajad on enam levinud suuremates ettevõtetes, on kooskõlas nii teooriaga kui varasemate uuringutega.

Kaasamise ja finantsosalemise seosed sektoritega on samuti andnud Eestis teistsuguseid tulemusi kui varasemates uuringutes. Mujal on leitud, et töötajate otsest kaasamist on rohkem nii tootmises kui teeninduses (Konrad 2006, Cabrera *et al.* 2002, Freeman *et al.* 2000), Eestis aga on kaasotsustamist tootmissektoris pigem vähem. Üheks võimalikuks põhjuseks on tootmissektori ettevõtete kuulumine rahvusvahelistesse kontsernidesse, mis tähendab, et juhtimine toimub kontserni juhtimispoliitika alusel: *„Siinsel kohalikul juhtkonnal on suhteliselt piiratud vabadus midagi teha ja otsustada ning eelkõige*

lähtutakse mingisugusest kontserni poliitikast /.../ siin kohapeal seda sõltumatust ja iseseisvust just liiga palju ei ole“ (intervjuu B). Ka erinevad juhtimise tavad riigiti oluliselt, mis omakorda mõjutavad üldist kontserni juhtimist.

Teise võimaliku põhjusena on välja toodud, et tootmissektoris on ettevõtted suuremad, mis oluliselt pärsib töötajate vahetut kaasamist, sh ka kaasotsustamise rakendamist. Ka võib selline erinevus tuleneda töölisliikumise ajaloost, mis sai alguse Euroopast ning just töötlevast tööstusest: *„See, kuidas Euroopasse tekkis üldse töötajate õiguste eest seismine ja kaasarääkimisõiguse eest seismine, kaasa arvatud kaasamine erinevatesse küsimustesse, olgu siis otsene või kaudne, see on nende ajalugu Euroopas. Seal on ta välja kasvanud, seal nad võiksid olla tugevad. /.../ Sellest tulenevalt see põhjus ongi võib-olla see, et üleüldse töölisliikumine, töötajate liikumine on [meil] olnud pigem nõrk või teistsugune.“ (intervjuu C)* See selgitab varasemate uuringute tulemust, et töötajate kaasamine on enam levinud tootmissektoris ning miks Eestis on olukord pigem vastupidine.

Töötajate esindajate ning sektorite vahelistest seostest ilmneb, et esindaja on rohkem levinud tootmises ning vähem teeninduses. Ka siin võib seost seletada ettevõtete struktuuriga. Kõige lihtsamalt öelduna *„on tootmisettevõtted ilmselt suuremad ning mida suurem ettevõtte, seda suuremat esindatust on võimalik tekitada“ (intervjuu A).* Kuna tootmisettevõtted on suuremad, siis ei puutu töötajad omavahel igapäevaselt kokku, sest tootmine ja kontoritöö on ruumiliselt eraldatud. Samas on teenindusettevõtted pigem väiksemad (mõningate eranditega) ning töötajate kokkupuuted on seal igapäevased, kuna sageli istutakse koos ja lähestikku – nii juhid kui tavatöötajad. Seda mõtet annab hästi edasi ka ühe intervjuueeritu öeldu: *„Enamus teenindusettevõteteid on väikeettevõtted ja ma arvan, et kogu bürokraatia on väiksem ja keegi ei hakka eraldi pidulikult nimetama töötaja esindajat. /.../ seal on suhteliselt avatud õhkkond ja kõik avaldavad arvamust, et keegi ei pea vajalikuks eraldi kuidagi defineerida, et sina oled nüüd töötajate esindaja või midagi sellist. Kõik tunnevad ennast korruga töötajate esindajatena ja asja edasiviijatena.“ (Intervjuu B)*

Ka intervjuueeritav A leiab, et tööstuses on suuremad kollektiivid ning *„seal on kas siis töötajate esindaja või ametiühingu funktsioon harjumuspärasem. Teenindusettevõtted on pigem moodsa majanduse vili ja võimalik, et /.../ töötajad on rohkem mobiilsemad ja*

paindlikumad ning neil pole esindust vaja.“ (Intervjuu A). Ta leiab, et teenindussektori töötajad näevad tööturgu rohkem kui tootmisettevõttes, sest „*traditsiooniliselt võttes on inimene kuskil liini taga ja tõstab klotse ühest hunnikust teise ning ei oma absoluutselt mingit juurdepääsu täiendavale informatsioonile. Teenindussektoris on see kuidagi lihtsam: suhtled inimestega reeglina, info liigub. Tunned end kindlamalt ning ei vaja nii suurt esindatust organisatsiooni sees*“ (Intervjuu A). Samas mõnab intervjueeritav, et ka tööstuses on olukord hakanud tasapisi muutuma.

Ametiühingu usaldusisiku positiivset seost sekundaarsektoriga võib selgitada juba ka eespool mainitud ametiühingute tekkimise ajalooga, et „*kui seda konsulteerivat raamistikku on vaja, siis ametiühingu liikumine sai alguse ja oli oluliselt keskendunud töötlevasse tööstusesse, kaevandusse ja sellisesse tootmisprotsessi.*“ (intervjuu C) ning just seetõttu on ametiühingu usaldusisikud seal endiselt enam levinud. Risttabelite analüüsis ei ilmnud finantsosalusel seoseid sektoritega, kuid aktsiaomanduse logistilises regressioonis osutus üheks oluliseks muutujaks siiski ka sekundaarsektor: kui ettevõtte tegutseb sekundaarsektoris, siis tõuseb aktsiaomanduse šansside suhe 1,9 korda. Ka seda seost võib seletada eelnevalt väljatoodud väidetega, et töötlevas tööstuses on pigem suuremad ja rahvusvahelises omanduses ettevõtted, kes pigem rakendavad mingisugust finantsosaluse skeemi.

Varasemates uuringutes on aga leitud seoseid finantsosaluse ning sektorite vahel. Näiteks on leitud, et nii kasumi- kui aktsiaomandust rakendatakse rohkem finantsidega tegelevates ettevõtetes (Pendleton *et al.* 2001; Welz, Fernandez-Macias 2008) ning ka töötlevas tööstuses (Croucher *et al.* 2010; Konrad 2006; Welz, Fernandez-Macias 2008), samas kui paljudes teenindusettevõtetes on finantsosaluse kasutamine pigem väiksem (Lucas 2005; Croucher *et al.* 2010). Tabel 15 annab ülevaate intervjuude vastustest kaasamise ja finantsosaluse seoste kohta ettevõtte suuruse ja sektoriga.

Kui teoreetiliselt võiks pidada informeerimist loogilise eeldusena teistele kaasamise ja finantsosalemise vormidele, siis Eesti ettevõtete uuringust ilmneb, et informeerimisel on oluline seos vaid konsulteerimisega ning seos kaasotsustamisega puudub. Intervjueeritav B seletab seose puudumist eeskätt just sellega, et kaasotsustamist ettevõtetes üldse ei eeldatagi ning rahvusvaheliste kontsernide puhul juhitakse ettevõtet

Tabel 15. Kaasamise ja finantsosalemise seoste selgitused ettevõtte suuruse ja sektoriga intervjuude põhjal.

Seos	Intervjueeritav A	Intervjueeritav B	Intervjueeritav C
Eestis puudub seos ettevõtte suuruse ja finantsosaluse rakendamise vahel.	Kulukas; omanikud igapäevategevuse juures, finantsosaluse skeemi rakendamine pärast omaniku eemaldumist ettevõtte igapäevategevusest; vähene kogemus, puudub traditsioon.	Kulukas; määravam pigem kuulumine rahvusvahelisse kontserni.	Finantsosalus vähe levinud; juhtimiskultuur erinev.
Eestis on kaasotsustamist tootmises pigem vähem, teeninduses rohkem.		Tootmisettevõtete kuulumine rahvusvahelistesse kontsernidesse, mistõttu toimub juhtimine mujalt.	Tootmisettevõtted suuremad, mistõttu on vahetu kaasamine keerulisem; tööliikumise ajalugu saanud alguse lääneriikidest ning olnud seotud töötleva tööstusega, mistõttu on seal tugevam ja meil pigem nõrgem.
Eestis on töötajate esindajad rohkem levinud tootmises, vähem teeninduses.	Tootmises on suuremad ettevõtted, kus võimalik suuremat esindatust tekitada; Tootmises töötajate esindatus harjumuspärasem; teeninduses töötajatel parem ligipääs infole.	Teenindusettevõtted väiksed, pole eraldi inimest valitud esindajaks.	Ajalooliselt on töötajate esindaja tekkinud tootmisesse.

Allikas: autori koostatud intervjuude A, B ja C põhjal.

siiski mujalt: „*emaettevõtted valivad siinset juhtkonda ning nõukogus istuvad emaettevõtete esindajad.*“ (Intervjuu B). Informeerimise ning kaasotsustamise vahelise seose puudumist võib seletada ka asjaoluga, et informeerimine tähendab nii igapäevast suhtlust, et see polegi kuidagi kaasotsustamisega seotud (intervjuu C).

Ka on informeerimise, konsulteerimise ning kaasotsustamise puhul tegemist väga erineva levikuga instrumentidega – esimesed kaks on pea igal pool olemas, samas kui kaasotsustamine on oluliselt haruldasem nähtus. „*Informeerimine ja konsulteerimine on laias laastus suhteliselt lihtsalt käsi-käes toimetatavad asjad ilma, et sellest mingeid erilisi tagajärgi ettevõtte jaoks oleks. /.../ tal on vabadus selle tagasisidega pihta hakata*

nii, nagu ta täpselt tahab. /.../ Kaasotsustamisega on see lugu, et pead seda seisukohta arvestama, sul ei ole mänguruumi. See on asi, mida ettevõtjad pelgavad rohkem, kardavad, et annavad osa oma otsustusvabadusest ära.“ (intervjuu C)

Varasemates uuringutes on leitud seoseid töötajate esindaja ning otsese kaasamise vahel (Cabrera *et al.* 2002, Poutsma *et al.* 2003). Eesti ettevõtete uuringus sellist seost aga välja ei tulnud, mida võib seletada esindajate vähese levikuga. See omakorda tuleneb seadusandlusest, mis muudab eri riikides läbi viidud uuringute võrdlemise keerukaks. Näiteks tõi intervjueeritav B välja, et „*Saksamaal on paljudel kohustus ametiühingu esindaja nõukogusse valida, aga Eesti seaduses sellist kohustust ei ole. /.../ Või jällegi, et ametiühingute roll Eesti ettevõtete juhtimises on oluliselt väiksem kui teistes riikides.*“ (Intervjuu B). Ka intervjueeritav A leidis, et kuna töötajate esindamine on Eestis suhteliselt vähe arenenud ning arvestades, et kui juba üks on väga vähe esinev, siis ei saa seost tekkida.

Ühe hüpoteetilise selgitusena toodi välja ka, et seos puudub kuna töötajate esindamine pole sisuline, vaid lihtsalt formaalne. „*Kui vaadata, milleks see institutsioon [töötajate esindaja] on esile kutsutud, siis on tal selged ülesanded, mis on seotud informeerimise ja konsulteerimisega*“ (intervjuu C) ning sel juhul peaks sisulise esindamise korral otsese kaasamisega ka korrelatsioon esinema. Seda aga siis, kui käsitleda otsest kaasamist kui esindaja ülesandeid. Vaadates aga otsest kaasamist kui vahetut kaasamist, siis see on pigem väiksemate ettevõtete pärusmaa, kus sageli töötajate esindajaid ei ole ning mis selgitab ühtlasi ka seose puudumist.

Paljudel juhtudel eksisteerib Eesti ettevõtetes ametiühingu usaldusisiku kõrval paralleelselt ka töötajate usaldusisik, mis oleks just kui topelt-esindatus. Kahe intervjueeritava jaoks oli selline seos üllatav, kuna nad pole varem sellist olukorda kohanud ega sellest kuulnud. Siiski spekuleerib intervjueeritav B, et ehk on ametiühingu usaldusisik formaalselt olemas, kuid töötajad ei tunne, et ta neid esindaks. Leitud seost võib seletada ka sama andmebaasi põhjal leitud tulemusega, et tööandjad on töötajate usaldusisiku tegevusega enam rahul kui ametiühingu esindaja omaga (Päike 2011: 34).

Miks aga ollakse TUIga enam rahul kui AÜ Uiga, aitab lahti mõtestada intervjueeritav C: „*Sageli ei ole töötajate usaldusisik selles mõttes orgaaniliselt isetekkeline. Sageli on*

tööandjad sellel protsessil olnud mingil määral vahendusmeheks. /.../ nad on saanud ise rohkem kaasa mängida.“ (Intervjuu C). Samas jällegi ametiühingu puhul sõltub palju sellest, mis on olnud tekkemotiivid. Nagu intervjuueeritav C ütles, siis „on loogiline areng, et ametiühingut hakkavad looma aktiivsed inimesed, kes on rahulolematud sellega, mis täna protsessis on ja nad näevad, et midagi peaks muutma /.../ tööandja jaoks on see selgelt negatiivne sõnum, sest ta arvab, et ajab oma asja nii nagu mõistlik on.“ (Intervjuu C).

Ametiühingu ning töötajate usaldusisiku kooseksisteerimine võib tuleneda ka ametiühingu väiksusest ja nõrkusest ning sellest, et ametiühinguga on liitunud väike osa töötajaskonnast: „Nii jääb üle suur hulk töötajaid, kes ei ole institutsionaalselt seotud. /.../ on tal [tööandjal] motivatsioon teha mingi kanal vahetult nende mitte-organiseeritud töötajatega suhtlemiseks ja nendega kuidagi sellise usaldusliku kanali ehitamiseks.“ (intervjuu C) Töötajate esindajate positiivseid seoseid kollektiivlepingu olemasoluga võib pidada kollektiivläbirääkimiste olemusega kooskõlaliseks, kuna need toimuvad läbi esindaja. Ka on selline tulemus kooskõlas varasema Poutsma *et al.* (2003) uuringuga. Otsese ja kaudse kaasamise omavaheliste seoste selgitustest intervjuude põhjal annab ülevaate tabel 16.

Kui mujal tehtud uuringutest pole välja tulnud seost töötajate usaldusisiku ja finantsosalemise vahel, siis Eestis on kasumiosalust rohkem neis ettevõtetes, kus on ka TUI. Ka siin võib seose tagamaid seletada ametiühingu ja töötajate usaldusisiku tekkimise erinevate motiividega. Kui ametiühing tekib sageli reaktsioonina millelegi ning tööandja näiteks ei ole väga rõõmus ametiühingu olemasolu üle, siis „nendes olukordades suure tõenäosusega tööandja mingeid täiendavad kohustusi võtab väga vastumeelselt.“ (intervjuu C). Samas TUI loomine on pigem ennetav protsess ning ei ole seotud konfliktsete olukordadega: „Kus on töötajate usaldusisik /.../ võib-olla suhted juhtkonnaga on paremad ja võib-olla seetõttu juhtkonnal ei ole väga keeruline langetada seda otsust, et kasumit jagada.“ (intervjuu C)

Intervjuueeritav lisab, et ametiühing ei pruugi alati tekkida konflikti tagajärjel, vaid ka sellest, et mingites küsimustes tunnetatakse ametiühingu olemasolu vajalikkust. Sel juhul võib seos tuleneda lihtsalt töötajate ja juhtkonna vahelistest suhetest, mis võivad

Tabel 16. Otsese ning kaudse kaasamise omavaheliste seoste selgitused intervjuude põhjal.

Seos	Intervjueeritav A	Intervjueeritav B	Intervjueeritav C
Puudub seos informeerimise ja kaasotsustamise vahel.		Kaasotsustamist Eesti ettevõtetes ei eeldatagi; rahvusvaheliste kontsernide puhul juhitakse ettevõtet mujalt.	Informeerimine liiga igapäevane asi; kaasotsustamine on harvem nähtus, mistõttu ei saa seost väga tekkidagi.
Töötajate esindaja ja otsese kaasamise vahel seos puudub.	Esinduslik kaasamine vähe levinud.	Esindusliku kaasamise seadusandlike regulatsioonide riiklikud erinevused; esinduslik kaasamine vähe levinud.	Esindamine ei ole sisuline, vaid pigem formaalne; esindaja puudumine väikeettevõtetes, kus toimub pigem vahetu kaasamine.
Eestis esineb ametiühingu usaldusisiku kõrval sageli ka TUI.		Ametiühing formaalne, ei esinda töötajaid.	TUIga ollakse enam rahul, kuna on tööandja poolt loodud; ametiühingusse ei kuulu suur osa töötajaskonnast; AÜ UI tekkinud enamasti konflikti või vastuolu baasil ning tööandjal motivatsioon luua töötajatega suhtlemiseks lisakanal TUI näol.

Allikas: autori koostatud intervjuude A, B ja C põhjal.

TUIga ettevõtetes paremad olla (aga ei pruugi). Nii räägib intervjueeritav C, et „kasumiosalust ja muid motiveerivaid meetmeid on võib-olla suurem valmisolek rakendada just nendel ettevõtetel, kellel on oma töötajatega hea klapp, kõik sujub.“ (Intervjuu C). Intervjueeritav B loob seose TUI, kasumijagamise, ettevõtte suuruse ja rahvusvahelisuse vahel, väites, et „suured ettevõtted on pigem need, kes omavad usaldusisikuid ja omavad ka selget boonussüsteemi, tulemustasu ettevõtte kasumist jne.“ (Intervjuu B).

Uuringust ilmnes, et Eestis ennustab kasumiosalust kõige paremini aktsiaomandus ning tekkis küsimus, miks ei ole kasumijaotamine omandist eraldiseisvana Eestis väga levinud. Kõik intervjueeritavad väljendasid sellise seose loogilisust. Kõige lihtsamalt öeldes: kui on aktsiaomandus, siis paratamatult on ka kasumiosalus. „Kui töötajad on

ettevõttes osanikud /.../ siis definitsiooni kohaselt kasumist peavad nad osa saama, kui kasumit on ja dividende jagatakse.“ (intervjuu C). Ka intervjuueeritav B leiab, et „*kasum oma olemuselt ongi ju seotud omandiga. /.../ Kasumit jagataksegi aktsionäride vahel, oma olemuselt see ongi ju kasumiga äri loogiline olemus*“ (Intervjuu B)

Üheks võimalikuks põhjuseks võib olla ka üldine arusaam, et kasumist osasaamiseks peab olema omanik ning levinud on arvamus, et töötajad tahavad kindlasti ka omanikud olla (et seeläbi kasumist osa saada). Intervjuueeritav A ei usu, et selline veendumus oleks pärit erastamise ajast, kuna see oli pigem suurte ettevõtete teema ning et viimase 15 aasta jooksul tööturule sisenejatel selline kogemus puudub. „*See lihtsalt on sellest, et meil erinevad lahendused ei ole levinud. Et erinevaid kasumijagamise meetodeid ei ole ja siis tundub inimestele, et ainus viis kasumijagamise juures olla, on olla aktsionär.*“ (Intervjuu A).

Aktsionäriks olemine ei tähenda alati aga vaid raha saamist, mida töötajad sageli taotlevad: „*Aga kui põhjalikult ära seletada, et mida see omanikuks/aktsionäriks olemine tähendab, et headel aastatel on jagamine, halbadel aastatel tuleb jälle ühiselt raha sisse panna, et siis aru saades ei ole aktsiate omamine enam niivõrd tähtis inimeste jaoks.*“ (intervjuu A) Seega taandub küsimus sellele, et kogemuse ning heade eeskujude puudumise tõttu ei olda väga kursis tegelike võimalustega ning seda nii tööandjate kui töötajate puhul.

Kasumiosalusel ning aktsiaomandusel oli Eesti uuringus positiivne seos kaasotsustamisega. Seost seletab nii suurem huvi kui usaldus. „*Kui sa oled valmis juba põhimõtteliselt osa enda rahast kellelegi andma, siis sa järelilikult hindad seda. Ja kui hindad seda, siis julged ka usaldada.*“ (intervjuu A) Seega üldises mõttes seisneb sellise seose taga töötajate ja tööandjate hea omavaheline suhe või lihtsalt on nad omavahel tihedalt seotud (näiteks pere-ettevõttes): „*On mingisugune hästi toimiv meeskond /.../ Suurema tõenäosusega ka see kõigi kaasamine kõigi asjadesse ja nii kasumiosalus kui kaasotsustamised, arvamuste ärakuulamised on suurema tõenäosusega levinud /.../ Need kaks asja käivadki omavahel koos sellepärast, et nad on levinud ettevõtetes, kus suhted on head.*“ (intervjuu C) Ülevaate kaasamise ja finantsosaluse omavaheliste seoste selgitustest intervjuude põhjal annab tabel 17.

Tabel 17. Kaasamise ja finantsosaluse omavaheliste seoste selgitused intervjuude põhjal.

Seos	Intervjueeritav A	Intervjueeritav B	Intervjueeritav C
Kasumiosalust rohkem seal, kus on TUI.		TUID tavaliselt suuremates ettevõtetes, mis omakorda on sageli rahvusvahelises omanduses ning rakendavad finantsosalust.	Suhted juhtkonna ja töötajate vahel paremad.
Kasumiosalust ennustab aktsiaomandus.	Üldlevinud arusaam, et kasumist osasaamiseks peab olema omanik.	Kasum on olemuselt seotud omandiga.	Aktsionärid saavadki dividendidena osa kasumist.
Finantsosaluse positiivne seos kaasotsustamisega.	Suurem usaldus.	Suurem huvi.	Mõlemad on levinud ettevõtetes, kus suhted on head.

Allikas: autori koostatud intervjuude A, B ja C põhjal.

Kokkuvõtvalt on näha, et paljud seosed ning seoste puudumised on seotud riigi spetsiifika ja ajaloolise eripäraga. Ning taas kord tuleb rõhutada, et erinevate uuringute omavaheline võrdlemine ning nende põhjal väga selgete järelduste tegemine ei ole väga usaldusväärne. Iga leitud seose tõlgendamise juures tuleb lisaks teoreetilisele taustale arvestada ka kohaliku eripäraga. Nii tuli välja, et Eesti puhul on olulisteks teguriteks meie lühike iseseisev ajalugu, mis on jätnud lühikeseks ka ettevõtlusajaloo ning mis omakorda mõjutab ettevõtlus- ja juhtimiskultuuri. Samuti on meie eripäraks väikeste ettevõtete paljusus ning mitmete suurettevõtete kuulumine rahvusvahelistesse kontsernidesse.

Sellest tulenevalt on ka töötajate kaasamise ning finantsosalemise rakendamine üsna vähe levinud, mis muudab ka selgete mõjutegurite väljatoomise keeruliseks. Mõningaid järeldusi saab siiski teha. Nii mõjutavad ettevõtete suurus ja tegevusharu nii töötajate otsest kui kaudset kaasamist. Finantsosaluse puhul esines üleüldiselt vähe olulisi seoseid, mis võivad suures osas tuleneda selle nähtuse üsna vähesest levikust ning lõppkokkuvõttes siiski Eesti eripärast.

KOKKUVÕTE

Kiiresti muutuvad olud majanduses ning konkurentsi suurenemine on viinud inimressursi kõrgema hindamiseni. Nii räägitakse üha enam töötajatele rohkema võimu ja suuremate õiguste andmisest läbi kaasamise ja osalemise kanalite loomise.

Töötajate kaasamise ja osalemise raamistikus saab eristada tööga seotud kaasamist ning finantsosalemist. Töötajate kaasamine on protsess, mille tulemuseks on mõju avaldamine ning see jaguneb otseseks ja kaudseks. Töötajate otsene kaasamine koosneb kolmest osast: informeerimine (antakse teada plaanitavatest otsustest), konsulteerimine (küsitakse arvamusi ja ettepanekuid) ja kaasotsustamine (algatus ja võimalus osaleda otsuste tegemise protsessis). Esindusliku kaasamise puhul kaasatakse töötajad läbi valitud esindajate (Eestis töötajate usaldusisik, ametiühingu usaldusisik, töökeskkonna volinik ning üleühenduselise ettevõtte töötajate esindaja keskjuhatuse juures). Kui töötajate otsene kaasamine on seotud töötajate individuaalse võimustamisega, siis kaudne kaasamine on suunatud partnerlusele ning usaldusele juhtkonna ja töötajate vahel.

Töötajate finantsosalemine tähendab sisuliselt töötajate osasaamist ettevõtte majandustulemustest. Siinkohal saab eristada kasumiosalust, kus töötaja teenib otseselt ettevõtte kasumi pealt ning omandiosalust, mis toimib läbi aktsiate või muude varade omamise. Mõlema finantsosaluse vormi puhul saab eristada mitmeid skeeme, mis erinevad nii ajaperioodi kui saadavate tasude poolest. Finantsosalust nähakse üldiselt kui tasustamistsükli pikendamist – see on kui lisaboonus ettevõttes töötamise eest. Finantsosaluse juures saab eristada valikulist osalemist, kui finantsosaluse skeeme pakutakse vaid valitud töötajatele ning laiapõhjalist, kui see haarab kogu töötajaskonda.

Peamised põhjused, miks ettevõtted soovivad oma töötajatele kaasamise ja finantsosalemise võimalusi pakkuda, on seotud töötajate motiveerimise ning seeläbi ettevõtte tulemuslikkuse tõstmisega. Nimelt tekitab osalemine töötajais usaldust

organisatsiooni kui terviku ning ka juhtide vastu, suurendab kuuluvustunnet ning organisatsiooniga samastumist, muudab ettevõtte eesmärgid selgemaks ning läbipaistvamaks, selgitab töötajatele nende rolli ettevõttes, suurendab töötaja rahulolu ja pühendumist. Kokkuvõttes paraneb töö kvaliteet, mis aitab kaasa ettevõtte efektiivsemaks muutumisel ning loob seeläbi konkurentsieelise nii sise- kui välisturul.

Töötajate kaasamist ja finantsosalemist mõjutavad tegurid saab jagada riigi, ettevõtte ja töökoha tasandi teguriteks. Kõige olulisemaks mõjuteguriks riigi tasandil on seadusandlus ja valitsuse poliitika, mis muudavad eri riikide uuringute võrdlemise kohati ebausaldusväärseks. Oma rolli kaasamise ja finantsosaluse kujundamisel mängivad ka rahvuslik kontekst, personalijuhtimise strateegiaid ning konkurents. Ettevõtte tasandil on kõige enam uuritud ettevõtte suuruse ja sektori mõjusid. Kuigi eri uuringute tulemused on kohati vastuolulised ja põhjapanevaid järeldusi ei saa teha, võib siiski välja tuua mõningad üldised tulemused. Nii on leitud, et ettevõtte suuruse kasvuga suureneb ka finantsosaluse rakendamine ning töötajate esindaja olemasolu, samas kui detailsemate finantsosaluse vormide ning otsese kaasamise kohta ühest seost välja tuua ei saa.

Ka sektori mõju töötajate kaasamisele ning finantsosalusele on suhteliselt segane ja vastuoluline. Üldiselt saab öelda, et finantsosalust esineb enam pigem finantsidega tegelevates ning töötleva tööstuse ettevõtetes ja teeninduses pigem vähem. Otsest kaasamist on ühtmoodi nii tootmises kui teeninduses. Konkurentsi intensiivsus mõjutab finantsosalemise vorme pigem negatiivselt ning otsest kaasamist positiivselt. Töökoha tasandil on leitud, et nii kõrgem positsioon hierarhias kui suurem tööstaaž on positiivses seoses finantsosalusega. Vormidevahelisi uuringuid leidub üsna vähe. On leitud positiivseid seoseid otsese ning kaudse kaasamise vahel ning otsese kaasamise ja finantsosaluse rakendamise vahel. Ka on leitud, et ametiühingutesse kuulumine üldiselt vähendab finantsosaluse skeemide rakendamist ning suurendab töötajate kaasamist. Samuti esineb kollektiivlepinguga ettevõtetes finantsosalust pigem vähem.

Töö empiirilises osas on analüüsitud 2010-2011. aastal Sotsiaalministeeriumi tellitud kollektiivsete töösuhete uuringu raames kogutud andmeid, mida autor on vastavalt vajadusele ümber kodeerinud ning uusi muutujaid loonud. 1000 Eesti eraõigusliku organisatsiooni seas läbi viidud tööandjate küsitluse andmeid analüüsiti SPSSis esmalt

risttabelitega, misjärel viidi läbi ka kaks finantsosaluse logilistilist regressiooni. Leitud seoste tagamaade selgitamiseks viis autor läbi ka telefoniintervjuud kolme Eesti ettevõtte juhiga, kes paistsid silma oma ekspertteadmiste poolest ning kellel oli varasem kokkupuude kaasamise ja finantsosalusega oma juhipraktikas.

Kui varasemates uuringutes leiti kaasamise ja finantsosaluse seoseid ettevõtte suuruse ja sektoriga, siis Eesti uuringus jõuti teistsugustele tulemustele. Ettevõtte suurus on negatiivses seoses konsulteerimise ja kaasotsustamisega (ehk otsese kaasamisega) ning positiivses töötajate esindajatega, mis on kooskõlas nii teooria kui varasemate uuringutega. Finantsosalusel puuduvad seosed ettevõtte suurusega, mis võib ühelt poolt tulla nii suuruse erinevast defineeritusest võrreldes eelnevate uuringutega, kui ka selle kulukusest Eesti ettevõtete jaoks. Lisaks on finantsosalus Eestis üsna vähe levinud, kuna meie juhtimiskultuur on erinev ning samuti puudub meil sellekohane traditsioon ja kogemus. Ka võib antud seose (või selle puudumise) juures olla ettevõtte suurusel olulisemaks teguriks organisatsiooni kuulumine rahvusvahelisse kontserni.

Sektorite puhul puuduvad olulised seosed finantsosalusega, kuid esinevad kaasotsustamise ja töötajate esindajatega. Kui kaasotsustamist on tootmises pigem vähem ja teeninduses rohkem, siis töötajate esindajad on just enam levinud tootmises ja vähem teeninduses. Kuna tootmisettevõtted on suuremad, siis on ka kaasotsustamise korraldamine seal keerulisem. Samuti kuuluvad paljud tootmisettevõtted rahvusvahelistesse kontsernidesse, mis tähendab, et juhtimine toimub mujal ning töötajatele ei pakuta sageli kaasotsustamise võimalust. Mujal tehtud uuringutes esines kaasotsustamist tootmises just rohkem, mida võib seletada tööliikumise ajalooga, mis sai alguse lääneriikide töötlevast tööstusest. Seetõttu on töötajate kaasamine seal töötlevas tööstuses ka tugevam kui meil.

Esindajate suurem levik tootmises on seletatav asjaoluga, et seal on suuremad ettevõtted, kus esindatus on harjumuspärasem ning seal on võimalik ka suuremat esindatust tekitada. Teenindusettevõtted on pigem väiksemad ning töötajatel infole parem ligipääs. Ka ei ole väikestes teenindusettevõtetes sageli vajadust eraldi töötajate esindaja järele, kuna kõik on ühtmoodi võrdsed ning tegutsetakse avatumas keskkonnas. Uuringust ilmnes, et Eestis eksisteerib paljudel juhtudel töötajate usaldusisiku kõrval ka ametiühingu usaldusisik. Põhjuseid võib siin olla mitmeid. Näiteks on tööandjad

töötajate usaldusisiku tegevusega enam rahul kui ametiühingu usaldusisikuga, kuna TUI on tööandja poolt loodud. Kui ametiühing on tekkinud konflikti või vastuolu baasil või kui ametiühingusse ei kuulu suur osa töötajaskonnast, siis on tööandjal motivatsioon luua töötajatega suhtlemiseks lisakanal töötajate usaldusisiku näol.

Eestis kipub kasumiosalust olema rohkem seal, kus esineb ka TUI. Üheks võimalikuks hüpoteesiks on, et suhted juhtkonna ja töötajate vahel on paremad seal, kus esineb ka TUI ning ollakse rohkem avatud ka kasumi jagamisele töötajatega. Sellist seost võib seletada aga ka asjaolu, et töötajate usaldusisikud on tavaliselt suurtes ettevõtetes, mis omakorda on sageli rahvusvahelises omanduses ning rakendavad finantsosalust. Finantsosalus on positiivses seoses ka kaasotsustamisega, mis võib tulla suuremast huvist ja usaldusest ning headest tööandja-töötaja vahelistest suhetest. Eestis ennustab kasumiosalust kõige paremini aktsiaomandus. Seda seost selgitasid eksperdid kasumi olemusliku seotusega omandiga, et kasum tulebki omandist. Samuti kui töötajad on aktsionärid, siis dividendid näol saavad nad osa kasumist. Lisaks on levinud arusaam, et kasumist osasaamiseks peab olema omanik, kuigi tegelikult on võimalik välja töötada ka täiesti eraldiseisev kasumijagamise skeem, mis ei tulene aktsionäriks olemise õigusest.

Leitud seosed ning nende võimalikud põhjused viitavad selgelt asjaolule, et töötajate kaasamine ja finantsosalemine on väga riigi-spetsiifilised ning tulemuste tõlgendamisel ja järelduste tegemisel tuleb vastava riigi eripäraga arvestada. Üldiselt on nii töötajate kaasamine (eeskätt just kaasotsustamine) kui finantsosalemine Eestis vähe levinud, mis tulenebki meie eripärast. Eesti puhul on olulisteks teguriteks lühike riiklik iseseisev ajalugu ning seeläbi ka lühike ettevõtlusajalugu, mis omakorda mõjutab ettevõtlus- ja juhtimiskultuuri. Eesti eripäraks on ka väikeste ettevõtete paljusus ning paljude suurettevõtete kuulumine rahvusvahelistesse kontsernidesse. Selle kõigega tuleb tulemuste tõlgendamisel arvestada.

Antud teema edasise uurimise seisukohalt võiks olla oluline läbi viia uus uuring, mis vastaks konkreetse teema püstitusele. Lisanduvalt võiks ühe olulise mõjutegurina uurida ettevõtete rahvusvahelisuse mõju ning valimis pöörata rohkem tähelepanu ettevõtete suurusele.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Apostolou, A.** Employee Involvement. – InnoRegio Project, 2000, 22 p. [http://www.urenio.org/tools/en/employee_involvement.pdf] 04.02.2013.
2. **Black, S.E., Lynch, L.M.** Measuring Organizational Capital in the New Economy. – Measuring Capital in the New Economy. University of Chicago Press, 2005, pp. 205-236.
3. **Brogger, B.** An innovative approach to employee participation in a Norwegian retail chain. – Economic and Industrial Democracy, 2010, Vol. 31, No. 4, pp. 477-495.
4. **Brown, M., Geddes, L.A., Heywood, J.S.** Involvement Schemes: Private Sector Australian Evidence. – Economic and Industrial Democracy, 2007, Vol. 28, No. 2, pp. 259-291.
5. **Cabrera, E.F., Ortega, J., Cabrera, A.** An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. – Journal of World Business, 2002, Vol. 38, No. 1, pp. 43-54.
6. **Carley, M.** Board-level employee representatives in nine countries: a snapshot. – Transfer: European Review of Labour and Research, 2005, Vol 11, No. 2, pp. 231-243.
7. **Croucher, R., Brookes, M., Wood, G., Brewster, C.** Context, strategy and financial participation: A comparative analysis. – Human Relations, 2010, Vol. 63, No. 6, pp.835-855.
8. **Cully, M., Woodland, S., O'Reilly, A., Dix, G.** Britain at Work. London: Routledge, 1999. Viidatud Summers, J., Hyman, J. Employee participation and company performance. A review of the literature. – Joseph Rowntree Foundation, 2005, 84 lk [<http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/1859352995.pdf>] 25.01.2013 vahendusel.
9. Direct participation [<http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationnetwork/epoc.htm>] 30.11.2012.

10. **Doucouliafos, Ch.** Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis. – *Industrial and Labor Relations Review*, 1995, Vol. 48, No. 1, pp. 58-77.
11. **Eamets, R., Mygind, N., Spitsa, N.** The development of employee financial participation in Estonia. – *Baltic Journal of Management*, 2008, Vol. 3, No. 2, pp. 218-231.
12. **Festing, M., Groening, Y., Rüdiger, K., Weber, W.** Financial Participation in Europe – Determinants and Outcomes. – *Economic and Industrial Democracy*, 1999, Vol. 20, pp. 295-329.
13. **Freeman, R.B., Kleiner, M.M., Ostroff, C.** The Anatomy of Employee Involvement and Its Effects on Firms and Workers. – NBER Working Paper No. 8050, 2000, 36 lk. [<http://www.nber.org/papers/w8050>] 15.02.2013.
14. **Gevers, A., Cludts, S.** Financial participation: a complementary compensation instrument. Belgium: 2002, 382 lk.
[<http://ocean.st.usm.edu/~w300388/brussels/CLUD.pdf>] 07.02.2013
15. **Gill, C., Krieger, H.** Recent Survey Evidence on Participation in Europe: Towards a European Model? – *European Journal of Industrial Relations*, 2000, Vol.6, No. 1, pp. 109-132.
16. **Gold, M.** „Taken on board“: An evaluation of the influence of employee board-level representatives on company decision-making across Europe. – *European Journal of Industrial Relations*, 2011, Vol. 17, No. 1, pp. 41-56.
17. **Gonzalez, M.C.** Workers' direct participation at the workplace and job quality in Europe. – *Journal of European Social Policy*, 2010, Vol. 20, No. 2, pp. 160-168.
18. **Harnecker, C.P.** Workplace democracy and collective consciousness: an empirical study of venezuelan cooperatives – *Monthly Review*, 2007, Vol 59, No. 6, pp. 27-40.
19. **Heller, F., Pusic, E., Satrauss, G., Wilpert, B.** Organizational Participation: Myth and Reality. Oxford: OUP, 1998b. Viidatud Budd, J.W., Gollan, P.J., Wilkinson, A. New approaches to employee voice and participation in organizations. – *Human Relations*, 2010, Vol. 63, No. 3, pp.303-310 vahendusel.
20. **Ichniowski, C., Kochan, T., Levine, D., Olson, C., Strauss, G.** What Works at Work: Overview and Assessment, pp. 173-88 in Ichniowski, C., Levine, D., Olson,

- C., Strauss, G. The American Workplace: Skills, Compensation, and Employee Involvement. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. Viidatud Brown, M., Geddes, L.A., Heywood, J.S. Involvement Schemes: Private Sector Australian Evidence. – Economic and Industrial Democracy, 2007, Vol. 28, No. 2, pp. 259-291 vahendusel.
21. **Illing, E., Lepa, R.** Kaasamisvormid – ülevaade ja kasutusvõimalused. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus PRAXIS, 2005, 25 lk.
 22. **Joensson, Th.** A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. – Employee Relations, 2008, Vol. 30, No. 6, pp. 594-607.
 23. **Kaadu, T.** Töötajate usaldusisiku seadus. Kommenteeritud väljaanne. Tallinn: Kirjastus Juura, 2008, 127 lk.
[<http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Toovaldkond/TUIS.pdf>]
5.10.2011.
 24. **Kallaste, E., Jaakson, K., Kraut, L., Järve, J., Räis, M-L.** Kollektiivsed töösuhted. Kvalitatiivuuringu raport. – Eesti Rakendusuuringu Keskus CENTAR, 2011.
 25. **Karu, M., Nurmela, K.** Employee financial participation in the New Member States – Estonia. – european industrial relations observatory on-line, 2007.
[<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0701018s/ee0701019q.htm>]
14.11.2011
 26. **Konrad, A.M.** Engaging employees through high-involvement work practices. – Ivey Business Journal. The Workplace, March / April 2006.
[<http://www.iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices#.UUcM0jdWWqc>] 12.02.2013.
 27. **Kraft, K., Ugarkovic, M.** Profit sharing and the financial performance of firms: Evidence from Germany. – Economics Letters, 2006, Vol. 92, No. 3, pp. 333-338.
 28. **Levinson, K.** Codetermination in Sweden: Myth and Reality. – Economic and Industrial Democracy, 2000, Vol. 21, No. 4, pp. 457-473.
 29. **Levinson, K.** Employee representatives on company boards in Sweden. – Industrial Relations Journal, 2001, Vol. 32, No. 2, pp. 264-274.

30. **Lucas, R.** *Managing Employee Relations in the Hotel and Catering Industry.* London: Sage, 1995. Viidatud Summers, J., Hyman, J. Employee participation and company performance. A review of the literature. – Joseph Rowntree Foundation, 2005, 90 lk [http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/1859352995.pdf] 25.01.2013 vahendusel.
31. **Marchington, M., Wilkinson, A.** Direct participation and involvement. 2005. In: Bach, S. (ed.) *Managing Human Resources*, 4th edn. Oxford: Blackwell, 398-423 viidatud Budd, J.W., Gollan, P.J., Wilkinson, A. New approaches to employee voice and participation in organizations. – *Human Relations*, 2010, Vol. 63, No. 3, pp.303-310 vahendusel.
32. **Markey, R., Hodgkinson, A., Kowalczyk, J.** Gender, part-time employment and employee participation in Australian workplaces. – *Employee Relations*, 2002, Vol. 24, No. 2, pp. 129-150.
33. **Mayer, R.** Is there a Moral Right to Workplace Democracy? – *Social Theory & Practice*, 2000, Vol. 26, No. 2, pp. 301-325.
34. **McCarthy, D., Reeves, E., Turner, T.** The impact of privatization and employee share ownership on employee commitment and citizen behaviour. – *Economic and Industrial Democracy*, 2010, Vol. 31, No. 3, pp. 307-326.
35. **Morris, D., Bakan, I., Wood, G.** Employee financial participation: evidence from a major UK retailer. – *Employee Relations*, 2006, Vol. 28, No. 4, pp. 326-341.
36. **Park, R.** Cognitive and affective approaches to employee participation: Integration of the two approaches. – *Journal of World Business*, 2012, Vol. 47, No. 3, pp. 450-458.
37. **Pendleton, A.** Characteristics of workplaces with financial participation: evidence from the Workplace Industrial Relations Survey. – *Industrial Relations Journal*, 1997, Vol. 28, No. 2, pp. 103-119.
38. **Pendleton, A., Poutsma, E., Ommeren, J van., Brewster, Ch.** Employee share ownership and profit-sharing in the European Union. – European Foundation, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001, 117 lk. [http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/56/en/1/ef0156en.pdf] 12.02.2013.

39. **Poutsma, E., de Nijs, W.** Broad-based employee financial participation in the European Union. – *International Journal of Human Resource Management*, 2003, Vol. 14, No. 6, pp. 863-892.
40. **Poutsma, E., Hendrickx, J., Huijgen, F.** Employee Participation in Europe: In Search of the Participative Workplace. – *Economic and Industrial Democracy*, 2003, Vol. 24, No. 1, pp. 45-76.
41. **Poutsma, E., Kalmi, P., Pendleton, A.D.** The Relationship between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence from Europe. – *Economic and Industrial Democracy*, 2006, Vol. 27, No. 4, pp. 637-667.
42. **Pun, K.F., Chin, K.S., Gill, R.** Determinants of Employee Involvement Practices in Manufacturing Enterprises. – *Total Quality Management*, 2001, Vol. 12, No. 1, pp. 95-109.
43. **Päike, K.** Töötajate esindajate olemasolu seos kaasamisega Eesti ettevõtetes. TÜ Ettevõttemajanduse instituut, 2011, 57 lk (bakalaureusetöö).
44. **Schulten, T., Zagelmeyer S.** Board-level employee representation in Europe, 1998. [<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1998/09/study/tn9809201s.htm>] 16.02.2013
45. **Singh, S.K.G.** A study on employee participation in decision making. – *Unitar E-Journal*, 2009, Vol. 5, No.1, pp. 20-28.
46. **Sotsiaalministeerium: töökeskkonnavolinik.** [<http://www.sm.ee/index.php?id=607>] 12.04.2013
47. **Summers, J., Hyman, J.** Employee participation and company performance. A review of the literature. – Joseph Rowntree Foundation, 2005, 90 lk [<http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/1859352995.pdf>] 25.01.2013.
48. **Tonnessen, T.** Continuous innovation through company wide employee participation. – *The TQM Magazine*, 2005, Vol. 17, No. 2, pp. 195-207.
49. **Tonnessen, T., Gjefsen, T.** The enterprise development: direct employee participation in strategic planning. – *Total Quality Management*, 1999, Vol. 10, Nos 4&5, pp. S739-S744.
50. **Turu-uuringute AS.** Kollektiivsete töösuhete uuring 2010-2011. Kvantitatiivosa metoodikaraport. Märts 2011, 17 lk.

[http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Toovaldkond/uuringud/kvant_anaalysi_metoodikaraport.pdf] 08.04.2013.

51. **Töötajate esindamine.** Sotsiaalministeerium [<http://www.sm.ee/tegevus/tootajatoimetulek/tootajate-esindamine.html>]. 15.02.2012
52. **Welz, C., Fernandez-Macias, E.** Financial Participation of Employees in the European Union: Much Ado about Nothing? - European Journal of Industrial Relations, 2008, Vol, 14, No. 4, pp. 479-497
53. **Wilpert, B.** A view from Psychology. - Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., Wilpert B. Organizational Participation: Myth and Reality. Oxford: Oxford University Press, 1998, pp. 40-64. Viidatud Joensson, T. A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. – Employee Relations, 2008, Vol. 30, No. 6, pp. 594-607 vahendusel.

LISAD

Lisa 1. Analüüsis kasutatavad küsimused

1. Tegevusala sektor.
2. Kui palju töölepinguga töötajaid on Teie organisatsioonis kokku, sh ka osaajaga töötajad ja teiste asukohtade üksuste töötajad?
3. Kas Teie organisatsioonis tegutsevad järgmised töötajate poolt valitud esindajad, kes suhtlevad tööandjaga töötajaid puudutavates küsimustes?
 - a. Töötervishoiu esindaja ehk töökeskkonnavolinik.
 - b. Töötajate usaldusisik.
 - c. Ametiühingu usaldusisik.
 - d. Mitte kedagi loetletutest.
 - e. Ei oska öelda.
4. Kas Teie organisatsioonis töötajatel on:
 - a. õigus soovitada juhatuse või nõukogu liikme kandidaate,
 - b. õigus hääletada nõukogu või juhatuse liikme valimisel,
 - c. õigus panna veto juhatuse või nõukogu liikme nimetamisele.
5. Kas Teie organisatsioonis on kokku lepitud järgmisi finantsosalemise võimalusi, mis kehtivad kõigile töötajatele üldiselt (mitte vaid osadele individuaalselt) ja süsteemina, mitte vaid juhuslikult:
 - a. kasumiosalus, mis on seotud kasumi suurusega (nt tulemustasud, boonused, preemiad);
 - b. osaluse omandamine ettevõttes (aktsiad, osakud või nende ostuõigus ehk optsoon).
6. Kas Teie organisatsioonis:
 - a. informeeritakse töötajaid organisatsiooni struktuurist, töötajate kosseisust ning neid mõjutavatest otsustest;
 - b. kas töötajatega konsulteeritakse neis küsimustes.
7. Kas Teie organisatsioonis:
 - a. informeeritakse töötajaid muutustest töökorralduses või lepingulistes suhetes ning neid mõjutavatest otsustest,

b. Konsulteritakse töötajatega neis küsimustes.

8. Kas Teie organisatsioonis on praegu üks või mitu kehtivat Teie organisatsioonis sõlmitud kollektiivlepingut, mille tähtaeg ei ole veel möödunud?

a. Jah, üks.

b. Jah, mitu.

c. Ei.

d. Ei oska öelda.

Lisa 2. Intervjuude küsimused

1. Varasemad uuringud on näidanud, et töötajate otsesest kaasamisest¹ on rohkem nii tootmises kui teeninduses, Eestis aga on tootmissektoris kaasotsustamist pigem vähem. Mis võiks teie arvates olla selle põhjus?
2. Eesti ettevõtete uuringust ilmneb, et kui informeerimine ja konsulteerimine on omavahel seotud, siis informeerimise ning kaasotsustamise vahel oluline seos puudub. Kas see tundub loogiline? Mis võiks selle põhjustada?
3. Mujal tehtud uuringud ei ole leidnud seost töötajate esindaja olemasolu ja finantsosalemise² vahel, Eestis aga on kasumiosalust rohkem neis ettevõtetes, kus on ka töötajate usaldusisik³. Millest see teie meelest võib tulla?
4. Ilmneb, et Eestis ennustab kasumiosalust kõige paremini aktsiaomandus. Miks ei ole kasumijaotamine omandist eraldiseisvana Eestis kasutusel?
5. Varasemates uuringutes on leitud positiivseid seoseid ettevõtte suuruse ning finantsosaluse skeemide rakendamise vahel. Eesti andmetel ei osutunud selline seos aga oluliseks. Mis te arvate, millest tuleb selline erinevus?
6. Millest võib teie arvates tulla nii kasumiosaluse kui aktsiaomanduse positiivne seos kaasotsustamisega?
7. Uuringust ilmnes, et töötajate esindaja on rohkem levinud tootmises ning vähem teeninduses. Millest võib selline erisus tulla?
8. Kuigi töötajate esindaja (nii töötajate kui ametiühingu esindaja) olemasolu eesmärk on kaasata töötajaid kaudselt ning tagada töötajate esindamine, siis kuidas seletada

¹ Töötajate otsene kaasamine on seotud töötaja individuaalse võimustamisega ning koosneb:

- informeerimisest (antakse teada plaanitavatest otsustest),
- konsulteerimisest (küsitakse arvamusi ja ettepanekuid) ning
- otsustusõigusest ehk kaasotsustamisest (algatus ja võimalus osaleda otsuste tegemise protsessis läbi õiguse:
 - soovitada juhatuse või nõukogu liikme kandidaate,
 - hääletada juhatuse või nõukogu liikme valimistel,
 - panna veto juhatuse või nõukogu liikme nimetamisele.

² Finantsosalemine on kõige üldisemas mõttes töötaja osasaamine ettevõtte majandustulemustest. See on eelnevalt paika pandud ning ei sõltu otseselt töötaja panusest (tulemustasu finantsosaluse alla ei kuulu). Eristatakse kahte finantsosalemise vormi:

- kasumiosalus,
- aktsiaomandus ehk omandiosalus.

³ Töötajate usaldusisik on üks töötajate kaudse ehk esindusliku kaasamise vorme. Töötajate usaldusisik on valitud töötajate üldkoosoleku poolt oma esindajaks suhetes tööandjaga. Usaldusisiku põhifunktsioon on vahendada teavet töötajate ning tööandja vahel, osaledes aktiivselt ka töötajate informeerimisel ja konsulteerimisel.

Lisa 2 järg

seost, et ametiühingu usaldusisiku kõrval eksisteerib paljudel juhtudel ka töötajate usaldusisik?

9. Varasemates uuringutes on leitud seoseid töötajate esindaja ning otsese kaasamise vahel. Eesti ettevõtete uuringus sellist seost välja ei tulnud. Miks see nii on?

Lisa 3. Töötajate esindusliku kaasamise risttabelid

		Töötajate usaldusisik		Pearson Chi-Square	Asymp. Sig. (2-sided)	Ametiühingu usaldusisik		Pearson Chi-Square	Asymp. Sig. (2-sided)
		Ei ole	On			Ei ole	On		
Üle 30 töötaja	Ei	707 (93,1%)	52 (6,9%)	76,576	,000	756 (99,6%)	3 (0,4%)	86,573	,000
	Jah	174 (72,2%)	67 (27,8%)			210 (87,1%)	31 (12,9%)		
Primaarsektor	Ei	846 (88,2%)	113 (11,8%)	,305	,581	925 (96,5%)	34 (3,5%)	1,505	,220
	Jah	35 (85,4%)	6 (14,6%)			41 (100,0%)	0 (0,0%)		
Sekundaarsektor	Ei	590 (90,5%)	62 (9,5%)	10,215	,001	636 (97,5%)	16 (2,5%)	5,105	,024
	Jah	291 (83,6%)	57 (16,4%)			330 (94,8%)	18 (5,2%)		
Tertsiaarsektor	Ei	326 (83,8%)	63 (16,2%)	11,204	,001	371 (95,4%)	18 (4,6%)	2,920	,088
	Jah	555 (90,8%)	56 (9,2%)			595 (97,4%)	16 (2,6%)		
Kollektiivleping	Ei	870 (89,3%)	104 (10,7%)	51,023	,000	953 (97,8%)	21 (2,2%)	192,543	,000
	Jah	10 (41,7%)	14 (58,3%)			11 (45,8%)	13 (54,2%)		
Töötajate usaldusisik	Ei					867 (98,4%)	14 (1,6%)	73,920	,000
	Jah					99 (83,2%)	20 (16,8%)		
Ametiühingu usaldusisik	Ei	867 (89,8%)	99 (10,2%)	73,920	,000				
	Jah	14 (41,2%)	20 (58,8%)						
Informeerimine	Ei	13 (86,7%)	2 (13,3%)	,034	,854	14 (93,3%)	1 (6,7%)	,493	,482
	Jah	868 (88,2%)	116 (11,8%)			951 (96,6%)	33 (3,4%)		
Konsulteerimine	Ei	171 (85,5%)	29 (14,5%)	1,670	,196	191 (95,5%)	9 (4,5%)	,889	,346
	Jah	706 (88,8%)	89 (11,2%)			770 (96,6%)	25 (3,1%)		
Kaasotsustamine	Ei	740 (87,4%)	107 (12,6%)	3,465	,063	815 (96,2%)	32 (3,8%)	1,994	,158
	Jah	130 (92,9%)	10 (7,1%)			138 (98,6%)	2 (1,4%)		
Kasumiosalus	Ei	705 (89,5%)	83 (10,5%)	4,199	,040	761 (96,6%)	27 (3,4%)	,119	,731
	Jah	172 (84,3%)	32 (15,7%)			198 (97,1%)	6 (2,9%)		
Aktsiaomandus	Ei	816 (88,5%)	106 (11,5%)	,885	,347	890 (96,5%)	32 (3,5%)	,028	,866
	Jah	55 (84,6%)	10 (15,4%)			63 (96,9%)	2 (3,4%)		

Allikas: Autori arvutused Sotsiaalministeeriumi andmete põhjal.

Lisa 4. Kasumiosaluse logistiline regressioon

1) Logistiline regressioon meetodiga backward: LR

		Variables in the Equation						
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Step 1 ^a	Üle 30 töötaja	,199	,204	,947	1	,330	1,220	
	Primaarsektor	-,032	,417	,006	1	,938	,968	
	Sekundaarsektor	-,201	,184	1,199	1	,274	,818	
	Kollektiivleping	,695	,542	1,648	1	,199	2,004	
	TUI	,445	,256	3,013	1	,083	1,560	
	AÜ UI	-,710	,556	1,628	1	,202	,492	
	Informeerimine	1,504	1,095	1,888	1	,169	4,500	
	Konsulteerimine	-,071	,213	,111	1	,739	,931	
	Kaasotsustamine	,330	,229	2,086	1	,149	1,392	
	Aktsiaomandus	1,981	,281	49,595	1	,000	7,247	
	Constant	-3,053	1,085	7,918	1	,005	,047	
Step 2 ^a	Üle 30 töötaja	,199	,204	,950	1	,330	1,220	
	Sekundaarsektor	-,199	,182	1,200	1	,273	,819	
	Kollektiivleping	,695	,542	1,646	1	,200	2,003	
	TUI	,444	,256	3,008	1	,083	1,558	
	AÜ UI	-,708	,556	1,623	1	,203	,493	
	Informeerimine	1,503	1,095	1,886	1	,170	4,496	
	Konsulteerimine	-,072	,213	,113	1	,736	,931	
	Kaasotsustamine	,332	,228	2,108	1	,147	1,393	
	Aktsiaomandus	1,981	,281	49,637	1	,000	7,250	
	Constant	-3,054	1,085	7,923	1	,005	,047	
	Step 3 ^a	Üle 30 töötaja	,205	,204	1,014	1	,314	1,228
Sekundaarsektor		-,196	,182	1,170	1	,279	,822	
Kollektiivleping		,689	,541	1,623	1	,203	1,992	
TUI		,443	,256	3,006	1	,083	1,558	
AÜ UI		-,707	,555	1,621	1	,203	,493	
Informeerimine		1,449	1,082	1,794	1	,180	4,258	
Kaasotsustamine		,325	,227	2,043	1	,153	1,384	
Aktsiaomandus		1,981	,281	49,647	1	,000	7,250	
Constant		-3,059	1,084	7,960	1	,005	,047	
Step 4 ^a		Sekundaarsektor	-,180	,181	,989	1	,320	,836
		Kollektiivleping	,708	,540	1,717	1	,190	2,030
	TUI	,495	,251	3,899	1	,048	1,641	
	AÜ UI	-,608	,548	1,231	1	,267	,545	
	Informeerimine	1,442	1,085	1,765	1	,184	4,229	
	Kaasotsustamine	,313	,227	1,899	1	,168	1,367	
	Aktsiaomandus	2,002	,280	51,030	1	,000	7,404	
	Constant	-3,017	1,087	7,705	1	,006	,049	

Lisa 4 järg

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 5 ^a	Kollektiivleping	,736	,538	1,870	1	,171	2,088
	TUI	,468	,249	3,522	1	,061	1,597
	AÜ UI	-,637	,547	1,358	1	,244	,529
	Informeerimine	1,425	1,082	1,735	1	,188	4,158
	Kaasotsustamine	,338	,225	2,248	1	,134	1,402
	Aktsiaomandus	1,976	,279	50,271	1	,000	7,216
	Constant	-3,058	1,083	7,979	1	,005	,047
Step 6 ^a	Kollektiivleping	,464	,484	,916	1	,339	1,590
	TUI	,408	,245	2,766	1	,096	1,503
	Informeerimine	1,460	1,080	1,826	1	,177	4,304
	Kaasotsustamine	,347	,225	2,374	1	,123	1,415
	Aktsiaomandus	1,971	,278	50,150	1	,000	7,180
	Constant	-3,099	1,081	8,214	1	,004	,045
Step 7 ^a	TUI	,458	,238	3,705	1	,054	1,582
	Informeerimine	1,472	1,079	1,861	1	,173	4,358
	Kaasotsustamine	,340	,225	2,283	1	,131	1,405
	Aktsiaomandus	1,966	,278	49,897	1	,000	7,143
	Constant	-3,103	1,080	8,250	1	,004	,045
Step 8 ^a	TUI	,428	,238	3,243	1	,072	1,534
	Informeerimine	1,404	1,067	1,731	1	,188	4,072
	Aktsiaomandus	2,030	,275	54,284	1	,000	7,613
	Constant	-2,984	1,066	7,839	1	,005	,051
Step 9 ^a	TUI	,426	,237	3,227	1	,072	1,531
	Aktsiaomandus	2,021	,274	54,266	1	,000	7,545
	Constant	-1,593	,094	289,293	1	,000	,203

a. Variable(s) entered on step 1: Üle 30 töötaja, Primaarsektor, Sekundaarsektor, Kollektiivleping, TUI, AÜ UI, Informeerimine, Konsulterimine, Kaasotsustamine, Aktsiaomandus.

2) Logistiline regressioon meetodiga forward: LR

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Aktsiaomandus	2,024	,274	54,679	1	,000	7,566
	Constant	-1,538	,087	311,644	1	,000	,215

a. Variable(s) entered on step 1: Aktsiaomandus.

Lisa 5. Aktsiaomanduse logistiline regressioon

1) Logistiline regressioon meetodiga backward: LR

		Variables in the Equation					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Üle 30 töötaja	,582	,314	3,448	1	,063	1,790
	Primaarsektor	-,676	1,053	,412	1	,521	,509
	Sekundaarsektor	,589	,292	4,057	1	,044	1,802
	Kollektiivleping	-,704	1,165	,365	1	,546	,494
	TUI	,033	,424	,006	1	,938	1,033
	AÜ UI	-,105	,873	,015	1	,904	,900
	Informeerimine	-,226	1,156	,038	1	,845	,798
	Konsulterimine	,007	,360	,000	1	,985	1,007
	Kaasotsustamine	1,223	,317	14,900	1	,000	3,399
	Kasumiosalus	1,990	,282	49,737	1	,000	7,314
Step 2 ^a	Constant	-3,843	1,141	11,339	1	,001	,021
	Üle 30 töötaja	,581	,310	3,509	1	,061	1,789
	Primaarsektor	-,675	1,052	,412	1	,521	,509
	Sekundaarsektor	,589	,292	4,063	1	,044	1,801
	Kollektiivleping	-,704	1,165	,365	1	,546	,494
	TUI	,033	,424	,006	1	,938	1,034
	AÜ UI	-,105	,871	,014	1	,904	,901
	Informeerimine	-,221	1,123	,039	1	,844	,802
	Kaasotsustamine	1,224	,315	15,078	1	,000	3,401
	Kasumiosalus	1,990	,282	49,744	1	,000	7,313
Step 3 ^a	Constant	-3,842	1,141	11,339	1	,001	,021
	Üle 30 töötaja	,586	,305	3,681	1	,055	1,796
	Primaarsektor	-,672	1,051	,409	1	,522	,511
	Sekundaarsektor	,591	,291	4,128	1	,042	1,805
	Kollektiivleping	-,694	1,157	,359	1	,549	,500
	AÜ UI	-,095	,864	,012	1	,912	,909
	Informeerimine	-,223	1,123	,040	1	,842	,800
	Kaasotsustamine	1,222	,314	15,132	1	,000	3,394
	Kasumiosalus	1,991	,282	49,967	1	,000	7,322
	Constant	-3,838	1,140	11,346	1	,001	,022
Step 4 ^a	Üle 30 töötaja	,580	,300	3,722	1	,054	1,785
	Primaarsektor	-,670	1,051	,407	1	,523	,511
	Sekundaarsektor	,588	,290	4,119	1	,042	1,800
	Kollektiivleping	-,742	1,072	,480	1	,489	,476
	Informeerimine	-,209	1,117	,035	1	,852	,811
	Kaasotsustamine	1,222	,314	15,141	1	,000	3,395
	Kasumiosalus	1,993	,281	50,194	1	,000	7,335
	Constant	-3,853	1,134	11,538	1	,001	,021

Lisa 5 järg

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 5 ^a	Üle 30 töötaja	,581	,300	3,747	1	,053	1,788
	Primaarsektor	-,673	1,051	,410	1	,522	,510
	Sekundaarsektor	,588	,290	4,117	1	,042	1,800
	Kollektiivleping	-,745	1,072	,483	1	,487	,475
	Kaasotsustamine	1,226	,313	15,311	1	,000	3,409
	Kasumiosalus	1,989	,280	50,301	1	,000	7,309
	Constant	-4,058	,293	191,891	1	,000	,017
Step 6 ^a	Üle 30 töötaja	,575	,300	3,674	1	,055	1,777
	Sekundaarsektor	,621	,287	4,682	1	,030	1,860
	Kollektiivleping	-,725	1,071	,458	1	,499	,484
	Kaasotsustamine	1,246	,312	15,954	1	,000	3,478
	Kasumiosalus	1,990	,280	50,394	1	,000	7,318
	Constant	-4,093	,290	199,126	1	,000	,017
	Step 7 ^a	Üle 30 töötaja	,541	,297	3,318	1	,069
Sekundaarsektor		,627	,287	4,783	1	,029	1,872
Kaasotsustamine		1,265	,311	16,506	1	,000	3,542
Kasumiosalus		1,983	,280	50,129	1	,000	7,262
Constant		-4,103	,290	200,175	,000	,017	

a. Variable(s) entered on step 1: Üle 30 töötaja, Primaarsektor, Sekundaarsektor, Kollektiivleping, TUI, AÜ UI, Informeerimine, Konsulterimine, Kaasotsustamine, Kasumiosalus.

2) Logistiline regressioon meetodiga forward: LR

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Kasumiosalus	2,024	,274	54,679	1	,000	7,566
	Constant	-3,435	,207	274,396	1	,000	,032
Step 2 ^b	Kaasotsustamine	1,097	,302	13,223	1	,000	2,996
	Kasumiosalus	1,970	,277	50,647	1	,000	7,169
	Constant	-3,653	,225	263,252	1	,000	,026
Step 3 ^c	Sekundaarsektor	,680	,285	5,711	1	,017	1,975
	Kaasotsustamine	1,220	,309	15,540	1	,000	3,387
	Kasumiosalus	1,998	,279	51,350	1	,000	7,375
	Constant	-3,962	,273	210,735	1	,000	,019

a. Variable(s) entered on step 1: Kasumiosalus

b. Variable(s) entered on step 2: Kaasotsustamine.

c. Variable(s) entered on step 3: Sekundaarsektor.

SUMMARY

INFLUENCING FACTORS AND RELATIONS OF EMPLOYEE INVOLVEMENT AND PARTICIPATION IN THE EXAMPLE OF ESTONIAN ENTREPRISES

Kristi Raudsepp

The purpose of this paper was to identify factors influencing employee involvement and financial participation and interconnections between different forms in Estonian enterprises. Employee involvement and participation has emerged as being an essential factor in today's organisational management due to rapid changes in economy and growing competition.

Under employee participation one can consider different approaches. In English literature a word „participation“ is used for both – involvement and participation. In general it is a process through which employees can influence the decisions over their work conditions. There are three types of employee participation: direct participation where employees influence daily work-related issues; indirect participation where employees have indirect influence through a representative and financial participation which gives employees the opportunity to participate in profits. These are also the pillars of the European participation model.

The first pillar is direct participation which consists of three parts: informing employees about future plans, consultation for asking employees' opinions and views and participative management where employees have a right to choose or vote candidates to directing body. The second pillar is indirect participation where collective bargaining is also an important part. Although in European model collective bargaining is independent pillar the author of this paper merges it with indirect participation since employees are involved through a representative. In Estonia there are four types of employee representatives: employees representative, trade union representative,

working conditions agent and representative in enterprises operating in different countries.

Third pillar is financial participation which has two main types: first, profit-sharing where employees directly get extra bonuses from organisation's profits and second, employee share-ownership where employees get additional money through acquiring company shares. There is a variety of possible financial participation schemes such as immediate profit-sharing in cash, delayed profit-sharing, share option plans, employee share-ownership plans, savings plans etc.

The main reasons why managers offer employees to participate is that it has positive effect on employees and company as whole: employees are more satisfied with their job, they work more effectively, they identify themselves with the company's identity, they trust the company, they feel important. Therefore the resources are used more effectively which also raises the productivity and then gives important advantage on competitive market. Employee participation also enhances total quality management, strategic planning and innovation.

Factors influencing employee involvement and participation can be divided into three categories: state level factors, organisation level factors and job related factors. Since laws and government politics are the main influential factors one can not compare states very easily because the usage of different participation forms and schemes depends highly on legislation. For example in some countries, such as France, certain financial participation schemes are made mandatory for enterprises with certain features. Important factors on state level are also market competition, general human resource management strategies and national context.

On enterprise level the main factors being investigated in previous studies are size, sector and market competition intensity. Although different researches come to different conclusions in general it seems that financial participation is more common in bigger enterprises. There is evidence that indirect participation and growing company size are in positive correlation. Considering direct participation one can not make any certain conclusions. Sector seems to predict financial participation usage although the results are somewhat controversial. For example companies operating on financial field tend to

offer more financial participation. Also it is slightly more common in manufacturing. Nothing can be said on sector influence on employee involvement usage. Considering market intensity it seems to positively influence direct participation and no conclusions can be made for financial participation.

From job related factors employee position in hierarchy influences financial participation usage – the higher the position the most likely employee participates in financial schemes. Those employees working on positions related to sales or finance also tend to rise likelihood for receiving financial participation schemes. Length of service is positively related to financial participation and also indirect participation. Full employment raises and partial employment reduces the usage of financial participation as well as direct participation.

Researches focused on involvement and participation interrelations identifies several connections: direct participation is related to financial participation, indirect participation is related to direct participation and being a member in trade union decreases financial participation usage but rises direct and indirect involvement.

In the second part of this paper author carries out statistics analyses with SPSS 2,0 using data collected in 2011 by Turu-Uuringute AS. Sample consisted of 1000 Estonian enterprises. The aim was to identify correlations between different employee involvement and financial participation forms as well as correlations with company size, sector and collective bargaining. Firstly, crosstables with Pearson's Chi-Square importance were used. This showed that informing and consultation on one hand and consultation and participative management on the other are positively related. Somewhat surprisingly informing had no other significant relations. There were positive relations between indirect participation forms as well as between financial participation forms.

Consultation and participative management are both more present in companies having less than 30 employees while employee representatives were both more present in bigger ones. Profit-sharing nor share-ownership were significantly related to company size. Considering sector financial participation had no significant relations. Participative management had positive relation with services sector and negative with manufacturing

sector. Employee representative had negative relation with services sector. Testing relations between different involvement and financial participation forms there were three significantly positive relations between: share-ownership and participative management, profit-sharing and participative management, employee representative and profit-sharing.

For financial participation two logistic regressions were carried out which showed that when company uses share-ownership schemes the probability for using profit-sharing schemes divided by the probability not using the profit-sharing schemes rises 7,6 times. Logistic regression for share-ownership gave manufacturing sector as an important factor (which did not come out in crosstables): when company operates in manufacturing sector odds ratio for share-ownership rises 2 times. Also when a company uses participative management the odds ratio for profit-sharing rises 3,4 times and for share-ownership 7,4 times.

Some of the results are the same as found in previous studies, but some were new or different. In order to give explanations to these results author carried out interviews with 3 leaders and experts of Estonian enterprises. The main reasons why Estonian survey gave different results compared to previous researches are our country's particular features such as short independent history which makes our business culture and traditions different. Therefore the use of employee involvement and financial participation is not that common as in other countries with longer history. Also we have lots of small enterprises which makes the use of employee involvement and financial participation different as well.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina

Kristi Raudsepp

(*autori nimi*)

(isikukood: 48606196510)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**TÖÖTAJATE KAASAMISE JA FINANTSOSALEMISE RAKENDAMISE
MÕJUTEGURID NING SEOSSED EESTI ERAÕIGUSLIKE ORGANISATSIOONIDE
NÄITEL**

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on

Krista Jaakson

(*juhendaja nimi*)

reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus/Tallinnas/Narvas/Pärnus/Viljandis, 28. mai 2013 (*kuupäev*)

(*allkiri*)