

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Andrias Heinlaid

TULEMUSTASU SÜSTEEMI ARENDAMINE PROJEKTIPÕHISES ORGANISATSIOONIS

Lõputöö

Juhendaja: Margus Kõomägi, MA

Pärnu 2025

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Andrius Heinlaid

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Tulemustasu süsteemi teoreetilised alused projektipõhises organisatsioonis	6
1.1. Kuluarvestus ning seisakute juhtimine projektipõhistes organisatsioonides	6
1.2. Tulemustasu projektipõhistes organisatsioonides	9
1.3. Tulemuslikkust mõjutavad faktorid	14
2. Empiiriline uuring tulemustasu süsteemi arendamisest projektipõhises organisatsioonis.....	18
2.1. Uurimisobjekti tutvustus	18
2.2. Metoodika ning andmete kogumine	19
2.3. Uuringu tulemused	23
2.3.1. Tööseisakute olemus ja põhjused uuritavas ettevõttes.....	23
2.3.2. Tulemustasu süsteemi hindamine ja mõju töötajate motivatsioonile.....	27
2.4. Järeldused ning ettepanekud AS Dateli juhtkonnale.....	32
Kokkuvõte	39
Viidatud allikad.....	41
Lisad.....	48
Lisa 1. Ankeetküsimustik.....	48
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused	52
Lisa 3. AS Dateli tulemustasu süsteemi kontseptsiooni ettepanek	54
Lisa 4. Uuringu läbiviimise tegevusplaan.....	62
Lisa 5. Uuringu kategooriad, koodid ning märksõnad.....	63
Lisa 6. Motivatsiooni illustratsioonid	64
Lisa 7. Kulude paigutamine, jaotamine ja kogumine.....	67
Lisa 8. Uuringu teoreetiliste aluste raamistik.....	68
Lisa 9. Hübriidse tulemustasu süsteemi tugevused ja nõrkused	69
Summary	70

SISSEJUHATUS

Tänapäeva teadmispõhises majanduses on tulemusliku töö eest makstava tasu läbimõeldud kujundamine muutunud oluliseks juhtimisvahendiks. Projektipõhistes organisatsioonides sõltub iga projekti edukus töötajate panusest ning tööseisakud (st perioodid, mil töötajatel puuduvad aktiivsed projektid) mõjutavad nii ettevõtte kasumlikkust kui ka töötajate moraali. Seetõttu on vaja süsteeme, mis loovad selge ja õiglasema seose tasu ja tööpanuse vahel ning arvestavad töökorralduse eripäradega, sh seisakute esinemisega.

Rahvusvahelised uuringud kinnitavad selliste süsteemide positiivset mõju – nt leidsid Frederiksen jt (2024, lk 1), et grupipõhiste tulemustasude rakendamine tõstis töötajate tootlikkust keskmiselt 19%, mis illustreerib uuritava teema aktuaalsust ja stiimulipõhise tasustamise potentsiaali. Teaduskirjanduse järgi mõjutavad tulemustasusüsteemid olulisel määral töötajate motivatsiooni, pühendumust ja ettevõtte finantsnäitajaid (Armstrong & Taylor, 2020, lk 14). Projektipõhistes organisatsioonides sõltub kasumlikkus tugevalt töötajate panusest (Milkovich *et al.*, 2019, lk 220) ning motiveerivad tasustamismeetmed on võtmetähtsusega. Tööseisakute mõju ettevõtetele on rahvusvaheliselt käsitletud kui kriitilist riski, sest seisakud vähendavad potentsiaalset tulu ja pärsivad töö efektiivsust (Kerzner, 2022, lk 155–160; Surubika & Tang, 2023, lk 85–88). Vähene süsteemne käsitus seisakute arvestamisel tulemustasusüsteemis vähendab töötajate õiglustunnet ning võib pikemas perspektiivis kahjustada organisatsiooni jätkusuutlikkust (Deci & Ryan, 2017, lk 85). Seetõttu on tööseisakutest tulenevate riskide ennetamine ja maandamine oluline nii operatiivses projektijuhtimises kui ka tasustamispraktikates.

Käesoleva uurimistöö probleem on, et AS Dateli tarkvaraarenduse osakonnas puudub selgelt defineeritud tulemustasustamise süsteem, mis seoks projektide tulemused töötajatele jaotatavate preemiatega nii meeskonna, osakonna kui ka ettevõtte tasandil, arvestades ühtlasi projektipõhise töö eripärasid (sh tööseisakutest tulenevaid riske) ning toetades töötajate motivatsiooni ja ettevõtte finantsstabiilsust. Uurimistöö keskne

probleemküsimus on: Kuidas kujundada AS Dateli tarkvaraarenduse osakonnale tulemustasupõhine tasustamissüsteem, mis tugineks projektide kasumlikkusel ja meeskondlikul panusel, motiveeriks töötajaid suurendama ettevõtte kasumlikkust ning maandaks tööseisakute negatiivset mõju ettevõtte finantsstabiilsusele?

Töö eesmärk on töötada välja AS Dateli tarkvaraarenduse osakonnale sobiv projektitulemusel ja meeskondlikul panusel põhinev tulemustasusüsteemi kontseptsioon, mis tagab õiglase ja motiveeriva preemiate jaotuse ning arvestab tööseisakute mõjuga. Uurimistöö raames keskendutakse kahele uurimisküsimusele: (1) Millised tegurid põhjustavad tööseisakuid AS Dateli tarkvaraarenduse osakonnas ja kuidas need mõjutavad projekti tulemuslikkust ning preemiate jaotumist projektimeeskonna, osakonna ja ettevõtte vahel? (2) Kuidas kujundada tulemustasupõhine tasustamissüsteem nii, et see arvestaks projektide tulemuslikkust ja meeskondlikku panust, motiveeriks töötajaid suurendama ettevõtte kasumlikkust ning vähendaks tööseisakutega seotud riske?

Eesmärgi saavutamiseks kasutatakse uuringus kombineeritud meetodit: kvantitatiivset ankeetküsitlust, kvalitatiivseid poolstruktureeritud intervjuusid ja dokumendianalüüsi. Hüpoteese ei püstitata, kuna uuring keskendub probleemi kaardistamisele ja lahendusettepaneku väljatöötamisele, mitte konkreetsete seoste testimisele. Teoreetilises osas analüüsitakse organisatsioonikäitumise (sh motivatsiooni), juhtimiskontrolli ning vastutuspõhise kuluarvestuse teooriaid, samuti käsitletakse projektipõhise töö ja tasustamise eripärasid. Eri autorite käsitletused projektikasumil põhinevatest preemiasüsteemidest moodustavad aluse empiirilise osa ülesehitusele. Lisas 8 on esitatud tabel, mis koondab töö teoreetilised lähtekohad ja selgitab iga teooria seost uurimisprobleemiga.

1. TULEMUSTASU SÜSTEEMI TEOREETILISED ALUSED PROJEKTIPÕHISES ORGANISATSIOONIS

1.1. Kuluarvestus ning seisakute juhtimine projektipõhistes organisatsioonides

Alapeatükis analüüsitakse projektipõhistes organisatsioonides kuluarvestuse ja tööseisakute juhtimise tähtsust. Esmalt tutvustatakse erinevaid kuluarvestusmeetodeid, mis võimaldavad tõhusamalt planeerida ressursse ja hinnata projektide kasumlikkust. Seejärel käsitletakse tööseisakute levinumaid põhjuseid ja nende mõju organisatsiooni finantsidele ja töötajate motivatsioonile. Lõpuks antakse ülevaade peamistest strateegiatest seisakute ennetamiseks ja juhtimiseks, et vähendada kulusid ja säilitada tööjõu kasutusefektiivsus.

Kuluarvestus on juhtimist toetav tööriist, mis võimaldab organisatsioonidel koguda teavet ressursside kasutamise kohta ja teha selle põhjal paremaid strateegilisi otsuseid. Tõendus põhinev praktika näitab, et hästi rakendatud kuluarvestuse süsteemid suurendavad juhtimisotsuste täpsust, optimeerivad kulustruktuure ning toetavad ettevõtte tulemuslikkust (Liu & Wang, 2017, lk 404–406). Uuringud näitavad, et täpsem kuluarvestusmeetodika parandab otsustusprotsessi, toetades strateegilisi otsuseid ning parandades finantsplaneerimist (Horngren *et al.*, 2020, lk 355). Tööseisakute efektiivne haldamine on projektiorganisatsioonides kriitilise tähtsusega, sest seisakud toovad kaasa otsese palgakulu ja saamata jäänud tulu. Parimate praktikate hulka kuuluvad paindlik ressursiplaneerimine, riskifondide loomine seisakute katteks ning võimalike seisakute ennetamine läbi müügi- ja projektiplaanide paremaks koordineerimiseks (Kerzner, 2022, lk 158–160; Li, 2016, lk 41). Celestin (2018, lk 732–740) rõhutab, et kuluarvestuse meetodi täpsus mõjutab oluliselt hinnastrateegiate kujundamist, sest sobiv kuluarvestusmeetod peab kajastama mitte ainult kulude struktuuri, vaid toetama ka

tulemuslikkuse hindamist. Tegevuspõhine kuluarvestus (edaspidi ABC) toob esile seosed tegevuste ja kulude vahel, kuid ajapõhine ABC (*Time-Driven ABC*, edaspidi TDABC) täpsustab traditsioonilist ABC-d, lisades ajateguri (Drury, 2023, lk 105; Kaplan & Anderson, 2007, lk 5–12; Namazi, 2016, lk 459). TDABC meetod võimaldab arvestada tööseisakute mõju, kui töötaja aeg pole hõivatud, kajastub see väiksema ajamäärana ning teeb seisaku kulu nähtavaks (Li, 2016, lk 41).

Projektipõhises töös on kulude juhtimisel olulised mõisted nagu kululiik, kulukoht, kulukandja ja tasuvuspunkt. Kululiigid liigitavad kulud nende olemuse järgi, näiteks tööjõu- või materjalikulud. Kulukoht viitab organisatsiooniüksusele, kus kulu tekib, ning kulukandja on objekt, millele kulud lõpuks omistatakse, näiteks toode või projekt. (Buys, 2024, lk 79–83) Tasuvuspunkt näitab, kui suur peab olema tulu, et kõik püsivad ja muutuvad kulud oleksid kaetud; see on punkt, millest alates hakkab projekt kasumit tootma (Michaelides, 2024, lk 140). Projektikeskkonnas tuleb kulusid käsitleda paindlikult ja hinnata, millised neist mõjutavad kasumlikkust, eriti seisakute ajal. Horngren jt (2020, lk 355–365) osutavad, et kulude arvestamisel tuleks eristada kontrollitavaid ja mittekонтроllitavaid kulusid. Tulemustasusüsteemi kujundamisel tuleb arvestada, et töötajad ei kannaks ebaproportsionaalselt kulude mõju komponentide eest, mida nad ei suuda kontrollida, mistõttu tuleb juhtimisarvestuses sellised kulud selgelt eristada (Trisnansingh & Estiningrum, 2024, lk 68). Teisisõnu, kui projektide vahel tekib paratamatult seisakuid, peaks organisatsiooniline tasustamismudel seda mõju tasandama, et säilitada töötajate motivatsioon. Kulutüüpide mõju selgituse leiab tabelist 1.

Tabel 1. Kulutüüpide mõju projektipõhisele organisatsioonile

Kulutüüp	Kirjeldus	Mõju projektijuhtimisele
Otsesed kulud	Konkreetsed projektiga otseselt seotud kulud (tööjõud, materjalid).	Lihtne jälgida ja arvestada projekti-kasumlikkuse hindamisel.
Kaudsed kulud	Projekti toimimist toetavad üldkulud (nt haldus, kontori ülalpidamine).	Ebaõige jaotamine võib viia moonutatud kasumiarvutusteni.
Muutuvkulud	Mahupõhised kulud, mis muutuvad vastavalt tööde mahule (nt lisatööjõud).	Annab paindlikkust: kui tööd ei ole, siis kulu ei teki.
Püsikulud	Projekti mahust sõltumatud kulud (nt püsipalk, rent).	Ebatäpne planeerimine võib viia kasumlikkuse üle- või alahindamiseni.

Allikad: Drury, 2023, lk 24–31; Horngren *et al.*, 2020, lk 355–365

Tööseisakud projektipõhistes organisatsioonides tähistavad olukordi, kus töötajad ei ole seotud konkreetsete projektidega või projektide töö on ajutiselt peatatud (Tatikonda &

Rosenthal, 2000, lk 74). Seisakute mõju organisatsioonile avaldub nii finantsiliselt kui ka töötajate vaates. Seisakud vähendavad potentsiaalset kasumit: töötajatele makstakse palka, kuid samas tulu ei teenita. Töötajate seisukohalt võivad pikad seisakud vähendada motiveeritust ja tekitada ebakindlust (Deci & Ryan, 2017, lk 60–65). Teaduskirjandus kinnitab, et selline kasutamata tööaeg mõjub kumulatiivselt, st lisaks otsesele palgakulule tekivad kaudsed kulud nagu tootlikkuse langus ja kasutamata võimaluste kulu saamata jäänud tulu näol (Brodsky & Amabile, 2018, lk 500–503). Empiirilised uuringud on mõõtnud seisakute rahalist mõju, nt Brodsky ja Amabile (2018, lk 500–505) leidsid, et keskmiselt kogevad üle 78% töötajatest mingil ajahetkel tööaja alakasutust ning see nähtus võib USA ettevõtetele tähendada miljarditesse ulatuvat kogukulu. Lisaks toob töötajate alakasutatus pikemate seisakute ajal kaasa motivatsiooni languse ja rahulolematuse, mis omakorda pärsib tulevasi tulemusi (Kerzner, 2022, lk 165). Seetõttu on seisakute juhtimine oluline osa projekti- ning personalijuhtimisest. Uuringud on esile toonud mitmeid levinud tööseisakute põhjuseid: ebapiisav planeerimine, kliendipoolsed viivitused, ressursipuudujääk ja prioriteetide muutumine, mis võivad kõik kaasa tuua ootamatuid seisakuid (Kerzner, 2022, lk 158–160; Tatikonda & Rosenthal, 2000, lk 80–81). Seisakuid saab sisustada töötajate koolituste, arendusprojektide või innovatsioonitegevustega, mis hoiavad töötajad hõivatuna ning annavad ettevõttele pikas perspektiivis lisaväärtust (Albrecht *et al.*, 2015, lk 7–26). Tabelis 2 on esitatud kokkuvõtte mõnedest seisakute juhtimise meetmetest ning nende eelistest ja võimalikest puudustest.

Tabel 2. Seisakute juhtimise meetmed projektipõhises organisatsioonis

Meede seisakute ajal	Eelis	Võimalik puudus
Ressursiplaneerimine (projektide ajastus)	Minimeerib ootamatuid seisakuid	Nõuab täpset prognoosimist
Paindlik töökorraldus	Suurendab tööjõu paindlikkust	Keeruline hallata
Tarkvaralahendused (nt tööaja jälgimine)	Optimeerib tööprotsesse	Kulukas rakendamine
Töötajate arendamine (koolitused)	Parandab pädevust ja motivatsiooni seisakute ajal	Otsene kulu, lühiajaline tulu puudub
Siseprojektid või teadus- ja arendustegevus (R&D) seisakutel	Loob lisaväärtust, kasutab aega ära	Ei pruugi kohe tulu teenida

Allikad: Albrecht *et al.*, 2015; lk 7–26, Kattenbach *et al.*, 2010, lk 279–295; Kerzner, 2022, lk 170; Kurland & Bailey, 1999, lk 58–59.

Seisakuid saab jagada ka planeerimata (nt viivitused ressursside puuduse või ootamatute takistuste tõttu) ja planeeritud (nt koolitused, puhkused, infosüsteemide hooldustööd) seisakuteks (Surubika & Tang, 2023, lk 85). Planeerimata seisakute vähendamiseks

soovitatakse rakendada riskijuhtimise meetmeid ning tagavararessursse, samas kui planeeritud seisakuid saab arvesse võtta projekti ajakavades ja eelarvetes (Kerzner, 2022, lk 170). Mitmed autorid (Kerzner, 2022; Kurland & Bailey, 1999, lk 58–59) rõhutavad ennetavate meetmete tähtsust, nt mitmekülgsete oskustega töötajate olemasolu, mis võimaldab neil vajadusel täita erinevaid rolle ja vältida seisakuid. Kerzner (2022, lk 158–160) soovib kasutada prognoosivaid mudeleid projektide planeerimisel, et minimeerida ajavahemikke projektide vahel. Samuti toonitab ta sisemiste reservprojektide olulisust, st kui töötaja on hetkel kliendiprojektist vaba, peaks tal olema konkreetne sisetevõimekus (nt tootearendus), millega seisakuid sisustada. Kerzner (2022, lk 155–160) väidab, et seisakute mõju minimeerimiseks on oluline siduda need ettevõtte tasustamissüsteemiga, et töötajad oleksid motiveeritud ka vaikesematel perioodidel. Tööseisakud kui paratamatud pausid projektide vahel tuleks käsitleda ettevõtte ühise vastutusena, mitte ainult individuaalse „süüna.“ Seega peaks ka tasustussüsteem jagama nii riske kui hüvesid. Seisakute kontekstis on oluline pidada silmas, et töötajate motivatsioon säiliks ka siis, kui kõik töötajad pole maksimaalselt koormatud.

Ülaltoodust järeldeb autor, et tööseisakud halvendavad tulude-kulude suhet ja vähendavad töötajate motivatsiooni. Tajatud ebaõiglus ja ebakindlus õhnestavad töötajate pühendumust. Selle mõju leevendamiseks on seisakute perioodidel tähtis rakendada läbimõeldud töö planeerimist, paindlikku töökorraldust ning sobivaid motivatsiooni-meetmeid. Seisakute ajal tasub panustada töötajate arendamisse, mis tõstab ettevõtte konkurentsivõimet. Oluline on märkida, et kaasaegne kuluarvestus ja seisakute arvestamine integreeritaks tasustamissüsteemi, et tagada õiglane ja riskide maandamisele suunatud lahendus. Ettevõtte finantsstabiilsuse tagamiseks tuleb projektide kasumi- ning kuluarvestuses arvesse võtta kõiki otseseid ja kaudseid kulusid. Efektive seisakute juhtimine (nt üleviimised teistesse projektidesse või täiendkoolitus) aitab vähendada seisakuaega. Järgmises alapeatükis käsitletakse tulemustasu põhimõtteid.

1.2. Tulemustasu projektipõhistes organisatsioonides

Selles alapeatükis käsitletakse tulemustasustamise eripära projektikeskkonnas ning erinevaid boonuse maksamise mudeleid. Tutvustatakse nii traditsioonilisi tulemustasusüsteeme kui ka uuemaid lähenemisviise, mis arvestavad meeskondlikku panust ja

projekti kasumlikkust. Eesmärk on mõista, kuidas projektipõhises organisatsioonis tasustamist kujundada nii, et see oleks motiveeriv ja õiglane.

Projektipõhises organisatsioonis on töötajate motiveerimine tihedalt seotud tasustamisega. Motiveeriv tulemustasusüsteem peab arvestama töötajate psühholoogilisi vajadusi ning tagama õiglustunde. Tulemustasu süsteemid hõlmavad mitmesuguseid skeeme alates individuaalsetest tulemustasudest kuni kollektiivsete boonusfondideni. Levinud mudeliks on võrdne preemia jaotus, kus teatud osa ettevõtte kasumist jagatakse kõikidele töötajatele võrdselt või proportsionaalselt palgaga. Teine lähenemine on tulemuspõhine preemiajaotus, kus boonus sõltub töötaja isiklikust panusest ja tema üksuse või projekti tulemustest. Nt võib töötaja saada osa kasumist vastavalt müügikäibe või projekti kasumile (Shields *et al.*, 2016, lk 245–246). Vähem levinud, ent projektipõhistes organisatsioonides üha olulisemaks muutuv lähenemine on tööpanusel põhinev kasumi jaotamine. Selle mudeli kohaselt jagatakse kasum vastavalt osapoolte tööpanusele, nt töötatud tundide või rolli olulisuse alusel. Selline proportsionaalne preemiajaotus seob otseselt töötaja panuse ja tasu, mis omakorda võib tõsta motivatsiooni ja ettevõtte tulemuslikkust (Milkovich *et al.*, 2019, lk 230–235). Projektikeskkonnas on äärmiselt oluline valida mudelid, mis toetavad koostööd ning meeskonnatööd, tagades tasakaalu individuaalse vastutuse ja kollektiivse panuse vahel (Katzenbach & Smith, 2015, lk 45). Tulemustasu süsteemi kujundamisel projektipõhises organisatsioonis tuleb lähtuda matemaatilisest seosest projekti kasumlikkuse ja kulude vahel. Konkreetne ja läbipaistev tasustamismudel võimaldab töötajatel mõista, kuidas nende tegevused mõjutavad saadavat tasu (Fulmer, *et al.*, 2023, lk 702–703). Teadusuuringute kohaselt võib kasumipõhine tulemustasu, kus preemia sõltub otseselt projekti finantstulemusest, tugevdada töötajate motivatsiooni ja organisatsiooni tulemuslikkust, kuna see loob otsese seose töötaja tegevuste ja ettevõtte finantstulemuste vahel (Frederiksen *et al.*, 2024, lk 281–283).

Kaasaegsed hübriidsed tulemustasusüsteemid kombineerivad erinevaid meetodeid, nt individuaalse ja meeskondliku tulemuse arvestamine, tasakaalustades nii individuaalse vastutuse ja meeskondliku koostöö (Fang, 2016, lk 10–14; Katzenbach & Smith, 2015, lk 45). Hästi disainitud hübriidsüsteem väldib ülemäärast sisemist konkurentsi ning soodustab ühise vastutuse tekkimist projekti edus. Tulemustasu süsteemi kujundamisel on tänapäeval üha enam levinud just sellised kombineeritud mudelid, kuid neid

rakendades tuleb pöörata tähelepanu õiglustundele ja läbipaistvusele, et vältida motivatsiooni langust. Seega on eduka tulemustasusüsteemi aluseks motivatsiooni-teooriate ja juhtimiskontrolli põhimõtete sidumine. Süsteem peab töötajate jaoks olema õiglane, kuid samas juhtimise jaoks läbipaistev ja strateegiliselt tõhus.

Keskne küsimus tulemustasusüsteemide juures on õiglus. Õiglaselt kujundatud preemiajaotuse süsteem võib oluliselt parandada ettevõtte tulemuslikkust, motiveeritud töötajad panustavad aktiivsemalt projekti edusse (Chen *et al.*, 2023, lk 19–21; Merchant & Van der Stede, 2017, lk 240). Töötajate jaoks on motivatsiooni seisukohalt kriitiline tajuda selget seost oma panuse ja tasu vahel. Kui preemiajaotuse skeem on liiga üldine või liiga pika viitajaga, kaob otsene seos pingutuse ja tasu vahel, mis võib vähendada motivatsiooni. Kaasaegsed rahvusvahelised praktikad viitavad, et mõõdukas osa kasumist on suurusjärgus 10–50%, mis jagatakse sageli töötajatele, et luua arvestatav motivatsiooniefekt. Nt Prantsusmaal kehtivas kohustusliku preemiajaotuse skeemis moodustab töötajatele jagatav osa keskmiselt 13% aastakasumist (Nimier-David *et al.*, 2023, lk 9–11). Mitmed ettevõtted on vabatahtlikult rakendanud skeeme, kus töötajatele suunatakse rohkem kui 30% kasumist, et stiimulit tugevdada. (Bryson & Freeman, 2016) Uut süsteemi luues tuleb arvestada, et preemiajaotus võib aidata tõsta tööhõive stabiilsust ja paindlikkust: ettevõtte saab häid aegu kasutades osa kasumist kõrvale panna, et rasketel aegadel vähendada palkade kärpimise või koondamiste vajadust (Fang, 2016, lk 12). Samuti võib tulemustasu efektiivsus sõltuda töötajate generatsioonist (Bielińska-Dusza, 2022, lk 11; Surugiu *et al.*, 2025, lk 17–20), seega peab süsteem olema paindlikult kohandatav eri põlvkondade ootustele. Empiirilised uuringud kinnitavad, et tulemustasu-põhiste preemiate rakendamine parandab projektiorganisatsioonides ka tegelikke tulemusi, nt leiti ühes konstruktsiooniprojekti uurinud ettevõttes, et pärast projektipõhise lisatasusüsteemi juurutamist paranesid projekti KPI-d ja üldine tulemuslikkus statistiliselt oluliselt (Dewi *et al.*, 2022, lk 163–165).

Õiglane kasumi jagamise korraldus (st töötajate premeerimine projektide kasumite arvelt) saab olla nt tööpanusel põhinev kasumi jaotus, mida toetavad kaasaegsed jagamis- ja stiimuliteooriad (Juarez *et al.*, 2020, lk 817–825). Juarez jt (2020, lk 824–825) on välja toonud mitmeid kasumi jaotamise mudeleid nagu keskmise kasumi, võrdse, proportsio-

naalse, võrdse-generaliseeritud ning altruistliku jaotamise mudelid. Uuringus vaadeldakse lähemalt proportsionaalset kasumijaotuse mudelit, mis on kooskõlas partnerlusmudelite ja jagatud väärtuse lähenemisega (Juarez *et al.*, 2020, lk 817–825; Katzenbach & Smith, 2015, lk 45). Oluline on täpsustada, et töötajate tasustamisel ei ole termin „kasumijaotus“ täiesti adekvaatne, kuna tavapäraselt viitab see omanike kasumi jaotamisele dividendideks. Käesolevas kontekstis käsitletakse pigem projekti kasumil põhinevat preemia jaotamist töötajatele, kus teatud osa projektikasumist eraldatakse lisatasudeks. Selline lähenemine seob töötajate tasu otseselt projektide finantstulemustega, kuid erinevalt klassikalisest kasumijaotusest on fookus preemiafondi jaotamisel vastavalt kokkulepitud reeglitele.

Projektimeeskonnal, ettevõttel ja osakonnal on erinev risk. Ettevõtte soovib maksimeerida saadavat tulu, osakond vajab reservfondi täiendavate preemiate maksmiseks ning kahjumite kompenseerimiseks ning meeskond soovib saada võimalikult suurt preemiat. Nende erinevate soovide vahel tuleb leida tasakaal. Kasutada võib järgmist valemit:

$$K_j = K \cdot \frac{w_j \cdot t_j}{\sum_{i=1}^n w_i \cdot t_i}, \quad (1)$$

kus

K_j – osapoole j (nt ettevõtte, osakond, projektimeeskond) preemiaosa (eurodes),

K – jagatav kasumiosa (eurodes),

w_j – osapoole j panuse kaal, nt osapoole rolli tähtsust peegeldav koefitsient,

t_j – osapoole j poolt panustatud aeg (töötunnid projektis raames),

$\Sigma(w_i \times t_i)$ – kõigi osapoolte kaalutud panuste summa (Juarez *et al.*, 2020, lk 825).

Lihtsustatult leitakse iga osapoole preemiaosa jagatava kasumiosa ning osapoole kaalutud panuse (panuse kaal w_j korda panustatud aeg t_j) suhte alusel, kusjuures kõikide osapoolte panuste kaalude summa on 100%. Seda valemit saab kohandatult kasutada ka preemiate jagamiseks projekti meeskonnaliikmete vahel, eeldusel, et tiimiliikmete rollide olulisusele on määratud kokkulepitud kaalud (nt projektijuhi roll $w_j=1,2$ ja noorem-arendaja roll $w_j=0,6$ vastavalt vastutuse määrale). Valemi rakendamine nõuab seega läbipaistvat kokkulepet rollide kaalude osas, mis peegeldavad iga liikme suhtelist panust projekti tulemusse. Nii tagatakse, et preemiate jaotus meeskonnas on õiglane ning proportsionaalne igäihe panusega. Konkreetsed kaalud tuleb organisatsioonis eelnevalt kokku

leppida. Käesolevas töös kasutatakse valemit (1) kontseptuaalse suunisenä uue tasustamismudeli väljatöötamisel, kuna valemi numbriline rakendamine tegelikele andmetele jäi väljapoole töö eesmärki, kuna see eeldaks eraldi protsessi rollikaalude määramiseks.

Alternatiivse lähenemisenä tulemustasustamisele on organisatsioonides kasutatud nn majandusliku lisandväärtuse põhinev (*Economic Value Added*, edaspidi EVA) skeemi. EVA mõõdikuga seotud preemiate korral arvestatakse tasu maksmisel kapitali hinda, st preemiaid makstakse ainult juhul, kui ettevõtte puhastulu ületab omakapitali alternatiivkulu ehk kapitali hinna. Young ja O'Byrne (2001, lk 45–47) märgivad, et EVA-skeem saavutas 1990. aastatel populaarsuse eelkõige kõrgemal juhtkonnatasandil, sidudes tasustamise otseselt väärtuse loomisega. EVA-süsteemides on aga tuvastatud piiranguid: skeemi keerukus ning keskendumine finantsnäitajatele on piiranud selle laialdast kasutust tavatöötajate tasustamisel (Bacidore *et al.*, 2019, lk 13–15). Preemiajaotuse skeemid on seevastu sirgjoonelised, kuna need jagavad töötajatele osa tegelikust kasumist, kuid mõlema lähenemise eesmärk on ühiselt siduda töötajate hüved ettevõtte tulemuslikkusega.

Tulemustasusüsteemide kujundamisel projektiorganisatsioonis tuleb silmas pidada ka riskide jagamist. Projektimeeskonnal, ettevõttel ja osakonnal on erinev riskiaast: ettevõtte soovib hoida piisavat kasumit püsikulude katteks ja jätkuvaks arenguks, osakond vajab reservfondi preemiate maksmiseks ja kahjumite kompenseerimiseks ning meeskond soovib saada motiveerivat tasu. Kui tulemustasu mudel jagab riske õiglaselt, paranevad ka tulemused (Kellner *et al.*, 2019, lk 318). Vastupidi, kui tasustamine tekitab sisemist konkurentsi meeskonnaliikmete vahel, võib see kahjustada koostööd ja seeläbi projekti tulemuslikkust (vt lisa 6). Seetõttu peab tulemustasusüsteem olema integreeritud organisatsiooni juhtimiskultuuri, toetades ühist vastutust ja meeskonnatunnet. Motivatsiooniteooriad rõhutavad lisaks, et töötajate rahulolu eeldab tasustamisel õiglust ja läbipaistvust, sest kui töötajad ei mõista, mille alusel tasu jaguneb, tekib rahulolematust (Deci & Ryan, 2017, lk 85; Frederiksen *et al.*, 2024, lk 275–283). See põhimõte haakub ka vastutuspõhise juhtimisarvestuse ja tulemuspõhise juhtimisega, mis rõhutavad kontrollitavate näitajate ja selgete eesmärkide seadmise tähtsust tasustamissüsteemides (Chen *et al.*, 2023, lk 19–21; Merchant & Van der Stede, 2017, lk 240).

Kokkuvõtvalt saab autor järeldada, et projektipõhises organisatsioonis on tulemustasupõhine tasustamissüsteem edukas vaid siis, kui see on läbipaistev, arvestab erinevaid tööpanuseid ja sisaldab mehhanisme seisakute mõjude leevendamiseks. Tööpanusel põhinev preemiajaotuse mudel, kombineerituna nii individuaalsete kui kollektiivsete komponentidega, loob motivatsioonisüsteemi, mis suurendab töötajate seotust ja valmisolekut panustada organisatsiooni eesmärkidesse ka ebastabiilsetes olukordades. Seisakute juhtimine on töövoogude, mitte tasu optimeerimise küsimus, kuna tasustamine peab toimima toetava mehhanismina. Uurima peab ka tulemuslikkust mõjutavaid tegureid, mida käsitletakse järgmises alapeatükis.

1.3. Tulemuslikkust mõjutavad faktorid

Selles alapeatükis tuuakse välja tegurid, mis mõjutavad töötajate motivatsiooni ja tulemuslikkust projektipõhises keskkonnas, sh motivatsiooniteooriad ja organisatsiooni-käitumise aspektid. Eesmärk on siduda tasustamissüsteemi mõju laiemate motiveerivate teguritega, et uue süsteemi loomisel arvestada ka mitterahaliste motivaatoritega ning töökorralduslike aspektidega.

Töötajate motivatsiooni mõjutavad nii rahalised kui mitterahalised tegurid. Kuigi rahaline bonus on oluline stiimul, ei saa see üksinda tagada pikaajalist pühendumist (Bielińska-Dusza, 2022, lk 7; Surugiu *et al.*, 2025, lk 5–15). Vabatahtlik pingutus ei sõltu üksnes rahalisest tasust, vaid seda mõjutavad tugevamalt mitterahalised aspektid, nagu individuaalsed motivaatorid, organisatsioonikultuur, töö ülesehitus ja juhtimisstiil (Redmond & Sharafizad, 2020, lk 2–4). Motivatsiooniteooriad rõhutavad töötajate arendamise tähtsust just seisakute ajal. Koolitused, siseprojektid ja paindlik tasustamine aitavad säilitada töötajate pühendumust (Armstrong & Taylor, 2020, lk 195–206). Mitterahalised tegurid (nt tunnustus, kuuluvustunne) mõjutavad motivatsiooni märgatavalt eriti siis, kui rahalised stiimulid puuduvad (Armstrong & Murlis, 2007, lk 8–73; Pajumaa, 2015, lk 42–49).

Seisakute kontekstis, kui töötajal parasjagu projektitööd ei ole, peab ta tundma, et tema põhivajadused on rahuldatud ning ettevõtte ei „karista“ teda projektipausi eest olulise sissetuleku vähendamisega. Selle asemel peaks ettevõtte pakkuma töötajale arengu võimalusi (nt koolitust või uue tehnoloogia õppimist), mis toetavad eneseteostust ja kõrgemate vajaduste rahuldamist. Osakondlik reservfond ongi selles kontekstis üheks hügieenitegurite tagamise mehhanismiks, kuna see võimaldab, lisaks tunnustusele,

vajadusel maksta töötajatele sisetgevuste (nt uue tootearenduse käivitamine, siseprotsesside parendus) eest preemiat ning tagada ühtlasi ettevõtte finantsstabiilsust (McPherson, 2021, lk 13–15). Siiski viitavad hiljutised uuringud, et Maslow vajaduste hierarhia ei pruugi kõikjal üheselt kehtida (Yurdakul & Arar, 2023, lk 1110). Seega tuleb arvestada, et motivatsioonitegurid võivad varieeruda kultuuriti ja kontekstiti, kuid baas-taseme vajaduste (õiglane palk, kindel töökoht) rahuldamine on üldiselt vältimatu eel-tingimus töötajate rahulolule ja pühendumusele.

Teadusuuringute järgi on töötajad enim motiveeritud, kui nad kontrollivad oma tegevusi, tunnevad end pädevana ning näevad oma tööl tähendust (Flannery, 2017, lk 155). Enesemääratlemise teooria kohaselt (Deci & Ryan, 2017, lk 179–215) jaguneb motivatsioon autonoomseks ja kontrollituks, kus autonoomne motivatsioon (sisemine ja integreeritud välimine) tekib vabatahtlikust huvist ja väärtuste ühtimisest tööga, kontrollitud motivatsioon on aga pealesurutud (Cerasoli *et al.*, 2014, lk 1000–1001). Efektiivne tulemustasusüsteem peaks soodustama autonoomset motivatsiooni, tunnustades töötajate saavutusi viisil, mis kinnistab nende sisemist motivatsiooni, mitte ei lämmata seda liigse välise survemehhanismiga. Samas peab süsteem tagama, et tööd nähakse tasuvana, st töötaja peab tundma, et tema pingutus toob käegakatsutava tulemuse (nt boonus), vastasel korral võib motivatsioon langeda. See vastab ka ootuste teooria (Vroom, 1964) põhimõttele, et töötaja motivatsioon kasvab, kui ta usub, et tema pingutus viib parema tulemuseni ja toob selle eest väärilise tasu (Taheri, 2025, lk 11–15; Watters, 2021, lk 4–7).

Olulised on ka õiglustaju ja tunnustus. Adamsi võrdsusteooria (1965) järgi hindavad töötajad pidevalt oma panuse ja tasu suhet, võrreldes seda teistega. Kui töötaja tunnetab ebavõrdsust, nt ta pingutab rohkem, kuid saab sama tasu kui vähem panustavad kolleegid, siis väheneb motivatsioon. (Taheri, 2025, lk 16) Seetõttu peab tulemustasusüsteem vältima „vabasõitjate efekti”, kus osa tiimi liikmeid saab hüvesid pingutamata, selge individuaalse panuse arvestamine ja kõigile nähtav õiglane jagamine on vajalik (Brzykcy *et al.*, 2024, lk 40). Herzbergi kahefaktoriteooria järgi (Galanakis & Peramatzis, 2022, lk 972) on motiveerivad tegurid (tunnustus, vastutus, saavutusvõimalus) need, mis loovad rahulolu ja innustavad pingutama, samas kui hügieenitegurid (palk, töökeskkond) peavad olema piisaval tasemel, et vältida rahulolematust. Praktikas tähendab see, et tasustamis-süsteemi loomisel tuleb tähelepanu pöörata nii motiveerivate tegurite pakkumisele (nt

saavutuste tunnustamine, arenguvõimalused) kui ka hügieenitegurite tagamisele (nt kindel põhipalk, töökindlus), eriti projektitöö ebastabiilsuse kontekstis.

Peale tasu mõjutavad projektiorganisatsioonis tulemuslikkust ka mitmed töökorralduslikud tegurid: selged eesmärgid, tagasiside, arenguvõimalused ja töökeskkond. Maslow vajaduste hierarhia kohaselt peab organisatsioon esmalt täitma baasvajadused (konkurentsivõimeline palk, stabiilne töösuhe), enne kui saab edukalt rahuldada kõrgema taseme vajadusi nagu kuuluvus, tunnustus ja eneseteostus (Armstrong & Taylor, 2020, lk 195–206). Seisakute kontekstis tähendab see, et isegi juhul, kui töötajal parasjagu projektitööd ei ole, peab ta tundma, et tema põhivajadused on rahuldatud, st ettevõtte ei „karista“ teda projektipausi eest olulise sissetuleku vähenemisega, vaid aitab, kõrgemate vajaduste rahuldamiseks, pakkuda töötajale arengulist tegevust (nt koolitust, uue tehnoloogia õppimist), mis toetab eneseteostust. Osakondlik reservfond ongi selles kontekstis üheks hügieenitegurite tagamise mehhanismiks, kuna see võimaldab, lisaks tunnustusele, vajadusel maksta töötajatele sisetevõimuste (nt uue tootearenduse käivitamine, sisetevõimuste parendus) eest preemiat, tagades ühtlasi ettevõtte finantsstabiilsust (McPherson, 2021, lk 13–15). Maslow’ teooriast lähtudes saab paremini mõista, kuidas erinevad tasustamis- ja motiveerimisvahendid (sh tulemustasud) peaksid rahuldama erinevaid vajadusi, nt tagama baasvajaduste kindlustunde ning pakkuma kõrgemate tasemete jaoks tunnustust ja arengut (Yurdakul & Arar, 2023, lk 1109–1117).

Deci ja Ryan’i enesemääratlemise teooria rõhutab kompetentsuse, autonoomia ja seotuse vajadust. Projektide vahelisel ajal võib töötaja autonoomia isegi suureneeda (sest ta saab ise valida, millega oma aega sisustada), kuid kompetentsustunde ja kuuluvustunde säilitamine nõuab juhtkonnapoolset toetust. Seetõttu on seisakute ajal oluline pakkuda töötajatele võimalusi pädevuse tõstmiseks (nt täiendkoolituste või sisemiste arendusprojektide kaudu) ning hoida meeskondlikku sidet (nt regulaarsete tiimikoosolekute või mentorluse kaudu), nii säilib töötaja sisemine motivatsioon ka vähemaktiivsel perioodil (Albers, 2021; Cabanas *et al.*, 2023, lk 1–3). Tegelikult võib hästi juhitud seisakuaeg tugevdada töötaja motivatsiooni: kui töötajad tunnevad, et neil on kontroll oma töö üle ja võimalus otsuseid mõjutada, suureneb nende sisemine motiveeritus (Deci & Ryan, 2017, lk 62–64). Projektipõhistes organisatsioonides on oluline anda meeskondadele piisav otsustusvabadus, samas selged eesmärgid, et säilitada fookus tulemuste saavutamisel

(Kessler *et al.*, 2020, lk 570–572). Uuringud kinnitavad, et ka teadmiste jagamine ettevõttes tõstab projektide kasumlikkust (Kim & Hang, 2024, lk 4–12).

Shields jt (2016, lk 242–245, 255–285) rõhutavad, et tulemustasusüsteemi tuleb pidevalt üle vaadata ja kohendada (*Deming Plan-Do-Check-Act* kontrolltsükli põhimõttel), et see püsiks ajakohane ja kooskõlas töötajate ootuste ning organisatsiooni strateegiaga. Samuti tuleb mõõta süsteemi mõju ja koguda regulaarset tagasisidet, et teha vajadusel parandusi.

Käesolevas lõputöös tugineb teoreetiline raamistik valitud lähenemistele, mis toetavad hübriidse tulemustasu süsteemi väljatöötamist projektipõhises organisatsioonis. Tabel 3 koondab põhiteooriad, millest töö kontseptsiooni kujundamisel lähtuti. Need on jaotatud kaheks sisuliseks teoreetiliseks suunaks, nagu töötajate motiveerimist ja käitumist käsitlevad teooriad ning juhtimis- ja arvestusteooriad, mille kaudu luuakse alus loodava süsteemikontseptsiooni kujundamisele ja rakendamise hindamisele.

Tabel 3. Peamiste teoreetiliste kontseptsioonide raamistik

Teoreetiline suund	Teooria	Teooria seos allikaga
Motivatsiooniteooriad	Enesemääratlemise teooria	Deci ja Ryan, 2017
	Võrdsusteooria (õiglustunne)	Taheri, 2025
	Ootuste teooria	Watters, 2021
Juhtimisarvestus ja kontroll	Vastutuspõhine juhtimisarvestus	Horngren jt 2020
	Tulemusjuhtimise põhimõtted	Chen jt, 2023
	Kasumijaotuse mudelid	Juarez jt, 2020

Tabelis 3 toodud jaotus toetub juhtimis- ja organisatsiooniteooriate tavapärasele liigitusele (nt Horngren *et al.*, 2020), mille kohaselt käsitletakse motivatsiooniteooriaid kui töötajate sisemiste ja väliste motiveerijate allikaid, ning juhtimisarvestust kui mehhanismi tulemuste mõõtmiseks ja juhtimiseks. See raamistik loob aluse lõputöö edasistele analüüsidele, eeskätt hindamaks tööseisakute mõju ning õiglasema tasustamissüsteemi kujundamise võimalusi. Lisas 8 on toodud täpsem kirjeldus, kuidas teooria on seostatud uuringuga.

Autor järeldeb, et tulemustasusüsteemi efektiivseks toimimiseks on vaja seda vaadelda tervikuna, sest see peab toetama nii finantseesmärke (kasumlikkus, kulude kontroll) kui ka inimfaktoreid (motivatsioon, õiglustunne, areng). Järgmisena keskendutakse empiirilisele uuringule, et selgitada, kuidas kirjeldatud teoreetilised põhimõtted rakenduvad AS Dateli näitel ja milline tulemustasusüsteem praktikas võiks olla sobivaim.

2. EMPIIRILINE UURING TULEMUSTASU SÜSTEEMI ARENDAISEST PROJEKTIPÕHISES ORGANISATSIOONIS

2.1. Uurimisobjekti tutvustus

Alapeatükis antakse ülevaade uuritavast ettevõttest, selle töökorraldusest ning tulemustasu ja tööseisakutega seotud probleemidest.

AS Datel on 1990. aastal asutatud Eesti infotehnoloogiaettevõtte, mis pakub tarkvaraarenduse, IKT-infrastruktuuri ja satelliidiandmetel põhinevaid lahendusi. Ettevõtte on Infotehnoloogia- ja Telekommunikatsiooni Liidu ning Kaitse- ja Kosmosetööstuse Liidu liige. 2005. aasta märtsis omistati AS Dateli tootmis- ja teenindusprotsessidele ISO 9001 kvaliteedisertifikaat, 2011. märtsis NATO kvaliteedistandardi AQAP 2110 sertifikaat ning 2019 juunis ISO 27001 infoturbe halduse süsteemi sertifikaat. (Datel, 2025)

Ettevõtte asub Tallinnas, aadressil Endla tn 4. Ettevõtte käive oli aastal 2023 13,3 milj eurot, kasum 583 tuh eurot. Ettevõtte struktuuris on kolm tootmisüksust: esitlustehnika- ja multimeedia lahenduste osakond, IT-infrastruktuuri lahenduste osakond ning tarkvaraarenduse osakond (edaspidi TAO). (Datel, 2025)

AS Dateli missioon „*Empowering Smart Communities! Väestame arukaid kogukondi!*“ väljendab ettevõtte keskendumist nutikate ja kestlike lahenduste arendamisele, mis toetavad kogukondi, valitsusasutusi ja ettevõtteid. Missioon rõhutab tehnoloogilise arengu ning sotsiaalse vastutustunde sümbioosi, mis suunab organisatsiooni strateegilist planeerimist ja tegevusi. Oluliseks peetakse teadus-arendustegevust, nt 2023. aastal suunati arendustegevusele hinnanguliselt 300 tuh eurot; 2022. aastal 510 tuh eurot. (Datel, 2025)

Ettevõtte personalipoliitika keskendub kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistide leidmisele, arendamisele ja hoidmisele. Personalijuhtimises rakendatakse paindlikku ja agiilset

lähenemist, mis võimaldab kiiret reageerimist muutustele ning töötajate motiveerimist läbi innovatsiooni ja koostöö. Juurutatud on karjäärimudel ning töösooritust hinnatakse regulaarselt arenguveestluste kaudu. Lisaks toetatakse töötajate pidevat professionaalset arengut koolituste, seminaride ja uute tööülesannete kaudu. (Datel, 2025)

TAO tegeleb peamiselt avaliku sektori tellimusprojektidega, luues infosüsteeme ja erilahendusi. Osakonnas töötab üle 40 inimese, sh arendajad, analüütikud, projektijuhid ja testijad. Töö toimub projektipõhiselt, st iga töötaja võib olla paralleelselt seotud mitme projektiga või vastupidi, ühes projektis töötab mitu TAO töötajat. Projektid on erineva suuruse ja kestusega, mis tähendab, et töökoormus võib ajas kõikuda. (Datel, 2025)

TAO eripäraks on, et töökoormus sõltub projektide portfelist – periooditi on mitu paralleelset projekti, kuid esineb ka lünki, mil uusi projekte pole kohe algamas. Selline dünaamika teeb tarkvaraarenduse osakonna heaks juhtumiuuringu objektiks, uurimaks tulemustasustamist projektipõhises keskkonnas. TAO tulemuspalk koosneb seni peamiselt projektipreemiast, kuid süsteem on pigem juhusliku iseloomuga ja sõltub juhtkonna subjektiivsest otsustusest.

TAO juhtkond on märganud, et osakonnas ei ole tulemustasustamine läbipaistvalt struktureeritud ning tööseisakuid ei käsitleta süsteemselt. Töötajaid küll aeg-ajalt premeeritakse, kuid boonuse kujunemise alused ei ole üheselt määratud. Mitteametlik tagasiside viitab, et töötajad peavad tänast lisatasu süsteemi ebaõiglaseks. Osakonnas on tajutud, et motivatsioon on langenud, sh töötajad ei tea, mille eest täpselt boonust saab ja kas seisakud mõjutavad lisatasu saamist.

2.2. Metoodika ning andmete kogumine

Käesolevas alapeatükis põhjendatakse AS Dateli tarkvaraosakonna juhtumiuuringu läbiviimiseks kasutatud uurimismetoodika ja andmekogumise meetodite valikut. Valitud lähenemine võimaldas põhjalikult analüüsida tulemustasu jaotamise põhimõtete väljatöötamist ning hinnata nende mõju töötajate motivatsioonile ja organisatsiooni tulemuslikkusele.

Juhtumiuuring oli sobivaim metoodika, kuna see võimaldab detailset süvitsi minevat käsitlust reaalse organisatsiooni ja konkreetsete praktikate kontekstis (Ghanad, 2023,

lk 3794–3797). Illustreeriv tegevusplaan on esitatud lisas 4. Uuringus kombineeriti kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis: kvantitatiivseks andmekogumisvahendiks oli ankeetküsitlus, millega kaardistati TAO töötajate üldised hoiakud ja hinnangud ning kvalitatiivses osas viidi läbi intervjuud juhtidega, et süvendada arusaamist probleemide põhjustest ja võimalike lahenduste ideedest. Täiendava allikana kasutati TAO sisedokumentide analüüsi, mis pakkus faktilist taustainfot kogu andmekogumisperioodi kestel. Mitme meetodi kasutamine ehk triangulatsioon tõstis tulemuste usaldusväärsust ja võimaldas uurida nähtusi erinevatest vaatenurkadest (Lagerspetz, 2017, lk 271). Tabel 4 koondab uurimismeetodid, valimid ja ajaraamistiku.

Tabel 4. Andmekogumis- ja analüüsimeetodid AS Dateli juhtumiuuringus

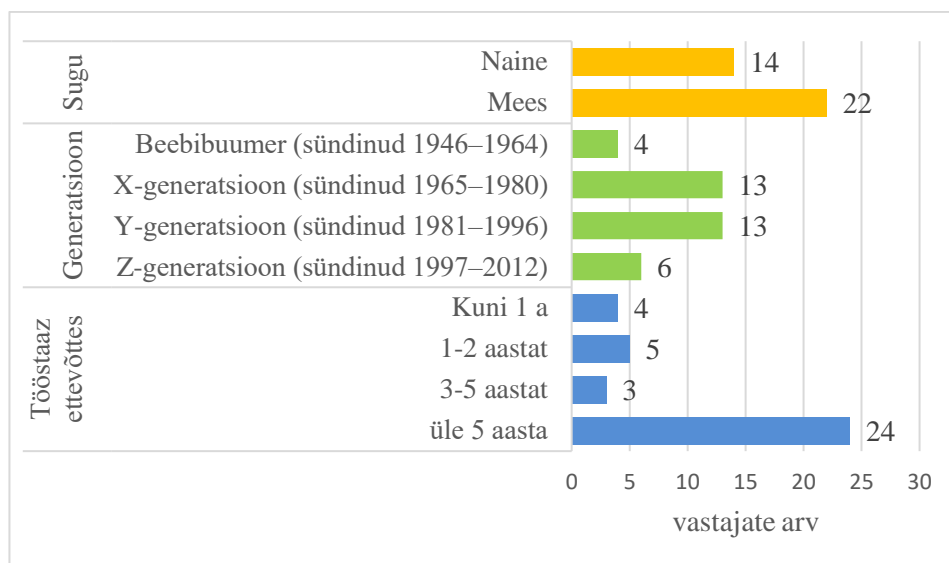
Uurimismeetod	Infoallikas (valim n üldkogum N)	Aeg	Väljund/põhjendus/tulemus
Ankeetküsitlus (kvantitatiivne)	TAO töötajad, kes pole projektijuhid ja juhtkonna liikmed – sihipärane valim (N=38, n=36)	2025 märts	Tartu Ülikooli LimeSurvey keskkonnas läbiviidud küsitlus. Andmekorje töötajate motivatsiooni ja ootuste kaardistamiseks.
Poolstruktureeritud intervjuud (kvalitatiivne)	Juhtkond ja projektijuhid – sihipärane valim (N=11, n=10)	2025 märts-aprill	Süvaanalüüs tulemustasu ja seisakute kohta.
Dokumendianalüüs	TAO sisedokumendid	2025 jaanuar-aprill	Ülevaade praeguse süsteemi mõjust

Küsitlus viidi läbi sihipärase valimiga. Osalesid kõik tarkvaraarenduse osakonna töötajad, kes ei kuulunud intervjuueeritavate valimisse (kokku vastajaid n=36; valimisse sobivate töötajate arv on N=38). Vastajate arv ületas minimaalse lävendväärtuse (35), mis võimaldas teha osakonna kohta üldistusi 95% usaldusnivoo ja $\pm 3,8\%$ veapiiriga (MaCorr Research, n.d.). Küsitluses kasutati Likert'i viieballiskaalat, kus „mitte kunagi“ on üks ning „väga sageli“ viis. Tulemusi analüüsiti kirjeldavalt (näitajate keskmised, kus m näitas vastuste aritmeetilist keskmist) ning ristanalüüsidega. Küsimustik koosnes plokkidest, mis käsitlesid töötajate rahulolu tänase tasusüsteemiga, seisakute sagedust ja põhjuseid ning ootusi uuele tasusüsteemile. Ankeetküsitlus (vt lisa 1) koostati lõputöö teoreetilise raamistiku ning varasemate uuringute põhjal. Küsimused käsitlesid muuhulgas motivatsiooni, rahulolu tasustamisega, tajutud süsteemi õiglust ja läbipaistvust. Küsimuste väljatöötamisel toetuti motivatsiooni- ja tasustamisteooriatele

(Armstrong & Murlis, 2007; Deci & Ryan, 2017; Galanakis & Peramatzis, 2022, lk 972) ning töötajate kaasatuse mõõdikutele (Gallup, n.d.), et tagada küsimuste asjakohasus. Lisaks pöörati tähelepanu kuluarvestuse seostele tasustamisega, nt sisaldas küsitlus küsimusi töötajate teadlikkuse kohta oma tööpanuse maksumusest ning seisakute mõjust kuludele ja tasustamise õiglusele (põhinedes Drury, 2023, lk 192–195; Kaplan & Anderson, 2007, lk 105–110 vastutuspõhise arvestuse põhimõtetel).

Dokumendianalüüsi raames uuriti TAO viimase kolme aasta projektide finantsandmeid (nt projektide eelarved, tegelikud kasumimarginaalid, töötajate koormusgraafikud). Eesmärk oli kvantitatiivselt hinnata, kui suured on olnud seisakuperioodid ning millist mõju need on avaldanud osakonna finantsidele, st hinnati iga-aastast seisakute kogust töötundides ja eurodes. Samuti arvatati uue tulemustasu mudeli rakendamist tagantjärele, st arvatati pakutava mudeli alusel, kuidas oleks kasumi jaotumine ettevõtte ja töötajate vahel eelmistel aastatel kujunenud. Sisuliselt oli tegemist retrospektiivse arvutusanalüüsiga, mille eesmärk oli hinnata, kuidas pakutud tulemustasumudel oleks mõjutanud ettevõtte ja töötajate preemiajaotust ning millises ulatuses oleks töötajatele makstav tulemustasu kujunenud varasematel aastatel võrreldes senise olukorraga.

Küsitluse valim oli mitmekesine: vastajatest moodustas enamuse vanuserühmad 1965–1980 ning 1981–1996 sündinud, (mõlemast umbes kolmandik valimist). Kolmandikul vastajatest oli tööstaaž uuritavas ettevõttes alla viie aasta. Üle poolte vastajatest olid mehed (vt joonis 1). Valimi demograafiline läbilõige näitas, et tulemused hõlmavad laia töötajaskonda, suurendades järeltuste üldistatavust osakonna kontekstis (Lagerspetz, 2017, lk 154). Piisav vastajate hulk võimaldas läbi viia andmeanalüüsi ning teha mõõdukaid üldistusi tarkvaraarenduse osakonna kohta.



Joonis 1. Ankeetküsitluse valimit kirjeldavate näitajate ülevaade (n=36)

Intervjuuküsimused (vt lisa 2) formuleeriti kirjanduse põhjal poolstruktureeritult seades fookuse teemadele nagu kasumi jaotamise õiglus, süsteemi läbipaistvus ja seisakute mõju ning kuluinfo roll tasustamisotsustes. Lähtuti tulemustasustamise parimatest tavadest, riskide jagamise põhimõtetest ning täpse kuluarvestuse olulisusest õiglasel tasustamisel (Horngren *et al.*, 2020, lk 300–350; Merchant & Van der Stede, 2017, lk 240; Surubika & Tang, 2023, lk 84–88). Intervjueeritavate valim moodustati sihipäraselt, kaasates viis juhtkonna liiget ja viis projektijuhti, kelle töö on seotud töötajate hindamise ja tasustamisega. Kvalitatiivse uuringu puhul on selline valik põhjendatud, kuna fookuses on süvitsi minev teemaanalüüs, mitte üldistamine (Lagerspetz, 2017, lk 154). Intervjuud transkribeeriti (Olev & Alumäe, 2022, lk 410) ja kodeeriti, tuues esile korduvad teemad (vt lisa 5) vastavalt kvalitatiivse sisuanalüüsi põhimõtetele (Creswell & Poth, 2018, lk 149). Intervjueeritavate anonüümsuse tagamiseks kodeeriti osalejate nimed (vt tabel 5), mis on teadusuuringutes tavapärane praktika (Lagerspetz, 2017, lk 104). Intervjueeritavatele selgitati uuringu eesmärki ja intervjuu käiku; küsiti salvestamiseks luba ning kinnitati, et andmeid kasutatakse ainult lõputöö raames anonüümselt. Keegi intervjueeritavatest ei keeldunud salvestamisest. Salvestised kustutati pärast analüüsi (05.05.2025). Intervjuud kestsid keskmiselt 64 minutit (pikim intervjuu R1 – 206 minutit; teised keskmiselt 48 minutit). Kogutud andmeid analüüsiti sisuanalüüsi meetodil, koondades olulise info, tuvastades korduvad mustrid ning seostades tulemusi teooriaga (Sheppard, 2022, lk 329).

Tabel 5. Intervjuude respondentide kirjeldus

Respondent	Sugu (N – naine, M – mees)	Toimumisaeg	Intervjuu kestus minutites
R1	M	3.03.2025	206
R2	N	6.03.2025	48
R3	M	6.03.2025	42
R4	N	10.03.2025	96
R5	M	10.03.2025	38
R6	N	14.03.2025	41
R7	M	14.03.2025	55
R8	M	17.03.2025	35
R9	M	26.03.2025	41
R10	N	31.03.2025	36

Kvantitatiivsed andmed sisestati statistikaprogrammi JASP (v0.19.3), mis võimaldas teostada nii sagedusanalüüse kui ka lihtsamaid järeldusstatistilisi teste (Han & Dawson, 2020). Visualiseerimiseks kasutati MS Excelit.

Kombineeritud uurimisdisain võimaldas uurimisprobleemile mitmekülgset lähenemist, tugevdades tulemuste usaldusväärsust ning andes tervikliku ülevaate probleemist. Uuring keskendus ühele organisatsioonile ja suhteliselt väikesele valimile, mistõttu on tulemuste üldistatavus piiratud ning järeldusi saab rakendada eelkõige uuritud organisatsiooni kontekstis. Sellegipoolest pakkus juhtumiuuring detailse käsitluse ja tulemused annavad väärtuslikke vihjeid ka sarnaste väljakutsetega organisatsioonidele.

2.3. Uuringu tulemused

2.3.1. Tööseisakute olemus ja põhjused uuritavas ettevõttes

Käesolev alapeatükk annab ülevaate uuringu käigus leitud peamistest teguritest, mis põhjustavad TAO projektides tööseisakuid ning analüüsib, kuidas need mõjutavad projektide kasumlikkust ja kasumi õiglast jaotamist projektimeeskonna, osakonna ja ettevõtte vahel.

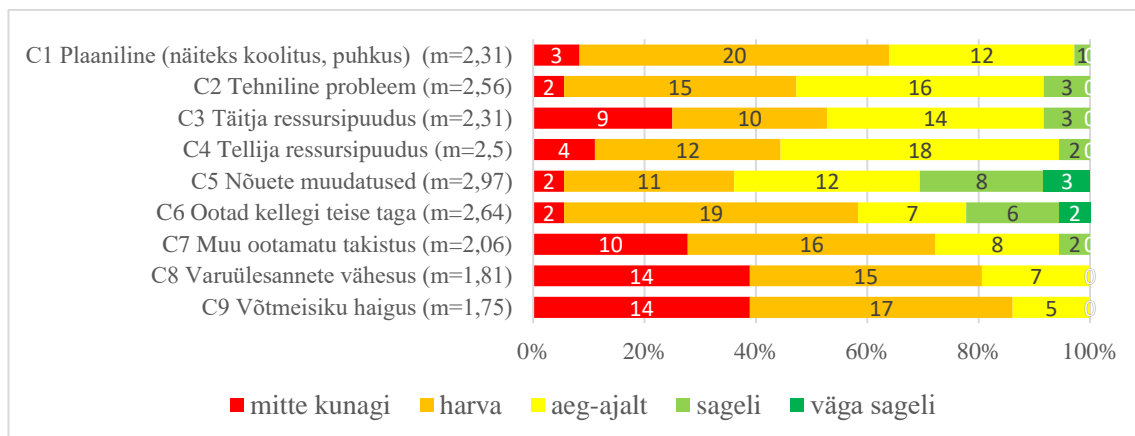
Empiiriline analüüs kinnitas, et tööseisakud TAOs on reaalne ja märkimisväärne nähtus. Juhid tõid välja, et IT-sektoris on normaalne seisakute talumislimiit 10% tööajast (katmaks nt haiguspäevi) (mainitud mitmes intervjuus: R2–R4, R8). Nii juhid kui ka töötajad olid üldiselt arvamusel, et teatud määral seisakuid on paratamatud ega ole otseselt probleemiks, kuid sisedokumentide andmete analüüs näitas, et viimase kolme

aasta jooksul on tegelik seisakute osakaal keskmiselt 25% tööajast. See ületab oluliselt mainitud talutava piiri 15%. Teisisõnu jäi TAO-l umbes 1,5 kuu jagu iga töötaja tööajast aastas kliendiprojektidega katmata. TAO seisukohalt kaeti see kulu projektide kasumitest. R3 märkis: „Seisakuajaga seotud palgakulu on ettevõtte jaoks sisuliselt „raiskav“ kulu. Kui töötajad oleksid sel ajal töötanud mõnes projektis, oleks nende töötasu kaetud projekti tuludest ning ettevõtte kasum vastavalt suurem.“

Intervjuude põhjal ilmnes, et seisakute tekkimise üheks peamiseks teguriks on projektide planeerimise ja müügiotsuse nõrk kooskõla (R6). Pikalt venivad müügiotsused ja uute projektide hiline mine põhjustavad olukordi, kus töötajatel pole kohe rakendust, mis vähendas osakonna efektiivsust. (R6) Seisakute mõju uuritavas ettevõttes illustreerivad ka finantsandmed. Need näitasid, et seisakute otsene kulu (ehk töötajate palgakulu seisakuperioodidel) moodustas keskmiselt 5–6% osakonna tööjõukuludest aastas. Esmapilgul ei tundu see number suur, kuid kaotatud tulu arvestamisel ilmneb tegelik mõju: kui seisakuperioodil kulunud tunnid oleksid olnud arveldatavad klienditööna, oleks osakond võinud, keskmist tunnihinda arvestades, teenida umbes 200 000 € lisakasumit aastas (arvutus põhineb viimase kolme aasta keskmisel seisakutundide hulgal). Teisisõnu jäi iga-aastaselt märkimisväärne potentsiaalne tulu realiseerimata.

Intervjuudes leidis kinnitust emotsionaalne mõju, et seisakud ei ole probleemiks mitte ainult finantsiliselt, vaid ka meeskonnakultuuri ja motivatsiooni seisukohalt. Mitmes intervjuus (R6, R10) kirjeldati seisakut kogemusena, kus „töötaja istub ja ootab“. Kardeti ohtliku mõtteviisi kandumist ka aktiivsesse tööperioodi, kus töötaja võib alateadlikult vähendada pingutust, arvates et sellest ei sõltu midagi. R7 nentis tabavalt: „Kui projekti pole, siis mõni tunneb nagu teda poleks firmale vaja. Kui tööd on palju, siis mõeldakse, et miks ma peaks üldse täiega rabama, kui võin niisama istuda.“

Intervjuueeritavatest rõhutasid viis juhti (R1, R5–R7, R10) tööseisakute olulisust, kuid samas nentisid, et nende arvates TAOs seisakute probleemi ei ole. Nende hinnangul esineb projektides töötajatel vähesel määral seisakuid eelkõige etappide vahel või nõuete muutumisest tingituna. Sarnasel seisukohal on ka töötajad (vt joonis 2). Ligi kolmandik vastanutest leidis, et nõuete muutmine on sageli või väga sageli seisakute tekke põhjuseks ning rohkem kui viiendik, et põhjuseks on kellegi taga ootamine.



Joonis 2. TAO töötajate (n=36) arvamus seisakute tekkepõhjustest

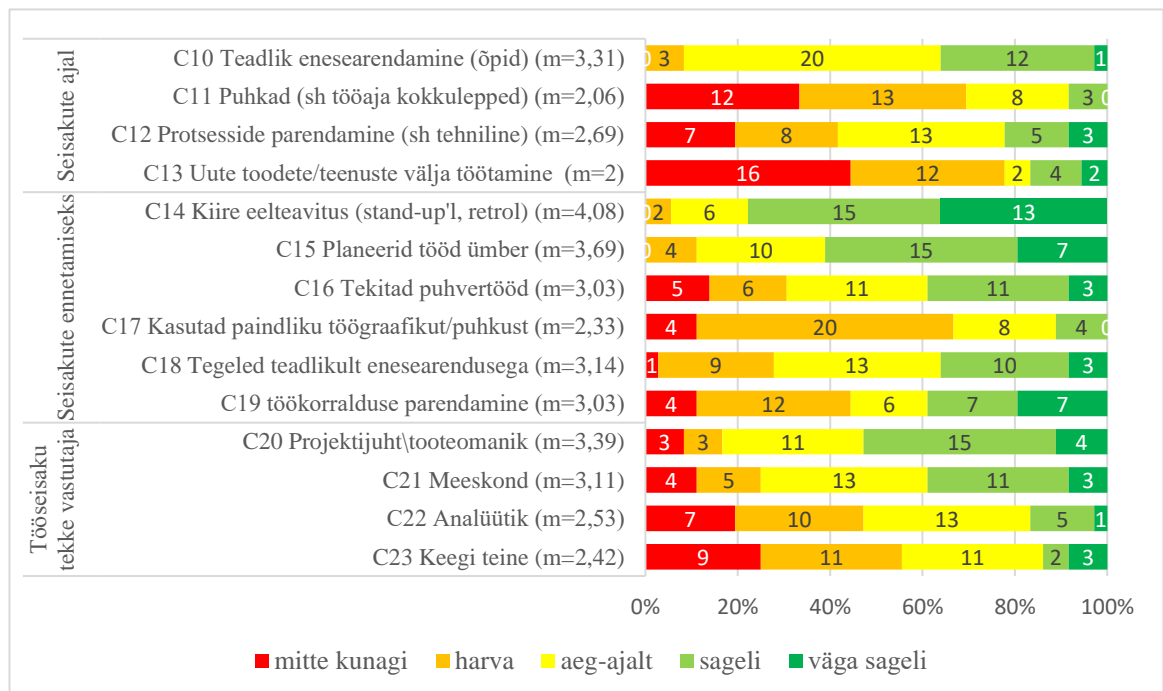
Intervjuud kinnitasid, et peamised seisakute põhjused on:

- Kliendipoolsed viivitused: nt pikenes ühe suure projekti algus 2022. aastal kahe kuu võrra, kuna kliendi rahastusotsuse kinnitamine viibis (R3). Seetõttu olid kaks arendajat ja üks analüütik planeeritust kauem tegevuseta, oodates uue projekti starti. Tihti vajab klient otsuste tegemiseks täiendavat lisaaega (R4–R7, R10).
- Projektide lüngad portfellis: mitmel korral on juhtunud, et mitme tiimi suured projektid lõppevad samal ajal, aga uute projektide algus viibib. Selline „tegevusetuse laine” tabas osakonda nt 2021. aasta sügisel (R9).
- Planeerimisraskused: juhid tunnistasid (R4, R9), et alati ei suudeta täpselt ette näha projektide kattuvusi ega ressursside ümberpaigutusi. Tihti selgub projekti käigus, et mõni tiimiliige vabaneb planeeritust varem või hiljem, mis tekitab raskusi järgmise projekti sujuval alustamisel.

Intervjueeritavad viitasid sellele, et sisemine töökorraldus, sh puudulik planeerimine, projektijuhtide tegevus ja vähene koordineerimine, soodustavad seisakute tekkimist (R5–R7, R9, R10). Seisakute vältimine eeldab paremat ressursside planeerimist, projektide juhtimist ja tööjärje (*backlog*’i) haldamist. Tööjärg ehk tegemata tööde loetelu, on tarkvaraarenduses oluline mõiste ning selle ebaefektiivne haldamine võib viia selleni, et töötajad jäävad ootele, kuna uued ülesandepüstitused pole õigeaegselt valmis, nagu üks juhtidest rõhutas: „Kõige tõhusam meede seisakute vastu on see, kui *backlog* on prioriseeritud, siis teatakse kohe, kuhu edasi liikuda“ (R9). Ühtlasi toodi välja, et seisakute ajal rakendatakse töötajaid sageli asendustegevustes, mis ei pruugi toetada

projekti eesmärke ega otsest kasumlikkust (R3, R9). Mõnedel juhtudel puudub seisakute mõju, kuna töötajatele leitakse kiiresti uus töö (R8), ent see on pigem erand kui reegel.

Rohkem kui kolmandik töötajatest tegeleb sageli või väga sageli teadliku enesearendusega ning üle poolte teevad seda aeg-ajalt (vt joonis 3). Enam kui pooled töötajatest leiavad, et seisakute eest vastutab sageli või väga sageli projektijuht või tooteomanik ning üle kolmandiku arvavad, et selle eest vastutab kogu meeskond. Enamus vastajaid leiab, et parim viis seisakute ennetamiseks on vahetu kommunikatsioon.



Joonis 3. Tööseisakud ning käitumismustrid

Jooniselt selgub, et üle poolte vastanutest planeerivad sageli või väga sageli oma tööd ümber. Rohkem kui kolmandik leiavad, et enesearendamine, töökorralduse parendamine ning puhvertööde tekitamine aitavad seisakuid teadlikult ennetada. Samas tõid juhid oluliste kitsaskohtadena esile projektide puuduliku kulupõhise jälgimise ning seisakute ebapiisava mõõtmise, mis raskendab tööseisakute sidumist tulemustasuga (R6, R7, R9, R10). R10 arvates võib seisakute osakaal ulatuda hinnanguliselt kuni 30%-ni tööajast. Samas puudub ka selge süsteem lisatasustamiseks, mis omakorda vähendab töötajate motivatsiooni panustada seisakute ennetamisse (R1, R6).

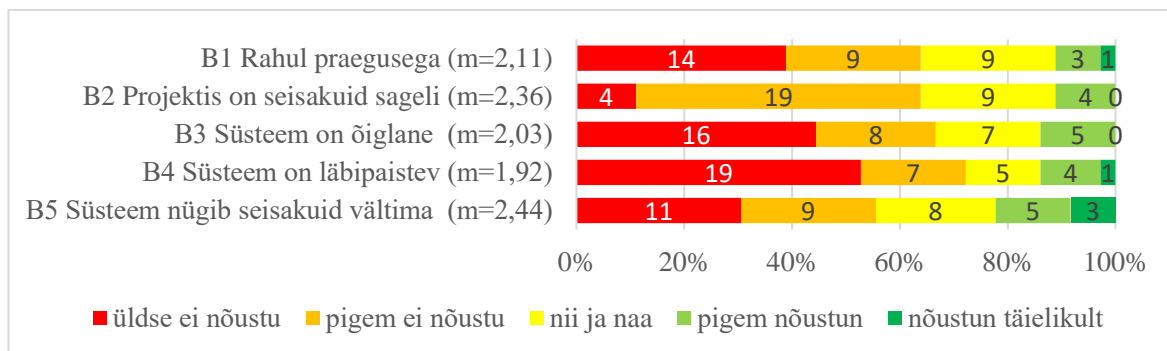
Dokumendianalüüs kinnitas seisakute olemasolu eelkõige klienditoe töötajatel, testijatel ning ka süsteemi administraatoritel. Seisakuid esines ka teiste ametikohtade esindajatel. Peamised tööseisakute põhjustajad olid seotud kliendi tegevusega, sh viivitused ligipääsude andmisel, otsuste tegemisel ja lepingute sõlmimisel (R3, R4, R6, R7, R9). Uute projektide käivitamise etappides on seisakud tavalised, eriti juhtudel kui puudub varajane planeerimine ja kliendisuhtluses ei rakendata piisavat survet tähtjaliste vastuste võtmiseks, nagu R7 märkis: „Projektijuhid võiksid rohkem ette näha ja klienti viisakalt survestada, et ligipääsud oleks õigel ajal olemas.“ Projektide vahelised perioodid kujutavad endas seisakute riski juhul kui ei panustata piisavalt müük (R4, R6, R9). Sellistel juhtudel tekib olukord, kus töötajad jäävad ajutiselt ilma sisuliste tööülesanneteta, mis mõjutab nii töövoogu kui ka motivatsiooni. R4 selgitas: „Kui leping lõpeb ja uus pole veel alanud, siis tekibki vahe, kus kohe ei tule peale ja siis ongi seisak.“

2.3.2. Tulemustasu süsteemi hindamine ja mõju töötajate motivatsioonile

Alapeatükis antakse ülevaade TAO töötajate motivatsioonist ning valmisolekust võtta kasutusele uus tulemustasusüsteem. Koondatakse töötajate ja juhtide arvamused, mida peaks silmas pidama uue süsteemi loomisel ja millised on praeguse süsteemi puudused.

Ankeetküsitlus ja intervjuud näitasid, et organisatsioonis puudub toimiv ja usaldusväärne tulemustasusüsteem. Kõik intervjuueeritud juhid leidsid, et parem planeerimine ning läbimõeldud preemiasüsteem annaks täiendava hoova töötajate motiveerimiseks. R3 märkis: „Inimesed näevad vaeva, aga preemia saamine on loterii moodi. See ei sõltu läbipaistvatest näitajatest.“ Samuti leidsid mitmed juhid (R2, R6–R10), et olemasolev praktika ei motiveeri ega kajasta tegelikku panust.

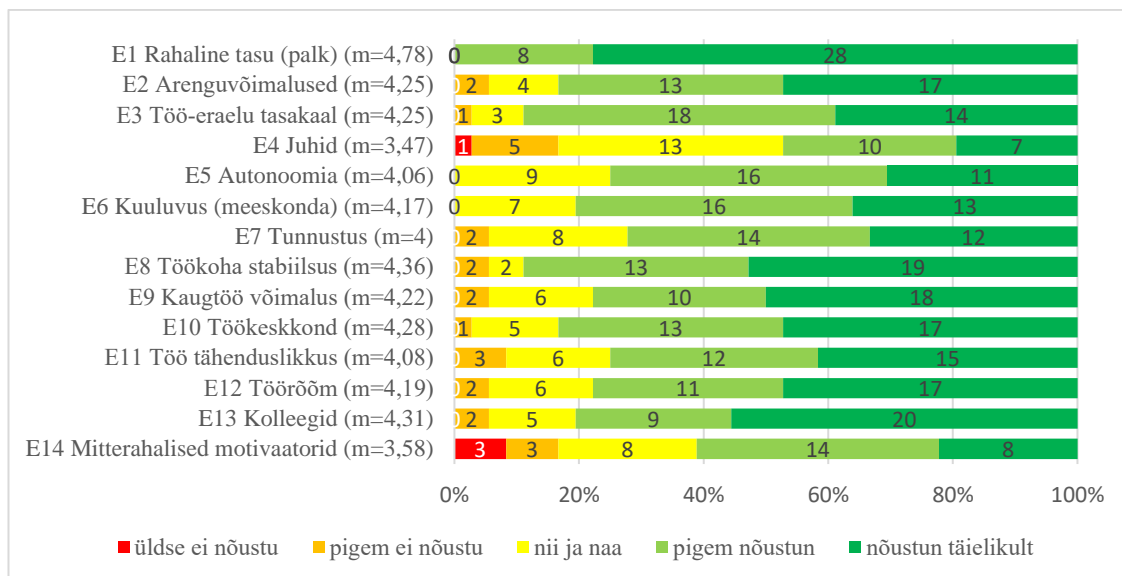
Üle poolte küsitlusele vastanutest ei nõustunud väitega „tulemustasu süsteem motiveerib mind tööseisakuid ennetama“. Samuti tõdesid juhid, et praegune süsteem on läbipaistmatu ja ebaefektiivne, kuna nt aastapreemia sõltub kogu osakonna tulemusest, mitte konkreetse projekti ega indiviidi panusest (R6, R10). „Puudub selge süsteem, puudub läbipaistvus. Enamik taandub kommunikatsioonile,“ märkis R7, viidates, et reeglid pole piisavalt kommukeeritud ega kirjalikult fikseeritud. Üle poolte töötajatest väljendas rahulolematust kehtiva süsteemi suhtes Joonisel 4 on toodud töötajate hinnangud tänasele tulemustasu süsteemile.



Joonis 4. TAO töötajate (n=36) hinnangud tänasele tulemustasu süsteemile

Töötajate motivatsiooni mõjutavatest teguritest pidas enamik vastajaid kõige olulisemaks rahalist tasu. Samuti tõid paljud vastajad esile kolleegide toe ja töö stabiilsuse tähtsuse motivatsioonile (vt joonis 5). Ligikaudu pooled vastajad pidasid oluliseks kaugtöö võimalust. Peaaegu pooled nõustusid täielikult, et neid innustavad kasvuvõimalused (karjäär ja areng), meeldiv töökeskkond ning töö tegemisest saadav rahulolu. Enamik pigem nõustus või nõustus täielikult, et töö- ja eraelu tasakaal on oluline motivaator.

Juhtide intervjuudest selgus ka struktuursed piirangud praeguse süsteemi rakendamisel: eeskätt on probleemiks väga kõrged fikspalgad ja ebaadekvaatsed alusandmed. R10 selgitas: „Meie projekti kasumiarvutus baseerub valel andmetel. Tulemustasusüsteemi kasutuselevõttu takistavad kõrged fikspalgad. Õiged arvutused viiksid nii mõnegi projekti kahjumisse, mis seaks omakorda piirid preemiate maksmisele. Kui kaob seos töötulemuse ja tasu vahel, siis on asi mõttetu.“ Teisisõnu viitas juht sellele, et kui lisatasud sõltuksid otseselt projektide finantstulemustest, tuleks mõnel töötajal turuülene põhipalk osaliselt asendada preemiaga, mis on poliitiliselt ja sotsiaalselt keeruline muudatus ning mida ei toeta kehtiv seadusandlus. R1 ütles: „Uut tulemustasu süsteemi on vaja eelkõige ettevõttele. See tõstaks tootlikkust, mis kompenseeriks lisatasu negatiivse mõju kasumile, vähendaks tööjõu volavust ning palgasurvet.“



Joonis 5. Motivatsiooni faktorid (ankeetküsitluste põhjal).

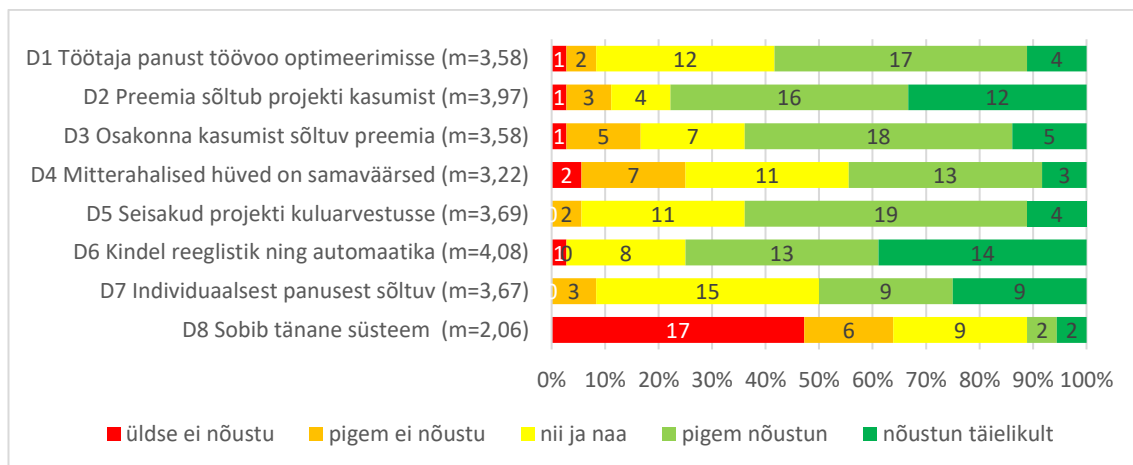
Intervjuudest koorus välja vajadus mõtestada „tulemus” töötajatele lahti mitmel tasandil. Töötajad soovivad selgust, kuidas nende individuaalne panus mõjutab nii meeskonna, osakonna kui ka ettevõtte tulemust ja seeläbi preemiat. Juhtkond aga soovib, et töötajad mõistaksid ettevõtte laiemat pilti, et mõnikord on projekt küll edukas, kuid osakonna või ettevõtte tasandil on tulemused siiski kehvemad (nt turumuutuste või strateegiliste investeeringute tõttu) ja see peegeldub preemias. (R1, R3, R9) R10: „Selliste nüansside selgitamine on oluline, et hoida ootused realistlikud ning vältida motivatsioonilangust.“

R7 tõi välja, et kui preemia makstakse väga pika viiteajaga (nt kord aastas), siis kaob põhjus-tagajärg seos ja motivatsioon – „preemiate arvestusperiood võiks olla kvartal, siis oleks tagasiside vahetum.“ Kui puudub arusaam, kuidas panust mõõdetakse ja mille eest tasustatakse, tekib rahulolematuse ja usaldamatus süsteemi suhtes (R2, R6, R7, R10). „Inimene peab teadma, et ta nägi vaeva ja sai selle eest midagi, muidu pole motivatsiooni” (R6). R1, R5–R7 ning R10 arvavad, et loodava süsteemi läbipaistvus ning preemiate maksmise tiheduse suurendamine, annab juhtimisinstrumenti, mis aitab tugevdada motiveeritust ja innustab täitma organisatsiooni eesmärgi.

Juhid rõhutasid vajadust seostada tulemustasu konkreetse projekti kasumlikkuse ja töötajate panusega. Tõdeti, et tulemustasu peaks ideaalis olema osa iga projekti eelarvest ning selle poole liikumist tuleks töötajatele regulaarselt kommunikeerida (nt iganädalaste ülevaadetega), et inimesed hoomaksid oma töö tulemuslikkust jooksvalt (R5–R7).

„Tulemustasu peaks nähtuma projektieelarvest, mida paremini töötad seda rohkem saad,“ ütles R6. Samuti peeti oluliseks, et tiim saaks teatud määral ise tulemustasu jaotamises osaleda, arvestades omavahelist tajutud panust, mis suurendaks õiglustunnet meeskonna sees (R7). R1 tõi esile, et töötajate „omahinna“, st töötaja kogukulu arvestus peaks sisaldama jagatud seisakute kulu: „Töötajate omahinna leidmisel tuleb kindlasti arvesse võtta asjaolu, et keskmiselt peaks töötaja panustama projektidesse 90% tööajast. Juhul kui ta panustab projekti rohkem, siis projekti kasumlikkus tõuseb kuna eelarvestatud on osalus 90%-ga.“ Kõik juhid nõustusid, et projekti kasumit tuleks arvestada enne ettevõtte üldkulude mahaarvamist, sest korporatiivsed üldkulud on tiimide jaoks kontrollimatud, kuid osakonna kontrollitavad kulud tuleks töötajate omahinna arvutamisel arvesse võtta. Seisakutest tekkivate kulude jagamise osas ei olnud juhtidel üksmeelt.

Enam kui poolte töötajate arvates peaks uuel tulemustasu süsteemil olema selge reeglistik ning preemia makstakse automaatselt (ilma subjektiivse otsustamiseta). Samuti nõustus enamik, et preemia peaks sõltuma konkreetse projekti kasumist, projekti kuludesse tuleks arvestada tööseisakuid ning väljamaksmisel tuleks hinnata töötajate individuaalset otsest ja kaudset panust. Lisaks avaldasid töötajad soovi, et osa preemiast oleks seotud ka kogu osakonna tulemustega, st lisaks projekti tulemuspõhisele boonusele motiveeriks neid ka osakonna kasumil põhinev tasu (nt aasta lõpus ühine bonus, kui osakonnal läheb hästi). Intervjuudega koguti ettepanekuid uue süsteemi kujundamiseks. Leidmotiividena kordusid: vajadus selgete eesmärkide ja mõõdikute järele (R5, R8–R10) ning läbipaistvuse suurendamine (R6, R7, R9, R10). Juhtide arvates peaks iga projekti alguses olema teada, mis tingimustel ja kui palju võivad töötajad preemiat saada. Samuti rõhutati suuremat õigluse tunnet, et preemia arvestaks individuaalset panust. Osad juhid soovisid võrdset boonuse jagamist. Praegune aastapreemia jagamine tundub ebaõiglane, kuna tekib „vabasõitjate efekt“, st mõne panus on suurem, kuid kõik saavad sama suurepreemia (R6). Töötajad toetasid ideed, et preemia peaks tulema konkreetse projekti kasumist. Enamus vastanutest nõustus küsitluses väitega, et „tulemustasu süsteem peaks enam arvestama tööseisakute vähendamise panust“ (D1). Kolmveerand vastanutest nõustus, et soovib põhipalgale lisanduvat projektipreemiat (D2), ning enamus leidis, et seisakute kulud tuleks arvestada projekti kasumisse (D5). (vt joonis 6).



Joonis 6. Uue tulemustasu süsteemi komponentide olulisus töötajate hinnangul

Juhid rõhutasid, et meeskonnal peaks olema võimalus ise otsustada jaotuspõhimõtete üle, arvestades sisemist õiglustunnet ja nähtavat panust (R7, R8). Selline lähenemine, kus töötajad kaasatakse reeglite kujundamisse, tõstaks usaldust ja aitaks süsteemi paremini omaks võtta (R3). Nii juhid kui ka töötajad leidsid, et uus süsteem peaks tagama organisatsioonisisese tasakaalu, väärtustama nii individuaalset kui ka kollektiivset panust ning looma selge ja motiveeriva seose töö tulemuste ja tasu vahel (seda mainisid eri sõnastuses R5, R6, R7, R10). R7 märkis tabavalt: „Kui me hakkame preemiaid jagama, peame hoidma fookust sellel, et projekt on meeskonnatöö. Boonus peab olema õiglane kõigi suhtes, kes panustasid.”

Kõik juhid leidsid, et kasutusele tuleks võtta hübriidne tulemustasu süsteem (vt lisa 9), mis kombineeriks erinevaid tulemustasusid, nt individuaalset boonust ja meeskonna-preemiat ning lühiajalisi ja pikaajalisi stiimuleid korraga. Konkureerivates IT-ettevõtetes kasutatakse mudelit (baaspalk + individuaalne-+ meeskonnaboonus vms) (R5–R9).

Juhtidelt uuriti võimalike kasumi jagamise osakaalusid. Arvamused varieerusid olulisel määral. R10 pakkus ettevõttele 71%, et katta põhitegevuse püsikulud ning tagada jätkusuutlik areng ning 29% jagamiseks osakonnale, kelle kaudu projekt ellu viidi. Projektipreemiast sooviti 25% anda projektijuhile (arvestades tema vastutust tulemuse saavutamisel ja tiimi juhtimisel) ja 75% meeskonnaliikmetele, nt panusepõhiselt või tiimi ühise otsustusmehhanismi kaudu (R6–R8). R2 arvates ei peaks projektipreemiaid üldse maksma ning R4 ütles: „Vähemalt 50% kasumist tuleks anda kasumi teeninud tiimile.“

Uue tulemustasu võimaliku jaotusmudeli määratlemiseks viidi läbi rida retrospektiivseid arvutusi, mille aluseks olid TAO osakonna viimase kolme aasta projektide finantsandmed. Eesmärgiks oli leida optimaalne preemiajaotuse proportsioon, mis arvestab seisakute tegelikku mõju projekti kasumlikkusele ja tagab kõigile osapooltele motiveeriva tulemustasu struktuuri. Esmalt arvutati seisakukulu hind töötaja tasandil. Selleks leiti iga töötaja välja müümata tundide arv (ehk seisakutunnid) ning korrutati see töötaja personaalse tunnihinnaga. Saadud summad liideti, moodustati kululiik „TAO jagatud tööjõukulu”. Saadud summa jagati proportsionaalselt (perioodil projektides kasutatud töötundide alusel) kõikidele sama kuu töös olevate projektide vahel, mis tekitas projektidele täiendava kaudse kulu ning muutis projektide kasumlikkust. Arvutustes arvestati töötajate maksimaalse hõivatuse piiriks 90%, mis kajastas senist osakonna töötajate omahinna ning projektide kasumiarvestuse aluskokkuleppeid. Tehtud ümberarvutustest tekkis projektide tegelik kasumlikkus. Juhul, kui mõni projekt osutus uute arvutuste tulemusena kahjumlikuks, siis kaeti kahjum osakondlikku reservfondis olevate vahenditega. Arvutustega testiti tootlikkuse kasvu mõju projekti kasumlikkusele vahemikus 2,5% kuni 20% (2,5%-liste sammudega) ning projekti kasumi jaotust ettevõtte ja töötajate vahel 5%-liste sammudega vahemikus 50% kuni 95%. Töötajatele minev kasumiosa jagati iga kord proportsiooniga 80% meeskonnale ja 20% osakonna reservfondi. Kokku teostati 80 erinevat arvutust. Saadud tulemusi kasutati intervjuudes. Pärast seda, kui intervjuueeritav väljendas oma hinnangut õiglasest kasumijaotusproportsioonist, näidati talle arvutuste tulemusi ja teostati täiendav diskussioon.

2.4. Järeldused ning ettepanekud AS Dateli juhtkonnale

Alapeatükis seostatakse teoreetilises osas käsitletu ja empiirilise uuringu tulemused ning esitatakse selged järeldused ja soovitused AS Dateli tarkvaraarenduse osakonna tulemustasupõhise tasustamissüsteemi arendamiseks. Ettepanekud on fokuseeritud preemiajaotuse põhimõttele tugineva süsteemi loomisele, mis arvestaks projektide kasumlikkust, meeskonnatööd ning seisakutest tulenevaid riske.

Uuringu põhjal saab sõnastada olulisemad järeldused alljärgnevalt: Kehtiv tasustamissüsteem on ebaselge ja demotiveeriv, sest töötajate küsitlus ja intervjuud näitasid preemiate jagamisel tajutavat ebaõiglust ning läbipaistvuse puudumist. See kinnitab

motivatsiooniteooriate väidet, et töötajate rahulolu eeldab selget seost pingutuse ja tasu vahel (Taheri, 2025, lk 16; Deci & Ryan, 2017, lk 85). Samuti on see kooskõlas ootuste teooria ja võrdsusteooria põhimõtetega, kus motivatsioon on kõrgem, kui töötaja usub, et tema pingutus viib oodatud tulemuse ja tasuni ning töötajad eeldavad, et tasu oleks proportsioonis tema panusega (Taheri, 2025, lk 16; Watters, 2021, lk 4–7). Lisaks rõhutab Herzbergi kahefaktoriteooria, et õiglane ja läbipaistev tasustamine kuulub hügieenitegurite hulka, see üksi ei motiveeri, kuid selle puudumisel tekib rahulolematust ja motivatsiooni langust (Galanakis & Peramatzis, 2022, lk 972). Ilma selge stiimulita langeb töötajate motivatsioon.

Tööseisakud moodustavad AS Dateli puhul kohati ligi veerandi tööajast, kuid seni pole nende mõju tasustamisel piisavalt arvesse võetud. Uuring kinnitas, et seisakuid põhjustavad peamiselt kliendi viivitused, nõuete muutused ja planeerimisvead ning need kahandavad projektide kasumlikkust, sest osa kasumist kulub seisakukulude katteks. Seisakute eiramine tasustamisel on vähendanud töötajate motivatsiooni projektide vaheperioodidel panustada, kuna tasu on seotud ainult aktiivse projektitööga. See viitab, et kehtiv tasustussüsteem ei järgi kontrollitavuse printsiipi, kus premeeritakse vaid tulemusi, mida töötajad saavad otseselt mõjutada, samas kui seisakuid (tegureid, mida töötajad ise vältida ei saa) ei arvestata. Juhtimiskontrolli teooria kohaselt peab tasustamine keskenduma näitajatele, mida töötajad saavad mõjutada; vastasel juhul kannatab tajutav õiglus ning motivatsioon (Horngren *et al.*, 2020, lk 355–365; Merchant & Van der Stede, 2017, lk 240). Peale selle võib tegevusetus seisakute ajal pärssida töötajate kompetentsuse ja saavutuse tunnet. Enesemääratlemise teooria rõhutab, et inimesed tahavad eduelamust oma pädevusest ja tulemuste saavutamisest ning kui see vajadus pole täidetud, langeb neil sisemine motivatsioon (Deci & Ryan, 2017, lk 179–215). Maslow vajaduste hierarhias õõnestab selline ebakindlus töötaja turvatunnet, mis on töömotivatsiooni alusvajadus (Armstrong & Taylor, 2020, lk 195–206). Ootuste teooria aspektist vähendab seisakute eiramine tasustamisel töötaja jaoks pingutus-tulemuse seose tajutavat tugevust, st kui töötaja ei näe, et seisakuperioodil tehtud pingutus (nt enesetäiendamine) viiks väärtustatud tulemuseni või tasuni, on ta väiksema tõenäosusega motiveeritud tulevikus pingutama (Watters, 2021, lk 4–7). Kombineerides andmeid, joonistub pilt: kehtiv süsteem on ebapiisavalt struktureeritud, puuduvad selged tulemusmõõdikud, preemiate maksmise loogika on ebaselge ning

seisakute mõju ei ole tasustamisel arvestatud (R6, R7, R10). Eriti toodi esile, et preemia ei sõltu piisavalt konkreetse projekti tulemusest ega töötaja tegelikust panusest sellesse.

Uus tulemustasusüsteemi kontseptsioon (vt lisa 3), mis töötati välja käesoleva uuringu käigus, näeb ette projektikasumi jaotamise 70% ulatuses ettevõttele ja 30% töötajatele, kusjuures töötajate osa jaguneb omakorda individuaalseks-meeskondlikuks tulemustasuks ja osakondlikuks reservfondiks. Meeskonnale suunatud 24% võimaldab töötajatel tajuda oma panuse ja tasu vahelist vahetut seost, mida kirjanduses on käsitletud kui motiveerivat ning töö tähenduslikkust suurendavat mehhanismi (Brodsky & Amabile, 2018, lk 502–504). Tulemuse ja tasu vaheline otsene seos tugevdab ühtlasi ootuste teooria põhimõtet, kus töötaja usub enam, et tema lisapingutus toob konkreetset kasu ja on seetõttu motiveeritud panust suurendama (Watters, 2021, lk 4–7). Samuti tagab niisugune preemiajaotus sisemise õigluse, mille alusel iga töötaja saab lisatasu proportsionaalselt vastavalt oma panusele, mis haakub võrdsusteooria õiglustunde printsiibiga (Taheri, 2025, lk 16). Osakondlik reservfondi osa (6%) võimaldab tasandada tööseisakutest tulenevaid riske, kuna selle kaudu saab katta töötasu või suunata töötajaid siseprojektidesse, kui muid aktiivseid projekte ei toimu. Selline lähenemine toetab paindlikkuse ja tööhõive stabiilsuse säilitamist ka keerulisematel perioodidel (Fang, 2016, lk 13). Selline paindlikkus loob süsteemi, mis vastab töötajate ootustele prognoositavuse ja õiglustunde osas ning toetab ettevõtte vajadust kulusid vastavalt olukorrale kohandada. Teisisõnu, uue süsteemi abil tagatakse töötajate baastaseme vajaduste rahuldamine (turvalisus ja õiglus Maslow motivatsiooniteooria kohaselt) ning luuakse eeldus kõrgemate motivatsioonitegurite esilekerkimiseks, nagu saavutusvajadus ja tunnustus, mida rõhutab ka Herzberg (Armstrong & Taylor, 2020, lk 195–206; Galanakis & Peramatzis, 2022, lk 972). Uuringus kinnitasid juhid, et selge, kuigi muutlik skeem, on eelistatum kui praegune ettearvamatu praktika. See tulemus on kooskõlas organisatsioonikäitumise teooriaga, mis rõhutavad õiglustunde ja läbipaistvuse tähtsust töötajate motivatsioonile (Deci & Ryan, 2017, lk 85; Frederiksen *et al.*, 2024, lk 275–283). Samuti toetab see vastutuspõhise juhtimisarvestuse ja kontrolliteooria põhimõtteid, nt kontrollitavate ja mittekontrollitavate kulude eristamist, mille kohaselt suurendab õiglane ja läbipaistev tasustamismudel töötajate rahulolu ning tootlikkust (Horngren *et al.*, 2020, lk 355–365; Merchant & Van der Stede, 2017, lk 240).

Nimier-David jt (2023, lk 10–13) leidsid, et töötajatele suunatud kasumiosa kuni 30% võib olla vastastikku kasulik, mis vähendab vastuseisu muutustele ning võimaldab tööjõukulusid paindlikumalt juhtida. Uuringus teostatud arvutuste tulemused kinnitasid, et juhul kui uue mudeli rakendamise tulemusel kasvaks tootlikkus 5%, siis saavutaks ettevõtte peaaegu tasuvuspunkti, kahjumlikkus kahaneks miinimumini, kuid siiski püsiks. Seega tagaks isegi väike tootlikkuse tõus ettevõtte jätkuva kasumlikkuse uue mudeli tingimustes. Teostatud arvutused näitasid, et kui uus mudel oleks rakendatud eelneva kolme aasta jooksul, oleksid töötajate boonused moodustanud ligikaudu 6%, 5% ja 9% nende vastavate aastate palgafondist. See varieeruvus tuleb töötajatele kommunikeerida, sest headel aastatel on võimalik suurem preemia, kehvematel aastatel see väheneb või puudub, kuid põhipalk säilib. Selge kommunikatsioon preemiate muutlikkusest on kooskõlas ka ootuste teooriaga. Töötajatele tuleb anda realistlik arusaam, kuidas ja millal nende jõupingutus tulemuseks (ja preemiaks) vormub, et nad säilitaksid usu süsteemi õiglusesse ja ei kaotaks motivatsiooni ka tagasihoidlikemate tulemuste korral (Watters, 2021, lk 4–7). Töötajate küsitlus näitas, et selgete reeglitega, projektide kasumlikkusel põhinev ja koostööd arvestav tasusüsteem oleks nende hinnangul oluliselt õiglasem kui senine praktika.

Välja pakutud tulemustasu süsteemi kontseptsioon (vt lisa 3) kombineerib meeskondliku ja individuaalse tasustamise, seob töötajate tasu otseselt projekti tulemusega ning arvestab tööseisakuid täiendava kululiigina, mis maandab osakonna riske, st seisakukulud jagatakse kõigi projektide vahel. Selline süsteem suurendab töötajate motivatsiooni panustada ka vähemaktiivsel perioodil, sest nad näevad, et efektiivne töö (sh seisakute minimiseerimine) kajastub hilisemas preemias. Ühtlasi aitab süsteem ettevõttel säilitada piisava kasumiosa arendusteks ja riskide katteks.

Eelnevat arvestades on autori poolt väljatöötatud konkreetsete tegevustega soovitude kogum, kus iga ettepanek on seotud konkreetse uurimistulemusega ning toetatud teaduskirjandusega. Ettepanekud leiab alljärgnevast tabelist 6.

Tabel 6. Efektiivse tulemustasupõhise süsteemi kujundamise ettepanekud

Ettepanekud	Tegevused rakendamiseks
1. Sõnastada ning kehtestada selged tulemusmõõdikud ja eesmärgid. Tulemustasu tuleb seostada konkreetsete mõõdetavate eesmärkidega. (Armstrong & Murlis, 2007, lk 3–10, 628–634; Cabanas <i>et al.</i> , 2020, lk 2)	– Määratleda SMART-põhimõttel (konkreetne, mõõdetav, saavutatav, asjakohane, ajaliselt määratletud) olulised tulemusnäitajad (KPI-d) iga projekti ja rolli (ametikoja) jaoks. – Kommuniqueerida töötajatele eesmärkide saavutamise seisu regulaarselt.
2. Suurendada õiglust ja läbipaistvust. Tulemustasu süsteemi õiglane rakendamine ja aktiivne kommunikatsioon. (Chen <i>et al.</i> , 2023, lk 19–21; Deci & Ryan, 2017, lk 60–65; Merchant & Van der Stede, 2017, lk 240)	– Koostada ning avalikustada projektikasumi jaotumise kirjeldus; kindlustada ühetine arusaam. – Kaasata töötajaid tasusüsteemi aruteludesse (nt tagasisideküsitluste ja arutluskoosolekute). – Koostada töötajate õiglase hindamise juhend ning korraldada töötajatele sellest koolitusi.
3. Anda regulaarset tunnustust ja tagasisidet. Tasu kõrval peab töötaja saama ka mitterahalist tunnustust ja arengutagasisidet (Albers 2021; Cabanas <i>et al.</i> , lk 1–3; McPherson, 2021, lk 15)	– Rakendada regulaarne tagasisidesüsteem, mille kaudu juhid annavad töötajatele struktureeritud tagasisidet (vähemalt kord kvartalis). – Tunnustada häid tulemusi avalikult (nt tuua koosolekul esile „kuu tegija“).
4. Tasakaalustada individuaalsed ja meeskondlikud eesmärgid. Tulemustasu peab arvestama nii individuaalset kui tiimi panust, et vältida sise konkurentsi. (Atrill & McLaney, 2021, lk 85; Celestin, 2018, lk 732–740; Horngren <i>et al.</i> , 2020, lk 300–350; Jin <i>et al.</i> , 2023 lk 2–6; Katzenbach & Smith, 2015, lk 45; Milkovich <i>et al.</i> , 2019, lk 220–235)	– Jagada meeskonna projektipremia kaheks osaks: nt 70% individuaalne tulemustasu ja 30% meeskondlik boonus, seda juhul kui meeskond ei ole otsustanud projekti alguses oma premia sisemist jaotust ise. – Soodustada meeskonnaliikmete ühist arutelu boonusjaotuse üle meeskonnas. – Jälgida „vabasõitjate efekti“ ja teha vajadusel korrektsioone jagamispõhimõtetes.
5. Arendada ja toetada töötajaid tulemuslikkuse suurendamiseks, luues eeldused heade tulemuste saavutamiseks. (Albers, 2021, Albrecht <i>et al.</i> , 2015, lk 7–26; Armstrong & Taylor, 2020, lk 195–206)	– Pakkuda sihipärast koolitust ja mentorlust, et arendada töötajate oskusi vastavalt seatud eesmärkidele. – Tagada vajalikud töövahendid ja ressursid, et töötajad saaksid tulemuslikult töötada.
6. Rakendada etappidena uus preemia-jaotusel põhinev tulemustasusüsteem (vt lisa 3, joonis 7) ning täiustada seda regulaarselt. Muudatus tuleb teha järkjärgult ja töötajaid kaasates (Fang 2016, lk 10–16; Nimier-David <i>et al.</i> , 2023, lk 4–11; Shields <i>et al.</i> , 2016, lk 242–245, 255–285)	– Piloteerida uut süsteemi esmalt mõnes valitud projektis; koguda tagasisidet ning teha vajalikke parendusi enne laiemat süsteemi rakendamist. – Igast projekti puhaskasumist suunata kindel protsent töötajate preemiaks. Uuringu tulemusel pakutud mudel: ettevõtte 70% – töötajad 30% (sh meeskonna boonusfond 24% ja osakonna reserv 6% projektikasumist). – Vaadata tasusüsteemi proportsioonid ja efektiivsus üle kord aastas (analüüsida, kas eesmärgid täituvad ja kas esineb rahulolematust)

Enne ettepanekute rakendamist tuleks üle vaadata ning vajadusel täiendada võimalike riskide loetelu, mis on leitav alljärgnevast tabelist 7.

Tabel 7. Võimalikud süsteemi juurutamise probleemid ning lahendused

Võimalik probleem	Lahendus
Liigne riskiisu suurema boonuse nimel	Kehtestada boonuste ülempiir ja kasutada kvaliteedikriteeriume. (Horngren <i>et al.</i> , 2020, lk 355–365)
Subjektiivsuse tajumine preemiate jagamisel	Määrata objektiivsed kriteeriumid ja luua hindamiskomisjon (töötulemust hindav sõltumatu komisjon), kaasates töötajaid. (Armstrong & Murlis, 2007, lk 245–249)
Motivatsiooni langus tööseisakute ajal	Kasutada pikemaid boonuse arvestusperioode (kvartaalsed või poolaastased), et tasandada lühiajalisi seisakuid. (Katzenbach & Smith, 2015, lk 45)
Tasustamine ei arvesta seisakute kulusid	Rakendada vastutuspõhist kuluarvestust ja integreerida seisakukulud projekti omahinda. (Horngren <i>et al.</i> , 2020, lk 355–365)
Süsteemi ebaõnnestunud juurutamine	Rakendada süsteem etapiviisiliselt ning kaasata töötajaid igas etapis. (Armstrong & Taylor, 2020, lk 215)

Ülaltoodud ettepanekutest lähtudes soovitatakse AS Dateli juhtkonnal rakendada tarkvaraarenduse osakonna tulemustasusüsteemi järk-järgulisi muudatusi, eesmärgiga viia uus süsteem täielikult ellu aastaks 2026.

Samuti ilmnes vajadus töökorralduslikes muudatustes. Nimelt tuleb planeerimata seisakute vähendamiseks parandada projektide planeerimist ja ressursihaldust. Töötajate arendamine seisakute ajal (nt koolitused, uute toodete prototüüpide loomine) aitaks ettevõttel tõsta konkurentsieelist ning laiendada tootevalikut ning hoida ühtlasi töötajate motivatsiooni. Tasustamissüsteemi muutmisel tuleb töötajaid aktiivselt kaasata ja kommunikatsioon peab olema selge, et tagada muudatuste edukas omaksvõtt. See rõhutab, et lisaks finantsilistele stiimulitele on oluline rakendada ka juhtimisvõtteid töötajate motiveerimiseks: töötajate varajane kaasamine ja läbipaistev kommunikatsioon kasvatavad usaldust ning vähendavad vastupanu muudatustele (Armstrong & Taylor, 2020, lk 215). Samuti tuleb seisakuperioodidel pakutavate ülesannete ja arendusvõimaluste kaudu tagada töötajatele tunnustuse ja eneseteostuse võimalus. Herzbergi kahefaktori teooria järgi on arenguvõimalused ning saavutuste tunnustamine tugevad motivatsioonitegurid, mis kompenseerivad rutiinse aktiivtöö puudumist seisakute ajal (Galanakis & Peramatzis, 2022, lk 973). Oluline on, et seisakute arvestamine tasustamisel ei tohi muutuda karistusmehhanismiks, vaid peaks olema toetav: töötajaid tuleb julgustada seisakuaega arukalt kasutama, pakkudes neile sisulisi ülesandeid või

arenguvõimalusi. Uuring kinnitas ka, et seisakute ajal tunnevad töötajad end alakasutuna ning ebakindlalt oma panuse väärtustamise osas. Tulemustasusüsteemi kujundamisel tuleb toetuda teooriale, mille kohaselt töötajaid ei saa premeerida ega karistada tegurite eest, mida nad ei kontrolli (Horngren *et al.*, 2020). Seetõttu tuleb tööseisakud eristada mõõdikutes, toetudes tööpanusel ja kasumlikkusel põhinevale arvestusele. TDABC ja uuringus teostatud arvutustel põhinev kasumijaotuse loogika võimaldab seisakute mõju õiglaselt hajutada ettevõtte ja töötajate vahel (vt lisa 3). Juhtkond tõdes, et seisakute kulu on ettevõtte kanda, kuid töötajate seisukohalt tekitab tegevusetus kasutuna tundmise.

Kokkuvõtlikult toetab pakutav süsteem organisatsioonikäitumise teooriaid ja kontrollmehhanisme: see tõstab õiglustunnet (vastavus Adamsi võrdsusteooriale), pakub selge eesmärk-tulemuse seose (vastavus Vroom'i ootuste teooriale) ning rakendab vastutuspõhise arvestuse põhimõtet (töötajad ei vastuta tegurite eest, mida nad ei kontrolli). AS Dateli tarkvaraarenduse osakonna tulemustasu süsteemi kujundamisel soovitatakse liikuda proportsionaalse preemiajaotuse põhimõttele toetuva mudeli poole, mis motiveerib töötajaid, tagab õiglasema tasustamise, jagab riske tasakaalustatult, toetab meeskondlikku koostööd, võtab arvesse tööseisakuid ning on läbipaistva reeglistikuga. Meeskonnasise preemiajaotuse kokkulepped on soovituslikult vaja meeskonnal kokku leppida enne projekti algust. Selline süsteem oleks kooskõlas nii rahvusvaheliste parimate praktikatega kui ka töötajate ootustega, toetades ühtaegu ettevõtte finantseesmärke ja töötajate rahulolu.

KOKKUVÕTE

Käesolevas lõputöös töötati välja tulemustasupõhise tasustamissüsteemi kontseptsioon projektipõhise töökorraldusega organisatsioonis, eesmärgiga suurendada töötajate motivatsiooni, vähendada tööseisakute negatiivset mõju ning toetada kasumlikkuse kasvu. Töö raames analüüsiti projektiorganisatsioonide eripärasid tasustamisel, hinnati tööseisakute mõju ning käsitleti õiglustunde, läbipaistvuse ja motivatsioonitegurite rolli preemiasüsteemi kujundamisel.

Teoreetiline osa pakkus mitmetahulise ülevaate motivatsiooni- ja juhtimisteooriatest, kuluarvestuse põhimõtetest ning tasustamismudelitest, mis seoti kontseptuaalsesse raamistikku. Uuringu empiiriline osa tugines kombineeritud meetodile, hõlmates kogu tarkvaraarenduse osakonda kaasavat ankeetküsitlust ning juhtidega läbi viidud poolstruktureeritud intervjuusid. Empiirilise analüüsi tulemusena tuvastati, et tööseisakud on sagedased, nende mõju projekti kasumlikkusele on märkimisväärne ning senine tasustamissüsteem ei paku töötajatele piisavat stiimulit nende ennetamiseks.

Uuringutulemuste põhjal kujundati projektitulemusel ja meeskondlikul panusel põhinev tulemustasusüsteemi kontseptsioon, mis seob preemiate jaotuse projekti finants-tulemustega, võimaldades rakendada meeskondliku ja individuaalse panuse arvestust ning tööseisakutega seotud riskide maandamist. Uue mudeli keskseks põhimõtteks on projektikasumi jagamine ettevõtte ja töötajate vahel proportsioonis, mis tagab ettevõttele soovitud kasumlikkuse ja jätkusuutlikkuse ning töötajatele motivatsiooni tulemuspõhise tasu osas. Süsteemi rakendamine pilootprojekti põhisel võimaldab järkjärgulist juurutamist ning töötajate kaasamist, millega töötajatel suureneb tajutav õigus, loodud süsteemi suhtes.

Autor panustas töö valmimisse nii teoreetilise lähenemise integreerimise kui ka organisatsioonipõhise mudeli väljatöötamise kaudu, mille aluseks olid ettevõtte tegelikud projektianalüüsid ja stsenaariumitendid. Väljapakutud kontseptsioon võimaldab

juhtkonnal kujundada õiglasem ja tõhusam tulemustasusüsteem, mis arvestab nii organisatsiooni eesmärkide kui töötajate ootustega. Lõputöö praktiliseks väärtuseks on rakendatav mudel, mille kasutuselevõtt toetab organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimist ja aitab tugevdada tulemuslikkuskultuuri. Tulemusi saab kohandada ka teiste sarnase profiiliga organisatsioonide tasustamissüsteemide arendamisel.

Lõppjärelendusena kinnitab autor, et õiglane, läbipaistev ja paindlik tulemustasupõhine tasustussüsteem suudab suurendada töötajate motivatsiooni, parandada projektide kasumlikkust ning kujundada tugeva tulemuslikkuskultuuri. Pilootprojekti kasutamine uue lahenduse juurutamisel on vajalik, et viia muudatus töötajateni järk-järgult ning võita nende usaldus. Väljapakutud mudel ühtlustab töötajate eesmärgid ettevõtte eduga ja lahendab seni tähelepanuta jäänud probleemid, nagu tööseisakute piisav arvestamine, pakkudes terviklikku lahendust tulemustasustamiseks projektipõhises keskkonnas. Kokkuvõttes võib öelda, et õiglase, läbipaistva ja paindliku tulemustasu süsteemi rakendamine on saavutatav, kui see tugineb kasumi jagamise ja meeskondliku panuse põhimõtetele ning arvestab tööseisakute mõju. Selline süsteem motiveerib töötajaid, sidudes nende tasu otseselt projekti eduga; tagab kasumi õiglasema jaotumise; jagab riske ettevõtte ja personali vahel ning toetab sellega organisatsiooni finantsilist jätkusuutlikkust. Uurimistöö kuus konkreetset ettepanekut annavad juhtkonnale praktilise teekaardi tasustamissüsteemi parendamiseks – eesmärgiga suurendada ühtaegu töötajate rahulolu ja ettevõtte tulemuslikkust. Edasised uuringud võiksid keskenduda uue süsteemi mõjudele pikaajalises vaates, samuti selle kohandamisele erinevates sektorites ja struktuurides. Samuti võiks uurida meeskonnaliikmete õiglase panuse hindamise mudeli loomist.

VIIDATUD ALLIKAD

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Albers, T. (2021, January 21). *Motivation and Self-Determination as essential ingredients for Positive Mental Health*. Positive Mental Health EU. <https://positivementalhealth.eu/2021/01/21/motivation-and-self-determination-as-essential-ingredients-for-positive-mental-health/>
- Andrade, M. S., Westover, J. H., Clark, S., & Schill, A. (2024). Job Satisfaction and Generational Difference: The Shifting Nature of the Workplace. *American Journal of Management*, 24(3), 1–20. <https://doi.org/10.33423/ajm.v24i3.7270>
- Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*. (2nd ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice* (5th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (8th ed.). Kogan Page.
- Atrill, P., & McLaney, E. (2021). *Financial Management for Decision Makers*. (10th ed.). Pearson.
- Bacidore, J.M., Boquist, J. A., Milbourn, T. T., & Thakor, A. V. (2019). The search for the best financial performance measure. *Financial Analysts Journal*, 53(3), 11–20. <https://doi.org/10.2469/faj.v53.n3.2081>
- Bielińska-Dusza, E. (2022). The Motivation of Generations – What Drives Generation X, Y, Z? *Journal of Human Resources Management Research*, 2022, 1–14. <https://doi.org/10.5171/2022.637177>
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research:

- Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25, 725–739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Brodsky, A., & Amabile, T. M. (2018). The downside of downtime: The prevalence and work pacing consequences of idle time at work. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 496–512. <https://doi.org/10.1037/apl0000294>
- Brzykcy, A. Z., Rönkkö, M., Boehm, S. A., & Goetz, T. M. (2024). Work–family conflict and strain: Revisiting theory, direction of causality, and longitudinal dynamism. *Journal of Applied Psychology*, Advance Article. <https://doi.org/10.1037/apl0001204>
- Buys, P. W. (2024). Cost Accounting Perspectives. In *Crafting Efficiency in Managerial Costing System Design*, 77–106. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-97-0934-2_5
- Cabanas, S., Proença, T., & Carozzo-Todaro, M. (2020). Pay for individual performance: Aiding or harming sustainable intrinsic motivation?. *Sustainability*, 12(16), 6322. <https://doi.org/10.3390/su12166322>
- Celestin, M. (2018). The impact of cost accounting on product pricing and market competitiveness: Strategies for sustainable profitability. *Brainae Journal of Business, Sciences and Technology*, 2(10), 730–740. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15049310>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. *Frontiers Psychology*, 13, 1039375. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039375>
- CostPerform. (2024). *Cost Allocation in Accounting: Everything You Need to Know*. <https://www.costperform.com/cost-allocation-in-accounting/>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. (5th ed.). SAGE Publications.
- Datel. 2025. *Sisedokumendid*.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
<https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Delfgaauw, J., Dur, R., Onemu, O., & Sol, J. (2022). Team incentives, social cohesion, and performance: A natural field experiment. *Management Science*, 68(1), 230–256.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3901>
- Dewi, N. W. K., Sulastra, I. M. D., & Putrayasa, I. M. A. (2022). Effectiveness of Pay for Performance Incentive System on Projects Performance. *Media Bisnis*, 14(2), 159–166. <https://doi.org/10.34208/mb.v14i2.1662>
- Drury, C. (2023). *Management and Cost Accounting*. (12th ed.). Cengage Learning Emea.
- Fang, T. (2016). Profit sharing: Consequences for workers. *IZA World of Labor*.
<https://doi.org/10.15185/izawol.225>
- Flannery, M. (2017). Self-Determination Theory: Intrinsic Motivation and Behavioral Change. *Oncology Nursing Forum*, 44(2), 155–156.
<https://doi.org/10.1188/17.ONF.155-156>
- Frederiksen, A., Hansen, D. B. S., & Manchester, C. F. (2024). Group-based incentives and individual performance: A study of the effort response. *ILR Review*, 77(2), 273–293. <https://doi.org/10.1177/00197939231220033>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Kim, J. H. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. *Personnel Psychology*, 76(2), 687–718.
<https://doi.org/10.1111/peps.12583>
- Galanakis, M., & Peramatzis, G. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*. 12(12), 971–978. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>.
- Gallup (n.d.). *Gallup Q12 Employee Engagement Survey*. Gallup, Inc.
<https://www.gallup.com/q12/>
- Ghanad, A. (2023). An Overview of Quantitative Research Methods. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(8), 3794–3803.
<https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i8-52>
- Han, H., & Dawson, K. J. (2020, June 3). JASP (Software).
<https://doi.org/10.31234/osf.io/67dcb>

- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2020). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. (17th ed.). Pearson.
- Jin, S., Pei, J., Nian, P., Lu, W., & Wu, S. (2025). Pay for individual performance and knowledge sharing: A new explanation based on the nonlinear effect. *Journal of Business Research*, *189*, 115161, 1–11.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115161>
- Juarez, R., Nitta, K., & Vargas, M. (2020). Profit-sharing and efficient time allocation. *Econ Theory*, *70*, 817–846. <https://doi.org/10.1007/s00199-019-01230-7>
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Harvard Business Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*, 45. Harvard Business Review Press.
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, *15*(3), 279–295.
<https://doi.org/10.1108/13620431011053749>
- Kellner, A., Cafferkey, K., & Townsend, K. (2019). Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations, *Chapter 21 Ability, Motivation and Opportunity theory: a formula for employee performance?*. Business 2019.
<https://doi.org/10.4337/9781786439017.00029>
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
- Kessler, S. R., Lucianetti, L., Pindek, S., Zhu, Z., & Spector, P. E. (2020). Job satisfaction and firm performance: can employees' job satisfaction change the trajectory of a firm's performance? *Journal of Applied Social Psychology*, *50*(10), 563–572. <https://doi.org/10.1111/jasp.12695>
- Kim, N., & Hang, N. (2024). Rewards, knowledge sharing and individual work performance: an empirical study. *Cogent Business & Management*, *11*(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2359372>
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, *28*(2), 53–68.
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)

- Lagerspetz, M (2017). Ühiskonna uurimise meetodid: Sissejuhatus ja väljajuhatus. *Tallinna Ülikooli Kirjastus*.
- Li, Q. (2016). *Estimation of the costs of information system downtime in organisations: underlying threats, effects and cost factors* [Magistritöö, University of Twente, Business Administration]. https://essay.utwente.nl/71402/1/Li_MA_BMS.pdf
- Liu, Y., & Wang, T. (2017). Management accounting tools and application cases: Resource consumption accounting method and application. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 121, 402–408. <https://doi.org/10.2991/ichssr-17.2017.84>
- MaCorr Research. (n.d.). *Sample Size Calculator*. <https://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm>
- MacPherson, A. (2021). Motivating Millennials: the journey to project success. *ResearchGate*, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29251.02087>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. (4th ed.). Pearson.
- Michaelides, P. (2024). Break-Even Point. In *Financial Management Essentials*, 139–151. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-76140-9_8
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2019). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Namazi, M. (2016). Time driven activity based costing: theory, applications and limitations. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 9(3), 457–482. <https://doi.org/10.22059/ijms.2016.57481>
- Nimier-David, E., Sraer, D., & Thesmar, D. (2023). *The effects of mandatory profit-sharing on workers and firms: Evidence from France* (No. w31804). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4609873>
- Olev, A. & Alumäe, T. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic J. Modern Computing*, Vol. 10(3), 409–421. <https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>
- Pajumaa, K. (2015). *Mitterahaline motiveerimine: 20 nippi iseenda ja oma meeskonna sisemise motivatsiooni suurendamiseks*. <http://www.digar.ee/id/nlib-digar:241564>

- Redmond, J., & Sharafizad, J. (2020). Discretionary effort of regional hospitality small business employees: Impact of non-monetary work factors. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102452. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102452>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Shah, M. J., Akhtar, G., Zafar, H., & Riaz, A. (2012). Job satisfaction and motivation of teachers of public educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 271–281.
- Sharp, H., Baddoo, N., Beecham, S., Hall, T., & Robinson, H. (2009). Models of motivation in Software Engineering, *Information and Software Technology*, 51(1), 219–233. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.05.009>
- Sheppard, V. (2020). *Research methods for the social sciences: An introduction*. Pressbooks. <https://pressbooks.bccampus.ca/jibcresearchmethods/>
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., & Plimmer, G. (2016). *Managing Employee Performance & Reward* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Grădinaru, C., & Grigore, A.-M. (2025). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences*, 15(1), 29. 1–24. <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- Surubika, G., & Tang, H. (2023). Improving Operational Throughput by Reducing Downtime and Movements in Manufacturing Operations. *American Journal of Engineering Research*, 12(8), 84–94. <https://www.ajer.org/papers/Vol-12-issue-8/12088494.pdf>
- Taheri, H. R. (2025). The Impact of Rewards on the Motivation of Low-Income Employees. [Magistritöö, University of Vaasa]. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/884723/Taheri_Hamid_Reza.pdf
- Tatikonda, M. V., & Rosenthal, S. R. (2000). Technology novelty, project complexity, and product development project execution success: A deeper look at task uncertainty in product innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(1), 74–87. <https://doi.org/10.1109/17.820727>

- Trisnaningsih, S., & Estiningrum, S. (2024). Implementation of responsibility accounting system towards cost control and performance assessment at cost centers. *Financial and Managerial Research*, 3(4), <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i4.8986>
- Watters, E. R., (2021). Factors in Employee Motivation: Expectancy and Equity Theories. *Journal of Colorado Policing*, 970, 4. <https://www.colochiefs.org/>
- Young, S. D., & O'Byrne, S. F. (2001). *EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation*. McGraw-Hill.
- Yurdakul, G., & Arar, T. (2023). Revisiting Maslow's hierarchy of needs: Is it still universal content? *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 33(8), 1103–1130. <https://doi.org/10.1080/10911359.2023.2177227>

Lisad

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Hea vastaja!

Minu nimi on Andrias Heinlaid, olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži ettevõtluse ja projektijuhtimise eriala üliõpilane. Käesolev küsimustik on osa minu lõputööst, mille eesmärk on esitada AS Dateli tarkvaraosakonna juhtidele ettepanekud tulemustasu süsteemi parendamiseks. Ankeetküsitluse tulemused on anonüümsed ja neid kasutatakse ainult lõputöö raames.

Küsitlusele vastamiseks kulub hinnanguliselt 5–15 minutit.

Ette tänades Sinu aja ja panuse eest!

A. Üldine

A1. Sina oled:

- Mees
- Naine

A2. Millisesse generatsiooni Sa kuulud?

- Beebibuumer (sündinud 1946–1964)
- X-generatsioon (sündinud 1965–1980)
- Y-generatsioon (sündinud 1981–1996)
- Z-generatsioon (sündinud 1997–2012)

Seos: Vanuse mõju töötajate motivatsioonile ja tasustamise ootustele (allikas vaja lisada esmalt teoriasse).

A3. Kui kaua oled AS Datelis töötanud:

- Kuni 1 aastat
- 1–2 aastat
- 3–5 aastat
- Üle 5 aasta

Seos: Staaži mõju töötajate motivatsioonile ja tasustamise ootustele

Lisa 2 järg

B. Üldine hinnang tulemustasu süsteemile ja tööseisakutele

Väited skaalal: 1 – üldse ei nõustu ... 5 – nõustun täielikult.

Väide	1	2	3	4	5
B1. Olen rahul tulemustasu süsteemiga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2. Tulemustasu süsteem motiveerib mind enam pingutama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3. Pean tulemustasu süsteemi õiglaselt toimivaks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4. Tulemustasu süsteem on läbipaistev.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5. Tulemustasu süsteem motiveerib mind tööseisakuid ennetama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Väited skaalal: 1 – mitte, kunagi ... 5 – väga sageli.

C. Seisakute põhjused ja ennetamine

Väide	1	2	3	4	5
Planeeritud seisakud					
C1. Projektis esineb planeeritud seisakuid (nt koolitus, puhkus).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeerimata seisakud					
C2. Tehniline probleem on tööseisaku põhjuseks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C3. Täitja ressursipuudus põhjustab seisakuid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C4. Tellija ressursipuudus põhjustab seisakuid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C5. Nõuete muudatused põhjustavad seisakuid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C6. Ootan kellegi teise taga ja töö seisab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C7. Muu ootamatu takistus põhjustab seisakuid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C8. Varuülesannete vähesus põhjustab seisakuid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C9. Võtmeisiku haigus põhjustab tööseisaku.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seisakute ajal tegeled					
C10. Seisaku ajal tegelen enesearendusega (õpin).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C11. Seisaku ajal puhkan (sh paindlik aeg).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C12. Seisaku ajal parendan protsesse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C13. Seisaku ajal töötan uute teenustega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seisakute ennetamiseks					
C14. Annan ausat tagasisidet koosolekutel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C15. Planeerin tööd ümber seisakute vältimiseks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C16. Tekitan puhvertööd seisakute vastu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C17. Kasutan paindlikku graafikut/puhkust.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C18. Arendan end teadlikult uute rollide jaoks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C19. Protsesside parendamine (sh tehniline).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tööseisaku eest vastutab					
C20. Projektijuht/tooteomanik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C21. Meeskond	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C22. Analüütik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C23. Keegi teine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisa 2 järg

D. Tulemustasu süsteemi parendamise ettepanekud (Armstrong ja Murlis, 2007;

Horngren jt, 2020; Katzenbach ja Smith, 2015; Surubika ja Tang 2023; Kessler jt, 2020;

Milkovich jt, 2019). Väited skaalal: 1 – üldse ei nõustu ... 5 – nõustun täielikult.

Väide	1	2	3	4	5
D1. Tulemustasu süsteem peaks enam arvestama tööseisakute vähendamise panust.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D2. Soovin, et põhipalgale lisanduks projektipõhine preemia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3. Preemia võiks sõltuda osakonna tulemustest.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D4. Mitterahalised hüved on sama olulised kui rahaline boonus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D5. Seisakute kulud tuleks arvestada projekti kasumisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D6. Eelistan kindlat reeglistikku automaatse preemiaga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D7. Eelistan individuaalset tulemustasu süsteemi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D8. Mulle sobib tänane süsteem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Motivatsiooni faktorid (Andrade 2024; Armstrong ja Taylor 2024; Bielińska-Dusza

2022; Bos-Nehles jt, 2023; Cerasoli jt, 2014; Delfgaauw jt, 2022; Deci ja Ryan 2017;

Flannery 2017; Galanakis ja Peramatzis, 2022; Jin jt, 2025; Kattenbach jt, 2010; Kellner

jt, 2019; Kessler jt, 2020; Kurland ja Bailey 1999; MacPherson 2011; Pajumaa 2015;

Redmond ja Sharafizad 2020; Shah jt, 2012). Väited skaalal: 1 – üldse ei nõustu ... 5 –

nõustun täielikult.

Väide	1	2	3	4	5
E1. Rahaline tasu (palk).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2. Kasvuvõimalused (karjäär, areng).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3. Töö- ja eraelu tasakaal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E4. Juhtimine (nt ülemus, vanem kolleeg).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E5. Autonomia (saan ise otsustada).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E6. Kuuluvus meeskonda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E7. Tunnustus kolleegidelt/juhtidelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E8. Töökindlus (töökoha stabiilsus).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E9. Kaugtöö võimalus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E10. Töökeskkond.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E11. Tehtava töö tähenduslikkus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E12. Rõõm tööst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E13. Kolleegid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E14. Ettevõtte mitterahalised motivaatorid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisa 2 järg

Küsimus	Seos uurimisküsimuse ja/või uurimisprobleemiga	Seos	Töös kasutatud teoreetilised allikad
Millises generatsioonis olete sündinud?	Vanuse, soo ning staaži võimalik mõju motivatsioonile ja tasustamisele	A1; A2; A3	Bielińska-Dusza 2022; MacPherson 2021; Surugiu <i>et al.</i> 2025.
Kui rahul olete tulemustasu süsteemiga?	Motivatsiooniteooriad ja rahulolu	B1	Armstrong & Taylor, 2024; Deci & Ryan, 2017;
Kui tihti kogete seisakuid?	Seisakute mõju motivatsioonile	B2	Kerzner, 2022; Milkovich <i>et al.</i> , 2019.
Kui õiglasena tajute tulemustasu süsteemi?	Töötasude õiglus ja motivatsioon	B3; B4	Armstrong, 2007; Merchant & Van der Stede, 2017; Milkovich <i>et al.</i> , 2019; Redmond & Sharafizad 2020; Sharp <i>et al.</i> , 2009.
Kui hästi süsteem motiveerib seisakute vältimiseks?	Tulemustasu süsteemi efektiivsus	B5	Albers, 2021; Deci & Ryan, 2017; Kerzner, 2022.
Projekti viivitused või ootamatused (tehnilised probleemid, muutunud põhjustavad seisakuid. (kliendide nõudmised)	Tööseisakud (planeeritud, planeerimata)	C1; C2	Tatikonda & Rosenthal, 2000; Kerzner, 2022.
Seisakute ennetamiseks panustan ise teadlikult ressurside planeerimisse (nt jagan ülesandeid või otsin varuülesandeid).	Seisakute ennetamine	C4	Kattenbach <i>et al.</i> , 2010; Kerzner, 2022; Tatikonda & Rosenthal, 2000.
Seisakute ajal tegelen (koolitus, protsesside tootearendus) eneseareng, parendamine,	Käitumine seisakute ajal	C3	Albrecht <i>et al.</i> , 2015; Armstrong & Taylor, 2024; MacPherson, 2021.
Vastutus tööseisakute eest.	Seisakute olemuse mõistmine	C5	Deci & Ryan, 2017; Flannery, 2017; Kerzner, 2022.
Mis Sind motiveerib	Motivatsiooni faktorite mõistmine	E1	Andrade 2024; Bielińska-Dusza 2022; Bos-Nehles <i>etal.</i> 2023; Cerasoli <i>et al.</i> 2014; Deci & Ryan 2017; Delfgaauw <i>et.al.</i> 2022; Jin <i>et.al.</i> 2025; Kattenbach <i>et.al.</i> 2010; Kessler <i>et.al.</i> 2020; Pajumaa 2015; Redmond & Sharafizad 2020; Shah <i>et.al.</i> 2012.

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

Järgnevad küsimused on mõeldud läbiviimiseks individuaalsetes intervjuudes juhtkonna liikmete ning TAO projektijuhtidega. Küsimused on poolstruktureeritud, mis tähendab, et neid võidakse intervjuu käigus täpsustada, laiendada või kohandada vastavalt vestlusvooru kulgemisele.

Teemablokk: Kuluarvestus ning tööseisakute olemus ja juhtimine (Armstrong & Taylor, 2024, Drury, 2023, Atrill & McLaney, 2021, Horngren *et al.*, 2020, Kaplan & Anderson, 2007, Kerzner, 2022, Surubika & Tang, 2023, Tatikonda & Rosenthal, 2000).

1. Kirjelda, kui sageli Sinu hinnangul tööseisakuid projektimeeskonnal esineb.
2. Nimeta peamisi tegureid, mis tööseisakuid põhjustavad.
3. Selgita, millised strateegiad tagavad kõige tõhusama seisakute juhtimise.
4. Kirjelda, kuidas on kuluarvestus projektides korraldatud ja millist mõju avaldab see tulemustasu jaotamisele.

Teemablokk: Tulemustasu süsteem ja selle õigluse tajumine (Armstrong & Murlis, 2007, Horngren *et al.*, 2020, Katzenbach & Smith, 2015, Milkovich *et al.*, 2019, Merchant & Van der Stede, 2017, Shields *et al.*, 2016).

1. Too välja praeguse tulemustasu süsteemi peamised tugevused ning nõrkused.
2. Nimeta muudatusi, mis aitaksid tulemustasu süsteemil paremini arvestada seisakuid ja projekti kasumlikkust.
3. Kirjelda, kuidas hindad projekti kasumi jaotumist töötajate vahel (läbipaistvus, õiglus).
4. Selgita, milliseid praktilisi meetmeid võiks kasutada õiglasema ja selgema tulemustasu tagamiseks.
5. Too välja kuidas jagaksid projektis tekkiva kasumi ettevõtte, osakonna ja projektimeeskonna vahel

Teemablokk: Motivatsioon ja töörahulolu; isiklik kogemus ja ettepanekud (Albers, 2021, Albrecht *et al.*, 2015, Deci & Ryan, 2017, Flannery, 2017, Kattenbach *et al.*, 2010, Kerzner, 2022, Kurland & Bailey, 1999, McPherson, 2021, Redmond & Sharafizad 2020, Sharp *et al.*, 2009).

1. Kirjelda, millisel moel mõjutab tulemustasu süsteem töötajate motivatsiooni seisakute ajal.
2. Nimeta tegureid või tunnustusi (rahalised vs mitterahalised), mis kõige enam soodustavad töötajate pühendumust.
3. Selgita, kuidas juhid saavad seisakute perioodil töötajate pühendumust veelgi paremini toetada.
4. Mitu aastat oled AS Datelis töötanud ning milliseid muutusi oled märganud tulemustasude korralduses?
5. Kirjelda suurimaid kitsaskohti, mis praegu takistavad õiglast ja motiveerivat tasustamissüsteemi.
6. Jaga soovitusi, mida peaks uue tulemustasu mudeli kasutuselevõtul kohe silmas pidama.

Lisa 3. AS Dateli tulemustasu süsteemi kontseptsiooni ettepanek

Sissejuhatus

Käesolev ettepanek tugineb uuringu järeldustele ja esitab AS Dateli tarkvaraarenduse osakonnale projektikasumipõhise tulemustasusüsteemi kontseptsiooni. Eesmärk on kujundada õiglane, läbipaistev ja motiveeriv mehhanism, mis soodustab töötajate panust ettevõtte kasumlikusse ning arvestab tööseisakute mõju. Kontseptsioon lähtub uuringus tuvastatud probleemidest: preemiade juhuslikkus, läbipaistmatus ning tööseisakute mõju tasustamise puudulik arvestus.

Süsteemi eesmärgid

Süsteemi eesmärgid lähtuvad lõputöö peatükis 2.4 esitatud järeldustest ja ettepanekutest:

- **Motivatsiooni suurendamine:** Sidudes töötajate lisatasud otseselt projektide kasumiga, suureneb töötajate motivatsioon pingutada projekti eduka teostuse nimel. Kui töötajad näevad selget seost oma tööpanuse ja saadava tasu vahel, on nad altimad tegema lisapingutusi ja otsima efektiivsemaid lahendusi. Sidudes tasustamise projektikasumiga, tajuvad töötajad seost pingutuse ja tasu vahel (vt tabel 6. lk 36, ettepanekud 1, 4 5.).
- **Tulemuslikkuse parandamine:** Projektikasumipõhine tulemustasu joondab töötajate ja juhtkonna huvid – kui projekt on edukas, võivad sellest nii ettevõtte kui ka töötajad. See „võit-võit” stiimul soodustab kõrgemat tootlikkust ja kvaliteeti, kuna töötajad on otseselt huvitatud projekti kasumlikkusest. Tuleb defineerida selged mõõdikud ning neid regulaarselt seirata. Süsteem motiveerib tähtaegade ja kvaliteedi järgimist ning tugevdab meeskonnavaimu (vt tabel 6. lk 36, ettepanekud 1, 3).
- **Õigluse ja läbipaistvuse tagamine:** Ühtne arvutusmudel ja selged reeglid vähendavad subjektiivsust premeerimisel. Kõik osapooled mõistavad, kuidas nende bonus kujuneb, mis suurendab tajutud õiglust ja vähendab võimalikke pingeid. Süsteemi parendatakse regulaarselt. Kindlad reeglid loovad usaldust ja väldivad subjektiivsust (vt tabel 6. lk 36, ettepanekud 1, 2, 4, 6).
- **Tõhususe kasv ja seisakute vähendamine:** Süsteemi üks eesmärk on vähendada tööseisakuid (perioodid, mil töötajad või ressursid on tegevusetad). Kui töötajad ja juhid teadvustavad, et seisakute vähendamine suurendab kasumlikkust (ja seega ka

boonuseid), pööratakse rohkem tähelepanu tööprotsesside sujuvusele ja ressursside optimaalsele kasutusele. Seisakute mõõtmine ja tasustamises arvestamine motiveerib neid ennetama ja vähendama (vt tabel 6. lk 36, ettepanekud 2, 3, 4).

Projektikasumi jagamise mehhanism

Jagamise põhimõte: Iga lõpetatud projekti puhaskasum (projekti tulu miinus kõik kulud, sh otsesed ja kaudsed kulud ning jaotatud üldkulud) jaotatakse eelnevalt kindlaks määratud proportsioonides ettevõtte, osakonna ja projektimeeskonna vahel. See tähendab, et nii ettevõtte kui ka töötajad saavad osa projekti edust. Näiteks võib kokkulepitud jaotusproportsioon olla järgmine: ettevõtte osa – X% projektikasumist jääb ettevõttele (katab omanikutulu, üldkulud, reinvesteeringud ja arenduse); osakonna osa – Y% projektikasumist eraldatakse projekti eest vastutava osakonna preemiafondi; projektimeeskonna osa – Z% projektikasumist moodustab konkreetse projekti meeskonna tulemustasude fondi. See jaotusproportsioonide summa moodustab 100% projektikasumist. Uuringust selgust, et süsteemi käivitusfaasis võiks kasutusele võtta järgmised proportsioonid: ettevõtte 70% kasumist ja töötajad 30% (mis omakorda jaguneb osakonnale 20% ning meeskonnale 80%).

Läbipaistvus ja reeglid: Jagamise mehhanism fikseeritakse ettevõtte sise-eeskirjades nii, et kõik töötajad on sellest teadlikud. Projekti lõpparuanne sisaldab kasumi arvutust ja näitab, kui suur bonusfond tekkis ning kuidas see jaguneb. See läbipaistvus suurendab töötajate usaldust süsteemi vastu ning igaüks saab kontrollida, et arvutused on tehtud kokkulepitud viisil. Töötajad tajuvad tasustamist õiglasemana, kui reeglid on selged ja järgitakse eelnevalt kokkulepitud protseduure.

Tööseisakute mõju arvestamine omahinna kujundamisel

Seisakute arvestamine omahinnas: Projekti omahinna (kulude) kalkuleerimisel võetakse arvesse, nii planeeritud, kui ka planeerimata tööseisakud, st ajaperioodid, mil ressursid (nt töötajad või seadmed) võivad seista tegevuseta. Tavapäraselt lisatakse projekti eelarvesse teatud % lisakulusid, mis kajastab eeldatavat seisakuaega (nt töötajate võimalik alakoormus või planeerimata seisak kliendi vm tõttu). See tagab, et projekti eelarve on realistlik ega eelda 100% ideaalset ressursikasutust.

Regulaarne korrigeerimine: Kord aastas vaadatakse läbi eeldatud ning tegeliku tööseisakute maht osakonnas. Kui tegelikud seisakud erinevad oluliselt planeeritust, korrigeeritakse järgmiseks perioodiks omahinna kalkuleerimise mudeleid. Näiteks:

- Kui eelmisel aastal olid tegelikud seisakud väiksemad kui prognoositud (ressursse kasutati efektiivsemalt), võib järgmise aasta projektide planeerimisel vähendada planeeritava seisaku % määra. See muudab uute projektide hinnad konkurentsivõimelisemaks ja suurendab potentsiaalset kasumit.
- Kui seisakuid oli rohkem kui eeldatud, korrigeeritakse omahinna arvutust vastavalt ülespoole, et vältida tulevaste projektide alahinnatud kulusid. Samuti analüüsitakse suurema seisaku põhjuseid ja otsitakse lahendusi nende vähendamiseks.

Selle iga-aastase korrigeerimise eesmärk on hoida süsteem ajakohane ning õiglane, nii ettevõtte kui ka töötajate suhtes. See väldib olukorda, kus töötajad jääksid boonustest ilma lihtsalt seetõttu, et algsed eeldused olid ebatäpsed. Samuti annab see juhtkonnale ülevaate efektiivsuse paranemisest ajas. Regulaarne ülevaatus ja korrigeerimine on osa pidevast parendamisest, mida rõhutavad ka *lean*-juhtimise põhimõtted. Selline lähenemine tagab õiglasema tasustamise ja võimaldab tulemuslikumat planeerimist (vt tabel 6. lk 36, ettepanek 5).

Täiendav preemiafond madalate seisakute korral

Süsteemis nähakse ette täiendav osakonna preemiafond juhuks, kui tööseisakuid õnnestub hoida madalamal tasemel kui planeeritud. See tähendab, et kui osakond suudab teatud perioodil (nt kvartali või majandusaasta jooksul) vähendada seisakuaega alla seatud sihttaseme, tekib sellest saavutatud efektiivsusest lisahüve, mida jagatakse töötajatele.

- **Kujunemine:** Täiendav preemiafond moodustub projektipreemia osakonnale jagatavast osast ning seisakute pealt kokku hoitud kulust. Nt kui eelarveliselt planeeriti, et osakonnas on perioodis seisakuid 1000 töötundi, kuid tegelikult tekkis seisakuid ainult 700 tundi, siis 300 tunni kuluväärtus (palga- ja üldkulude kokkuhoid) suunatakse osakonna preemiafondi. See fond on seega otseselt seotud efektiivsusvõiduga. Iga kasumlik projekt annab osa kasumist osakonna preemiafondi, mille jagamise otsustab osakonnajuhataja. Osakonna preemiafondi kasutatakse peamiselt ühekordseteks boonusteks. Lisaks annab see osakonnale

puhverraha, kui tegelikke seisakuid on rohkem kui algselt planeeriti või võimaldab maksta aastapreemiat.

- **Jagamine:** Perioodi lõpus otsustab juhtkond selle fondi jaotamise põhimõtted. Üks võimalus on jagada täiendav preemiafond osakonna töötajatele (nt proportsionaalselt nende aastapalgale või panusele efektiivsuse parandamisse). Teine võimalus on suunata see fond tagasi konkreetsetesse projektimeeskondadesse, kes seisakute vähendamisse enim panustasid. Oluline on, et jagamise põhimõtted oleksid eelnevalt kommuniqueeritud ning töötajate poolt tajutud õiglastena. Selline lisaboonus on positiivne „üllatus” töötajatele, motiveerides kogu organisatsiooni tõhusamalt tegutsema.

Mõju: Täiendav preemiafond toimib sisuliselt kui „võit-võit”. Kui tavapärane projektikasumi jagamine premeerib häid tulemusi projekti tasandil, siis seisakute vähendamise boonus premeerib laiemalt operatiivset tõhusust. See annab selge signaali, et lisaks projektide edule väärtustab ettevõtte ka sujuvat töökorraldust ja head planeerimist. Töötajad näevad, et kaudsete pingutuste (nt parem planeerimine, ennetav hooldus, seisakuid vähendav koostöö) tulemused on mõõdetud ja tunnustatud rahaliselt. See meede tugevdab seost tulemustasude ja operatiivse efektiivsuse vahel (vt tabel 6. lk 36, ettepanek 4).

Arvutusmudel ja näide

Alljärgnevalt on esitatud lihtsustatud arvutusmudel, mis illustreerib süsteemi toimimist ning mida saab kohandada tegelike andmetega:

- **Projekti kasumi arvutamine:** Projekti tulu – projekti kulud = projekti kasum.
 - *Näide:* Projekti tulu = 500 000 €.
Projekti otsesed kulud (materjalid, allhange, tööjõud jms) = 350 000 €.
Osakonna üldkulude osa (sisaldab projekti kaudseid kulusid sh ka jagatud seisakukulu) = 50 000 €.
Sel juhul on projekti puhaskasum = 500 000 – (350 000 + 50 000) = 100 000 €.
- **Kasumi jagamine:** Kasum 100 000 € jaguneb ettevõtte, osakonna ja projektimeeskonna vahel eelnevalt kokkulepitud proportsioonides (nt vastavalt 70-30).

Ettevõtte osa (70%) = 70 000 € jääb ettevõtte käsutusse.

Osakonna boonusfond (30%) = 30 000 € eraldatakse osakonnale, mis omakorda jaguneb 80-20.

- Projektimeeskonna boonusfond (80%) = 24 000 € jagatakse projekti meeskonnaliikmetele vastavalt eelnevatele kokkulepetele.
 - Osakonnale (20%) = 6 000 € jagatakse vastavalt kehtestatud reeglitele nt suunatakse sellest 1 500 € reservfondi ning 3 500 € osakonna preemiafondi.
- **Tööseisakute erinevuse arvestamine:** Kontrollitakse, kas tegelikud seisakukulud erinesid planeeritust.

Näite jätk: Projekti planeeritud üldkulud 50 000 € sisaldasid eeldusena 10 000 € väärtuses võimalikke seisakukulusid (teatud hulk mitteproduktiivseid töötunde). Oletame, et tõhusa töö tulemusel õnnestus seisakuid vähendada, ehk seisakukulusid tekkis vaid 5 000 € ulatuses. Seega hoiti plaanituga võrreldes kokku 5 000 €.
 - **Täiendava preemiafondi arvutamine:** Kokku hoitud seisakukulu 5 000 € suunatakse täiendavasse preemiafondi (ettepanek 5). See 5 000 € on lisaboonus, mis jagatakse vastavalt kehtestatud reeglitele (nt projektimeeskonna liikmetele, osakonnale või laiemalt).

Projekti lõpparuandes näidatakse koondtulemused: projekti kasum (nt 100 000 €), millest boonustena jagati töötajatele kokku 30 000 € (24 000 € meeskonnale + 6 000 € osakonnale). Ettevõttele jäi 70 000 € kasumist. Tänu efektiivsele tööle vähendati seisakuid, mille eest maksti täiendavat boonust 5 000 € (osakonna preemiafondist). Esitatud arvutusmudel on paindlik ning juhid saavad mudelisse sisestada vastavad numbrid (tulud, kulud, protsendid, seisakud) ning arvutada välja konkreetse perioodi boonused. Mudeli läbipaistvus võimaldab ka töötajatel aru saada, kuidas nende töö tulemus mõjutab lõplikku tasu.

Süsteemi tõhusust ja õiglust toetav taust

Ettepanekus kirjeldatud süsteemi rakendamine tugineb parimatele praktikatele ja uuringutulemustele, mis kinnitavad taolise lähenemise kasulikkust:

- **Suurem tootlikkus ja kasumlikkus:** Kasumi jagamise plaanid on seotud kõrgema tootlikkuse ning paremate majandusnäitajatega. Töötajate kaasamine kasumi

jagamisse on positiivselt seotud tootlikkusega. Kasumi jagamine ja tulemustasud aitavad luua kõrgema tööefektiivsuse kultuuri. (vt tabel 6, lk 36, ettepanekud 1, 4, 6)

- **Töötajate rahulolu ja kaasatus:** Kui töötajad tunnetavad, et kompensatsioon on otseses seoses nende pingutustega ning nad saavad õiglaselt osa organisatsiooni edust, siis paraneb nende töörahulolu ja lojaalsus ettevõttele. Uuringud näitavad, et tajutud õiglus tasustamissüsteemis suurendab töötajate pühendumust ja väljendub paremas tulemuslikkuses. Teisisõnu, läbipaistval ja võrdsuspõhimõtet arvestaval süsteemil on motiveeriv efekt, siis töötajad näevad süsteemi kui õiglast ja on seetõttu rohkem valmis panustama ühisesse edusse. See parandab töötajate motivatsiooni ja rahulolu (vt tabel 6, lk 36, ettepanekud 1–3, 6)
- **Õigluse printsiip:** Hea tulemuspalgasüsteem peab olema töötajate silmis õiglane, vastasel juhul võib see motiveerimise asemel tekitada rahulolematust. Käesoleva ettepaneku raames jagatakse kasumit selgete ja objektiivsete reeglite alusel, mis välistab juhtkonna poolse meelevaldse otsustamise. Kasumi jagamise süsteemidest, on taolise süsteemi kestva edu eelduseks partnerite (meie puhul töötajate ja juhtide) konsensus, et jagamine on õiglane ja läbipaistev. Loodud süsteemis on iga valem ja reegel ette teada, kõigile rakendub ühtne loogika, mis suurendab usaldust ja vähendab võimalikku kadedust või ebaõigluse tunnet. (vt tabel 6, lk 36, ettepanekud 1, 2, 4, 6)
- **Organisatsioonikultuuri mõju:** Projektide kasumi jagamine loob kultuuri, kus iga projekt loetakse mini-ettevõtmiseks, st meeskond tunnetab vastutust tulemi eest. Selline omaniku-tunne („*ownership mentality*”) edendab innovatsiooni ja kultureadlikkust igal tasandil. Töötajad otsivad aktiivsemalt võimalusi kulusid kärpida või tulu kasvatada, teades et see peegeldub ka nende hüvitises. (vt tabel 6, lk 36, ettepanekud 4–6)

Tuginedes eespool toodud aspektidele ja praktilistele kogemustele, võib eeldada, et pakutav süsteem on nii tulemuslik (parandab majandusnäitajaid) kui ka õiglane (võtab arvesse töötajate panust ja väldib ebavõrdset kohtlemist).

Kokkuvõte

Projektkasumipõhise tulemustasu ja kasumi jagamise süsteemi kehtestamine on strateegiline investeering ettevõtte organisatsioonikultuuri ja tootlikkuse parendamisse.

Kavandatud süsteem motiveerib töötajaid võtma suuremat omavastutust projektide edus, premeerides neid otseselt nende panuse eest. Samal ajal kaitseb see ettevõtte huve – kasumi jaotamine toimub alles pärast kulude katmist ning kindlaksmääratud osas, tagades jätkusuutliku kasumlikkuse.

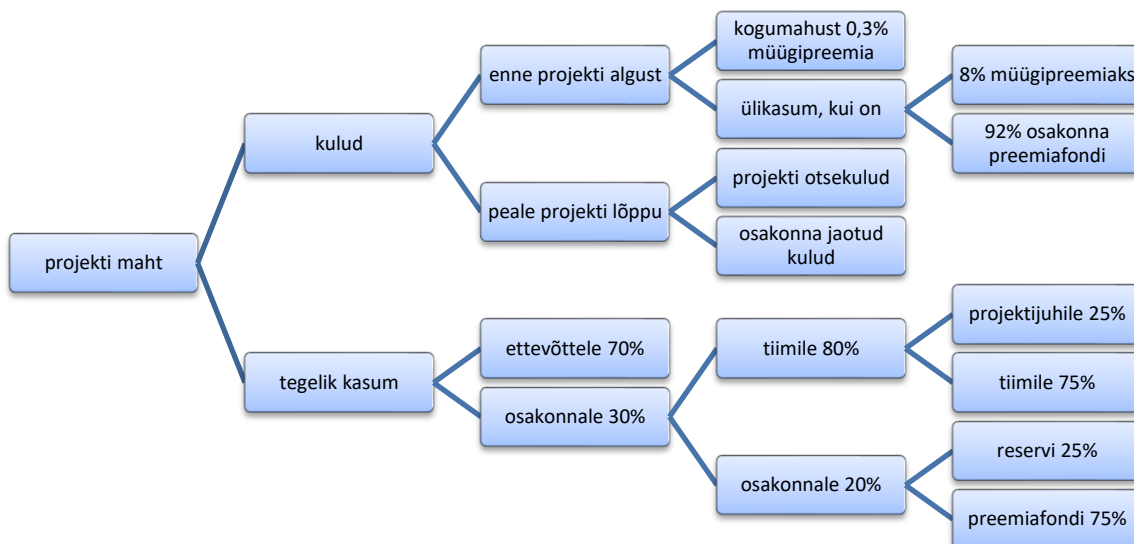
Süsteem on kujundatud paindlikult, võimaldades aastapõhiseid kohandusi vastavalt tegelikule olukorrale (eriti seoses tööseisakutega). St, et süsteem püsib asjakohane ka muutuv keskkonnas ning julgustab pidevat parendamist. Juhtkonna jaoks loob see mehhanism selge raamistiku, kuidas jaotada ettevõtte edust osa töötajatega viisil, mis motiveerib ja on läbipaistev.

Süsteemi rakendamist on soovitatav alustada pilootprojektiga, et koguda praktilist tagasisidet ja teha vajadusel väiksemaid täiendusi enne üle-ettevõttelist juurutust. Edukas rakendamine eeldab ka töötajate teavitamist ja koolitusi, et kõik osapooled mõistaksid uue süsteemi toimimist ning eesmärke. Kommunikatsioon on võtmetähtsusega, sest kui töötajad mõistavad, kuidas süsteem neid ja ettevõtet aitab, on nad altimad seda omaks võtma. (vt tabel 6, lk 36, ettepanek 6)

Kokkuvõttes vajab antud ettepanek juhtkonnapoolset heakskiitu. Enne ettepaneku heakskiitmist tuleks kaasata töötajad ning piloteerida loodavat süsteemi. Süsteem toetab ettevõtte strateegilisi sihte, parandades nii ettevõtte finantstulemusi kui ka töötajate rahulolu ja kaasatust. Rakendades projektikasumipõhise tulemustasu mudeli, astub ettevõtte olulise sammu avatud, õiglaselt tasustatud ja kõrge tulemuslikkusega töökultuuri suunas.

Selline mudel loob tugeva seose tulemustasu ja kulude juhtimise vahel. Töötajad mõistavad selgelt, et nende tegevus ja ressursijuhtimine mõjutavad otseselt nende saadavat tasu, mis omakorda toetab projekti üldist efektiivsust ja organisatsiooni majanduslikku edu (Fulmer *et al.*, 2023, lk 703–704; Jin *et al.*, 2025, lk 3–6). Alljärgneval joonisel 7 illustreerib projekti rahade jaotumist. Joonisel kasutatud mõiste „üliskasum“ (ettevõttes kasutusel olev termin) on ettevõtte riske maandav komponent, millega saab koheselt, peale pakkumuse aktsepteerimist, eraldada edukale müügi-meeskonnale kasumi osa ning ülejäänu jagada ettevõtte ning osakonna reservfondi vahel,

mis läheb väljamaksmisele juhul kui projekt on kasumlik. Ülikasum tekib väga hea müügi korral ning ülikasumi osa läheb projekti kuludesse, millega väheneb tegelik kasum.



Joonis 7. Projektikasumi võimaliku jaotamise näidisskeem

Proportsionaalse (vt valem (1), lk 12) jaotamine meeskonnaliikmete vahel. Näide, kus meeskonnale on ette nähtud 18 000 €. Meeskonnas töötasid:

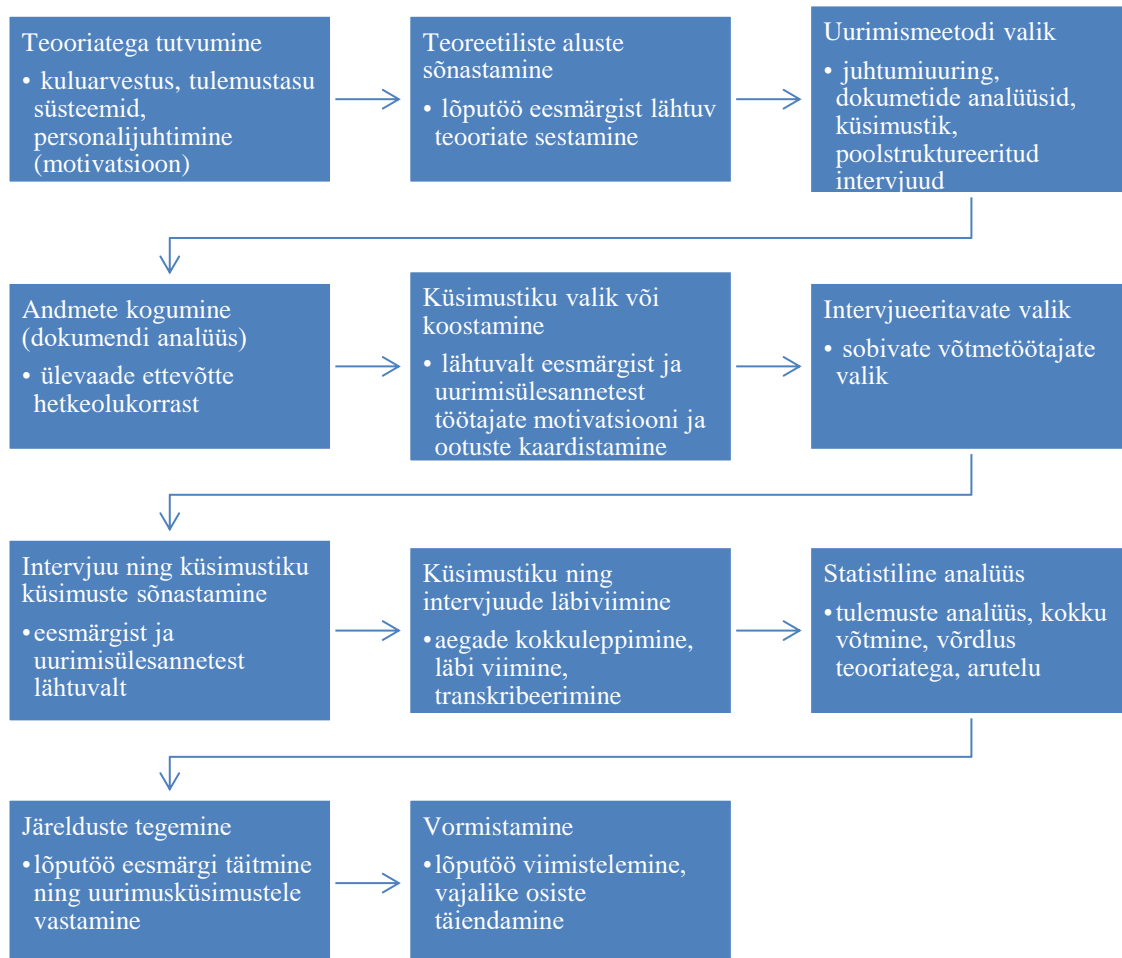
- Töötaja A: rolli kaal 1.0, 160 töötundi
- Töötaja B: rolli kaal 1.2, 140 töötundi
- Töötaja C: rolli kaal 0.8, 120 töötundi

Siis arvutatakse igapähe K_j vastavalt:

- A: $K_A \approx 6792,45$ €
- B: $K_B \approx 7127,36$ €
- C: $K_C \approx 4080,96$ €

Samasugust mudelit saab vajadusel kasutada ka osakonna (6%) ja ettevõtte (70%) tasude jagamiseks, nt osakonnasiseselt koordineeriva juhi ja tugispetsialistide vahel. See tagab, et kõik osapooled saavad tasustatud kooskõlas oma tegeliku panusega (Juarez *et al.*, 2020, lk 817–825).

Lisa 4. Uuringu läbiviimise tegevusplaan



Lisa 5. Uuringu kategooriad, koodid ning märksõnad

Kategooria teoriast	Kood teoriast	Märksõna intervjuust
I Tööseisakud projektipõhises organisatsioonis	Projekti viivitused	kliendipoolsed viivitused (ligipääsude andmine, otsuste tegemine, lepingute sõlmimine); projekti käivituse venimine
	Ebastabiilne projektiportfell	projektide vahelised seisakuperioodid; järgmise projekti viibimine
	Tehnoloogilised muutused	uute tehnoloogiate kasutuselevõtu pausid; tehnoloogiamuudatustest tingitud viivitused
	Ressursiplaneerimise probleemid	puudulik ressursiplaneerimine ja koordineerimine; prioriseerimata backlog; järgmise töö puudumine; KPI-d
	Seisakute negatiivne mõju finantsstabiilsusele	püsilkulud jooksevad seisakute ajal edasi; kasumimarginaal kannatab seisakute tõttu; ressursside alakasutus; mõju ei kajastu projekti kuludes
	Seisakute mõju töötajate motivatsioonile Seisakute ennetamise ja juhtimise strateegiad	motivatsiooni langus seisaku ajal; väiksem entusiasm järgmise projekti alustamisel; ükskõiksus varajane järgmise projekti ettevalmistus; kliendi õigeaegsete vastuste tagamine; backlog'i prioriseerimine
II Tulemustasustamise ja kasumi jaotamise mudelid	Individuaalne tulemustasu	individuaalse panuse premeerimine; ülemäärase individuaalkonkurentsi vältimine; tõsine pingutus; Tasustamine vahetult peale tulemust; initsiatiivikus seisakute vähendamisel projektimeeskonna ühine preemia; koostöö premeerimine; mitterahalised motivaatorid
	Meeskondlik (grupi-) tulemustasu	projekti boonusfond (meeskond + individuaalne); kombineeritud tasustamismudel
	Kasumi jagamine (ühis- või osakonnatasandil) Õiglane ja läbipaistev kasumi jaotamine	osakonna kasumil põhinev boonus; osakonna preemiafondi jagamine töötajatega; jäägi jagamine; läbipaistva preemiasüsteemi puudumine; juhuslik preemiate jagamine; ebaõigluse tajumine töötajates; läbipaistmatu
	Autonoomia (iseseisvus ja otsustusõigus töös) Kompetentsuse ja arenguvõimaluste toetamine Kuuluvustunde ja meeskonnavaim	otsustusvabadus töös; töötajate iseseisvus ülesannete täitmisel; isiklik vastutus koolitus- ja arenguvõimaluste pakkumine; uute oskuste arendamine; enesearendus ühtekuuluvustunde kujundamine; püsivate meeskondade loomine; team building
III Töötajate motivatsioon ja kaasamine	Tunnustamine ja tagasiside Selgete eesmärkide seadmine	pingutuse tunnustamine; regulaarne tagasiside selged eesmärgid ja ootused; konkreetsete sihtide seadmine; kick off ja RACI
	Töötajate kaasamine otsustusprotsessides	töötajate kaasamine otsuste tegemisse; töötajate arvamusega arvestamine

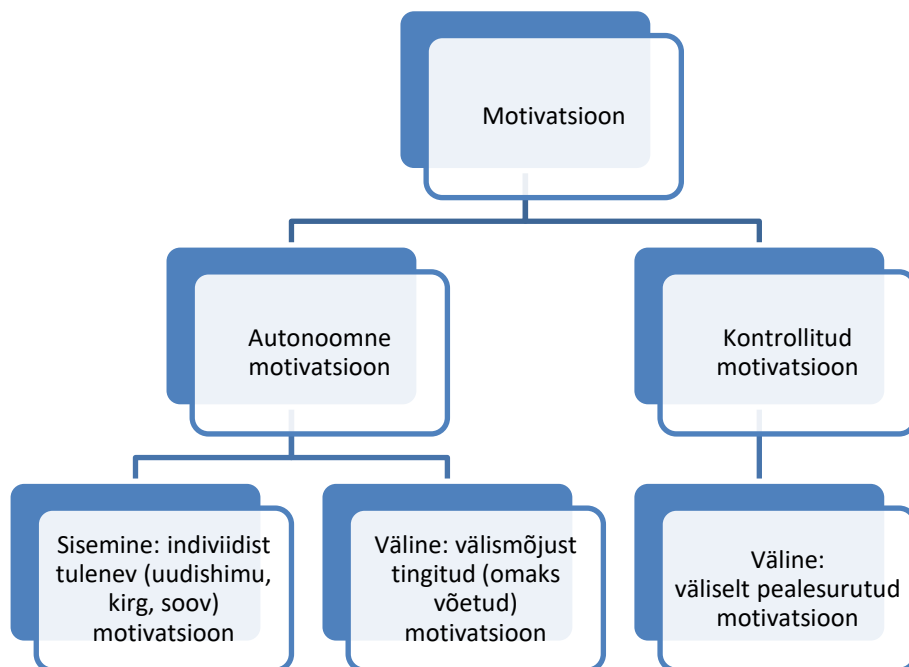
Lisa 6. Motivatsiooni illustratsioonid

Deci ja Ryani enesemääratlemise teooria motivatsioonisüsteemi tabel:

	AMOTIVAT SIOON	VÄLINE MOTIVATSIOON			SISEMINE MOTIVAT SIOON	
Reguleeriv vorm		Väline regulatsioon	Ülekantud regulatsioon	Isiklik regulatsioon	Integratsioon	
Seotud protsessid atribuudid	Tajutud võimetus Madal tajutud kompetents Tähtsusetus Tahte puudus	Saavutatav väline tasu või karistus Vastutulek	Ego kaasatus Enese või teiste heakskiidu saavutamine	Teadlik tegevuse väärtustamine Isiklik eesmärkide heakskiit	Organisatsiooni eesmärkide ülevõtmine, ühildamine	Huvi, nauding, isiklik rahulolu
Tajutud põhjuslikuse kese	Mitte isiklik	Väline	Pigem väline	Pigem sisemine	Sisemine	Sisemine

Allikas: Deci ja Ryan, 2017

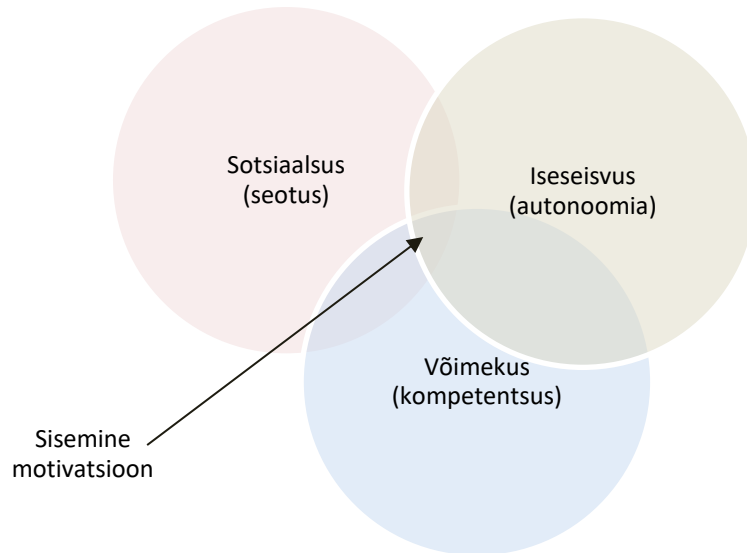
Motivatsiooni jagunemine:



Allikas: Ryan'i ja Deci 2020 põhjal koostatud

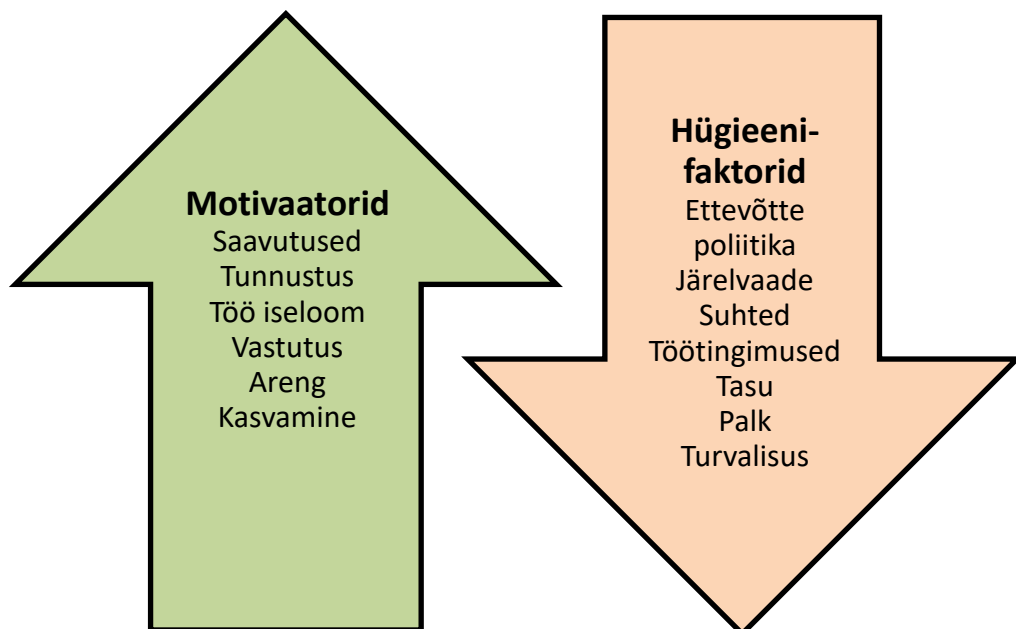
Lisa 7 järg

Motivatsiooni kolmainsus



Allikas: Albers 2021

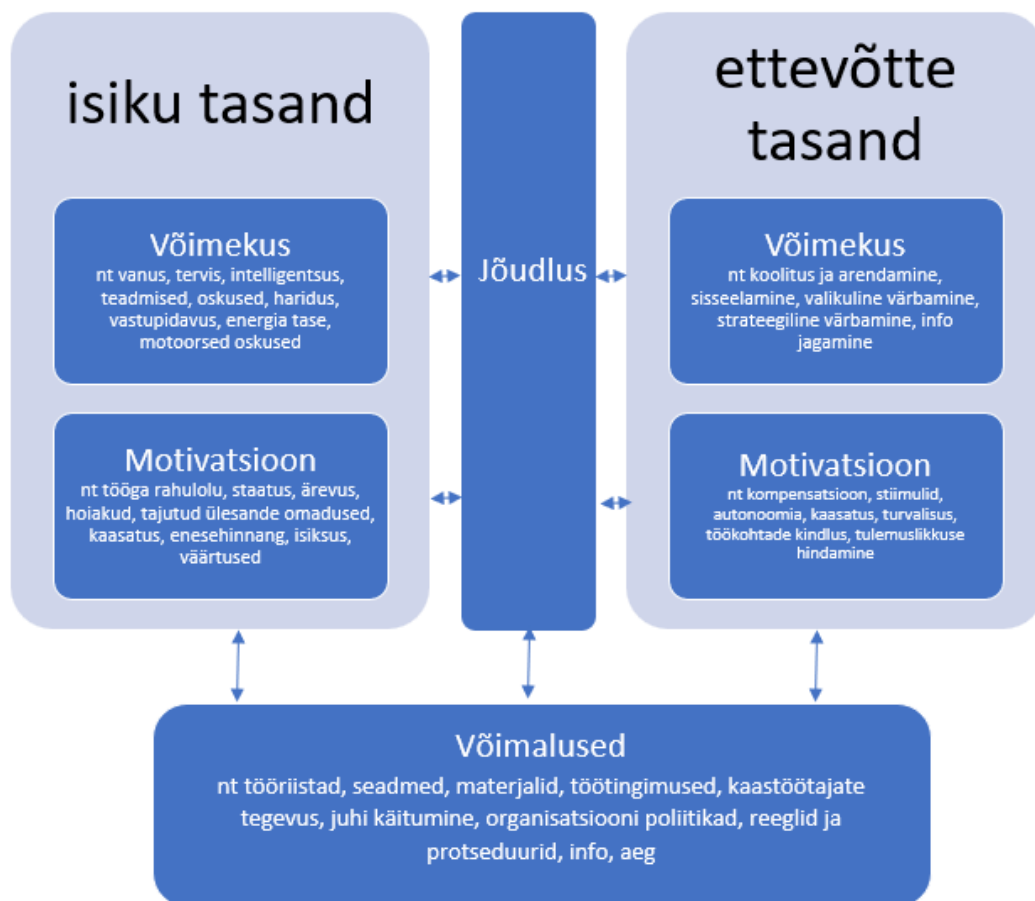
Herzbergi kahefaktori teooria illustatsioon



Allikas: MacPherson, 2021, lk 15 põhjal koostatud

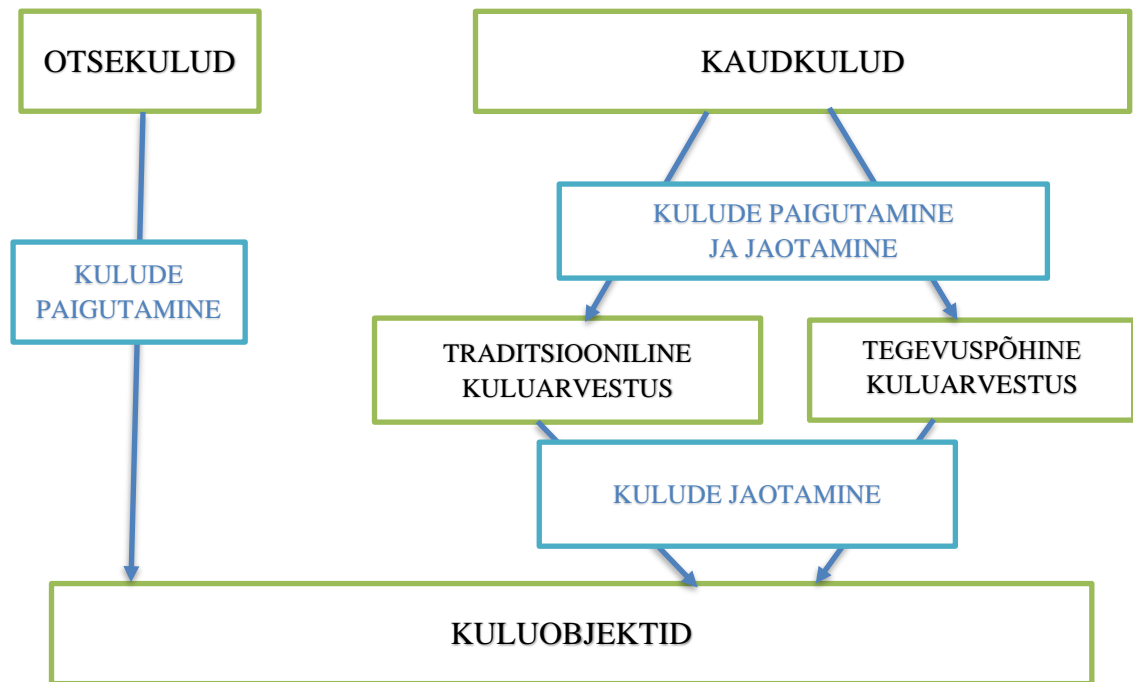
Lisa 7 järg

AMO seos isiku ja ettevõtte tasandi vaates



Allikas: Kellner *et al.*, 2019, lk 318 põhjal autori poolt koostatud

Lisa 7. Kulude paigutamine, jaotamine ja kogumine



Allikas: CostPerform 2024

Lisa 8. Uuringu teoreetiliste aluste raamistik

Kontseptsiooni või teooria viide	Olulised seisukohad ja seos uurimisprobleemiga
Enesemääratlemise teooria (Deci & Ryan, 2017)	Töötajate sisemine motivatsioon püsib tugev, kui on rahuldatud põhivajadused, nagu autonoomia, kompetentsus ja seotus. Liigne väline kontroll või ebaõiglane tasu võib motivatsiooni vähendada. Uurimistöös rõhutati, et preemiasüsteem peab olema disainitud nii, et töötajad tajuksid tasustamist õiglasena ja tähenduslikuna, mis toetab nende autonoomsust ja kompetentsitunnet, hoides motivatsiooni kõrgel ka keerulistel perioodidel (nt tööseisakute ajal).
Võrdsusteooria (õiglustunde printsiip) (Taheri, 2025)	Töötajad võrdlevad oma panuse ja tasu suhet teiste omaga; õiglane tasu (proportsioonis panusega) säilitab rahulolu, ebaõiglus tekitab pettumust ja vähendab motivatsiooni. Antud töös on uue süsteemi eesmärk tagada, et preemiate jaotus peegeldaks iga töötaja tegelikku panust projektidesse, millega ennetatakse rahulolematust, mis kaasneb olukorraga, kus osa töötajaid tajub, et nad ei saa oma panusele vastavat tasu. Võrdsuspõhimõtte järgimine aitab suurendada töötajate pühendumust ja usaldust süsteemi vastu.
Vastutusjuhine juhtimisarvestus (Horngren <i>et al.</i> , 2020)	Juhtimisarvestuse kontrollmehhanismid eeldavad, et töötajaid hinnatakse ja premeeritakse vaid nende kontrolli all olevate tulemuste eest (kontrollitavuse printsiip). Praktikas tähendab see, et tasustamissüsteem peab arvestama objektiivseid, töötaja mõjutada olevaid näitajaid. Käesolevas uuringus rakendatakse seda põhimõtet: preemiad seotakse otseselt projekti finants-tulemustega, mille kujunemises on töötajate roll selgelt määratletud. See aitab vältida ebaõiglust, kus töötajaid „karistatakse” asjaolude eest (nt turumuutused või müügi osakonna viivitused), mida nemad mõjutada ei saa.
Ootuste teooria (Watters, 2021)	Ootuste teooria kohaselt sõltub töötaja motivatsioon sellest, kui veendunud ta on, et tema pingutus viib hea tulemuseni ning toob kaasa väärtustatud tasu. Kui töötaja tajub, et pingutuse ja tasu vahel puudub selge seos või kahtleb ta saadava tasu õiglustundes, väheneb motivatsioon. Käesoleva uurimistöökontekstis tähendab see, et tasustamissüsteem peab looma töötajatele arusaadava seose nende panuse ja preemia vahel – kui töötaja näeb, et tema pingutus parandab projekti tulemuslikkust ja suurendab tema tasu, püsib motivatsioon tugev.
Tulemusjuhtimise põhimõtted (Chen <i>et al.</i> , 2023)	Tulemusjuhtimine rõhutab selgete eesmärkide seadmist, mõõdetavaid näitajaid ja regulaarset tagasisidet töötajatele. Selle teooria kohaselt teavad töötajad täpselt, mida neilt oodatakse ja kuidas nende töö tulemust mõõdetakse. Uuringus kujundatud preemiasüsteem järgib tulemusjuhtimise loogikat: igale projektile ja rollile seatakse konkreetsed KPI-d (olulised tulemusnäitajad) ning töötajatele kommunikeeritakse, kuidas need näitajad mõjutavad lõpp-preemiat. See läbipaistvus ja mõõdetavus suurendab töötajate tunnet, et nad saavad oma pingutusega tulemusi parandada ja seeläbi oma lisatasu tõsta.
Kasumijaotuse mudelid (Juarez <i>et al.</i> , 2020)	Kasumijaotuse teooriad pakuvad erinevaid mudeleid, kuidas ettevõtte kasumit või boonustfondi osapoolte vahel jagada. Juarez jt (2020) toovad esile mudelid nagu võrdne jaotus, proportsionaalne jaotus vastavalt panusele jne. Käesolevas uurimistöös tugineb lahendus proportsionaalsele jaotusele: projektikasum jagatakse ettevõtte, osakonna ja meeskonna vahel vastavalt iga osapoolle panusele ja riskile. Teooria kohaselt suurendab proportsionaalne jaotus õiglustunnet ja vähendab konflikte – loodud mudelis kajastub see selles, et nii ettevõtte, osakond kui ka meeskond tunnetavad süsteemi õiglasena (keegi ei saa ebaproportsionaalselt suurt osa) ning on seetõttu motiveeritud ühise eesmärgi nimel pingutama.

Lisa 9. Hübriidse tulemustasu süsteemi tugevused ja nõrkused

Plussid	Miinused
<p>+ Tasakaalustab erinevad motivatsiooni- allikad: hübriidne lähenemine tunnustab samaaegselt individuaalseid saavutusi ja tiimi tulemusi, püüdes võtta „parim mõlemast maailmast”. Väikestes ja tihedalt koostööd tegevatel meeskondadel võib segamudel anda parimaid tulemusi tootlikkuses, kuna töötajad on motiveeritud panustama nii meeskonna edu nimel kui särama isikliku panusega. See aitab hoida tasakaalu konkurentsi ja koostöö vahel.</p>	<p>– Suurem keerukus ja võimalikud segatud signaalid: hübriidsüsteemi disain ja haldus on keerulisem – mitme komponendi korral võib töötajatele olla ebaselge, mille eest neid täpselt premeeritakse, kui kommunikatsioon pole piisav. Kui individuaalne osa hakkab domineerima, võivad töötajad siiski fokuseerida oma tulemusele tiimi arvelt (sotsiaalne dilemma).</p>
<p>+ Paindlikkus erinevate rollide jaoks: kombineeritud stiimulid võimaldavad arvestada nii lühiajalist tulemust (nt boonused) kui ka pikaajalist panust (nt optsioonid, kasumi jagamine). See võib tõsta üldist rahulolu, sest erinevad inimesed saavad tasust midagi, mis on kooskõlas nende väärtustega (nt osa hindab kohest preemiat, osa võimalust tulevikus rikastuda, osa meeskonna tunnustust).</p>	<p>– Võib kätkeada mõlema süsteemi varjukülgi: kui tasakaalu pole hoolikalt paika pandud, võivad säilida nii individuaalsed kui ka grupisüsteemide miinused – nt sisemine konkurents indiviidi tasandil ja vabajooks tiimi- tasandil. Samuti on leitud, et segastiimulid võivad panna küll kiiremini tegutsema, ent täpsus ja koostöö kannatavad (liikmed keskenduvad oma ülesannetele ega aita teisi nii palju). Ilma läbipaistvuse ja selgete reegliteta võib hübriidsüsteem tekitada segadust ja õiglustunde probleeme.</p>

Allikas: intervjuud

SUMMARY

DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE-BASED COMPENSATION SYSTEM IN A PROJECT-BASED ORGANIZATION

Andrias Heinlaid

This thesis addresses the challenge of creating a motivating and transparent performance-based compensation system for the software development department of AS Datel, an Estonian project-based IT company. The importance of the topic arises from the increasing value of aligning employee motivation with organizational profitability, particularly in the context of project-based work where inactive periods (downtime) can significantly affect both project profitability and employee morale at the same time. International research shows that downtime can reduce revenue, increase costs, and hinder efficiency, making it a critical risk factor in project management. However, if downtime is not properly accounted for in the reward system, it may undermine employees' sense of fairness and, in the long run, threaten the organization's sustainability

The research problem focuses on how to design a fair and effective performance-based bonus system that takes project downtimes into account and supports employee engagement. The main objective of the thesis is to produce a concept of a fair and results-based remuneration system that takes into account employees' contributions to company profits and also minimizes the negative effects of downtime. The research focuses on two questions: (1) What causes project downtimes and how do they affect fair profit distribution among team members, the department, and the company? (2) How can a performance bonus model be designed to reflect actual contributions and encourage productivity during both active and idle periods?

The theoretical part of the thesis explores cost accounting in project-based organizations, motivational theories (e.g., self-determination theory and equity theory), performance

management principles, and various compensation models (including profit-sharing frameworks). Particular attention is paid to the role of fairness, transparency, and non-monetary motivation in shaping effective reward systems, linking perspectives from organizational behavior and management control. The empirical part is a case study of AS Dattel's software development department, using a mixed-methods approach: a quantitative employee survey and qualitative semi-structured interviews with managers, supplemented by analysis of internal documents. This design (triangulation) improves the reliability of findings by capturing the issue from multiple angles.

The results revealed that the current bonus system is perceived as unclear and demotivating. Employees acknowledged that there is a lack of transparency and weak links between individual effort and received bonuses. Managers with these shortcomings and highlighted at the same time different challenges in tracking project profitability and measuring idle periods. Downtime, which are often result of customer delays or project planning issues, might take up to 25% of work time (versus a 10% acceptable buffer) and have not been considered in the reward structure, meaning part of project profits go to paying salaries during idle time. This not only reduces actual profit but also affects employees' willingness to contribute during idle periods since such efforts are not rewarded.

Based on these findings, the study proposed six key measures to improve the compensation system. These included establishing clear and transparent profit-sharing rules and combining individual with team-based performance bonuses. Furthermore, the new model envisioned adopting a roughly 70-30 profit split between the company and the employees, allocating a portion of profits to an internal reserve fund to explicitly share the risk of downtime. Equally important was the recommendation to openly communicate that bonus amounts will vary with company performance and to implement the changes in stages via pilot projects with active employee participation. This study's unique contribution lies in integrating motivational and management control theories and developing a tailored profit-sharing model for the case company. The author's analysis of historical project data and scenario simulations helped identify an optimal profit-sharing scheme (70% for the company and 30% for the employees) that balances employee incentives with the company's financial stability, directly contributing to the fulfillment of the research objective.

The thesis concludes that a fair, transparent, and flexible performance-based compensation system can raise employee motivation, improve project profitability, and create a strong performance culture. A pilot system is necessary to introduce the new solution to employees' step by step. The proposed model aligns employee goals with company success and addresses so far overlooked issues like downtimes, providing a comprehensive solution for performance-based compensation in a project-focused environment. In conclusion, a fair, transparent, and flexible performance-based compensation system is attainable if it is grounded in profit-sharing and team contribution principles and accounts for the impact of downtime. Such a system would motivate employees by directly tying their rewards to project success, ensure a more equitable distribution of profits, share risks between the company and staff, and ultimately support the organization's financial sustainability. The six conclusions of the study provide the management with a concrete roadmap for improving the current compensation practice to enhance both employee satisfaction and company performance.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Andrias Heinlaid,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Tulemustasu süsteemi arendamine projektipõhises organisatsioonis“, mille juhendaja on Margus Kõomägi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Andrias Heinlaid

19.05.2025 (töö lõpliku esitamise kuupäev)