

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Riho Treumuth

**AS G4S EESTI PÄRNU PIIRKONNA
PERSONALI HÜVITAMISE ANALÜÜS**

Lõputöö

Juhendaja: Airi Noppel

Pärnu 2014

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Personalijuhtimine ja hüvitamise alused	6
1.1. Hüvitamine osana personalijuhtimisest	6
1.2. Tasustamise süsteemid ja selle tähtsus ettevõtte jaoks	13
1.3. Töö ja hüvitamise spetsiifika turvateenuste valdkonnas	17
2. Personali hüvitamise uuring ettevõttes AS G4S Eesti	22
2.1. AS G4S tegevusala ja personalipoliitika tutvustus	22
2.2. AS G4S personali hüvitamise uuringu meetodika ning tulemused	26
2.3. Ettepanekud personali hüvitamise parendamiseks ettevõttes AS G4S	33
Kokkuvõte	39
Viidatud allikad	41
Lisad	46
Lisa 1. G4S Eesti töötaja väärtuspakkumine	46
Lisa 2. Kontserni G4S Eesti struktuur (autori koostatud)	47
Lisa 3. Küsimustik G4S Pärnu osakonna töötajatele.	48
Summary	51

SISSEJUHATUS

Käesoleva lõputöö teemaks on personali hüvitamise analüüs AS G4S Eesti näitel. Tänapäeval ei väljendu töö eest tasumine mitte ainult rahas, vaid on ka hulk muid väärtusi ning viise, kuidas töötajatele tehtud töö eest tasuda. Üha enam hakkavad ka tööotsijad tööd otsides tähelepanu pöörama pakutavatele mitterahalistele hüvedele, mida ettevõtte suudab pakkuda. Kui palka on võimelised enamik tööandjaid ka maksma ning seda peetakse peamiseks töötasustamise viisiks, siis mitterahaline hüvitamine on paremal tasemel just suuremates ettevõtetes. Ettevõtte sisekliimat ja missiooni peegeldab eelkõige selle suhtumine töötajatesse. Asjatundlik ning läbimõeldud hüvitamise süsteem tagab ettevõttele motiveeritud töötajad ning väikese personalivoolavuse, mis võimaldab ettevõttel maksimaalselt keskenduda oma põhitegevusele. Töö käigus jõutakse selgusele, kas ettevõtte praegune hüvitamissüsteem on efektiivne ja jätkusuutlik ning kuidas on hetkeolukorraga rahul ettevõtte personal.

2013. aastal ettevõttes läbiviidud personali rahulolu-uuringust selgus, et töötajad peavad peamiseks probleemiks seda, et nende panust ettevõttes ei hinnata ning neid ei tunnustata piisavalt. (Juhatusesimees...2013) Samuti oli probleemiks ebahühtlane juhtimiskvaliteet. Ettevõtte juhatuse esimehe sõnul on võtmeküsimus tööandjana teha kõik selleks, et töötajad oleksid oma tööga rahul, ning see väljenduks ka nende suhtluses klientidega.

Töö eesmärgiks on teha parendusettepanekuid AS G4S Eesti hüvitamissüsteemi parendamiseks. Uurimisülesanded teooria osaks on järgnevad:

- anda ülevaade personalijuhtimisest kui juhtimise ühest valdkonnast,
- selgitada välja rahalise ja mitterahalise hüvitamise olemus ning tuua välja erinevate autorite teemakohased seisukohad,
- analüüsida tasustamise süsteemi tähtsust ettevõtte jaoks.

Empiirilise osa uurimisülesanded on järgmised:

- anda ülevaade G4S Eesti personalipoliitikast ning ettevõttepoolsetest mitterahalise hüvitamise meetoditest,
- selgitada personali hüvitamise uuringu metoodikat ning töötada läbi kogutud andmed,
- hinnata G4S Eesti hüvitamispoliitika tõhusust ja mõju ettevõtte töötajatele ning töötada välja ettepanekuid süsteemi parendamiseks.

Töö eesmärgi saavutamiseks vajalikud andmed kogutakse ankeetküsitluse abil, mille uurimisobjektiks on G4S Eesti personal. Ettevõttes on üle 2500 töötaja, kellest 171 on ametis G4S Lääne divisjonis. Nendest omakorda 123 on esmatasandi töötajad, kes jagunevad regioonipõhiselt nelja maakonna peale: Pärnu, Viljandi, Haapsalu ning Kuressaare. Uuringu objektiks on Pärnu osakonna esmatasandi töötajad. Uuringus selgitatakse välja, kuivõrd on töötajad kursis ettevõtte poolt pakutavate mitterahalise hüvitamise võimalustega ning millised on peamised hüvitamisega seotud ootused ja probleemid. Ankeetküsitlus on suunatud AS G4S Pärnu osakonnale. Kuna suurem osa ettevõtte töötajaid töötab Tallinnas ning ka ettevõtte juhtimine toimub Tallinnast, siis on oht, et ülejäänud osakonnad jäävad nõ. vaeslapse rolli, ehk et neile ei pöörata piisavalt tähelepanu või ei jõua ettevõttes läbiviidavad olulisemad muudatused teiste regioonide osakondadeni.

Töö koosneb kahest osast, mis omakorda on jaotatud alapeatükkideks. Mõistmaks hüvitamise olemust, antakse töö esimeses osas ülevaade personalijuhtimise ja hüvitamisega seotud teooriatest ning rahalise- ja mitterahalise hüvitamise olemusest. Töö teoreetilise osa kitsamaks temaks on mitterahaline hüvitamine ning selle võimalik mõju töömotivatsioonile. Töö teine osa keskendub uuringu valimile ning selle tulemuste analüüsile. Samuti antakse teises osas ülevaade hetkeolukorrast ettevõttes ning uurimistulemustest lähtuvalt tehakse ettepanekuid ettevõtte tasustamissüsteemi parendamiseks.

Lõputöös sõnastatud uurimiseesmärkide täitmiseks töötatakse läbi personali- ja inimressursi juhtimise alast kirjandust, ettevõtte personalitöö dokumente ning veebipõhiseid allikaid, kus kajastub teemaga seonduvat materjali. Töö on suunatud ettevõtte juhtkonnale, kelle kujundada on ettevõtte palgasüsteem ning kelle huvides

peaks olema ka jätkusuutlik ja konkurentsivõimeline tasustamissüsteem ning motiveeritud personal.

Töö autor soovib tänada oma juhendajat Airi Noppelit; G4S Eesti personalidirektorit Irene Metsist ning G4S Eesti Lääne piirkonna haldusjuhti Margus Pinda.

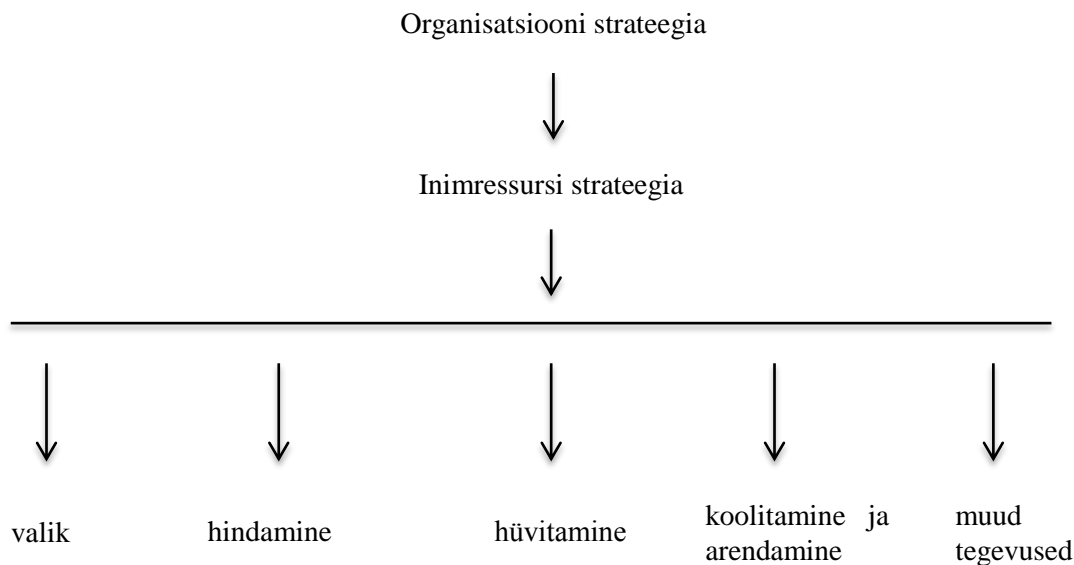
1. PERSONALIJUHTIMINE JA HÜVITAMISE ALUSED

1.1. Hüvitamine osana personalijuhtimisest

Kõik organisatsioonid koosnevad inimestest, seega peaks inimressursi arendamine olema organisatsioonide üks peamisi ülesandeid. Personalijuhtimine on tänapäeva ettevõtete jaoks oluline, kuna innovatsioon, pidev areng ning kvaliteet on saavutatavad vaid inimjõu, mitte masinate poolt. Siiski ei taju kõik organisatsioonid veel täielikult personalijuhtimise olulisust ja arendamise vajadust. (Swart *et al.* 2005: 2-3)

Kuidas inimesi juhitakse ning kuidas neid tegelikult tuleks juhtida on ärijuhtimise üks peamisi probleeme. Just efektiivne personali juhtimine on üks tähtsamaid, kui mitte kõige tähtsam organisatsiooni edukuse aluseid ning viimasel ajal on hakatud arutlema ka selle üle, kas see võiks olla peamine faktor, mis eristab kõrgetasemelisi organisatsioone teistest. Kuidas värvata, valida, arendada ning hüvitada personali parimal võimalikul viisil – need märksõnad võtab kokku mõiste personalijuhtimine. (Brewster *et al.* 2004: 3)

Inimesed on organisatsioonidele vajalik ja oluline ressurss, mõnel juhul isegi kriitiline. Sellest tulenevalt on ka inimressursi juhtimise põhimõtted ning praktikad kujunenud tähtsaks ja mõjukaks osaks organisatsiooni strateegias. Võib väita, et mõistlikult efektiivne inimressursi juhtimine on kindlasti vajalik tingimus organisatsiooni edukaks hakkamasaamiseks, suurepärase personalistrateegia võib aga aidata luua inimestest lähtuvat olulist konkurentsieelist. (Pedras *et al.* 2007: 11) Inimressursside juhtimine on personaalinduse käsitus, mille kohaselt personali mõistetakse kätise elu- ja konkurentsivõimet ning ka majanduslikku tõhusust määrava inimressursina ning mis lähtub kätise strateegilise juhtimistasandi prioriteedist. (Tamberg 2001: 10)



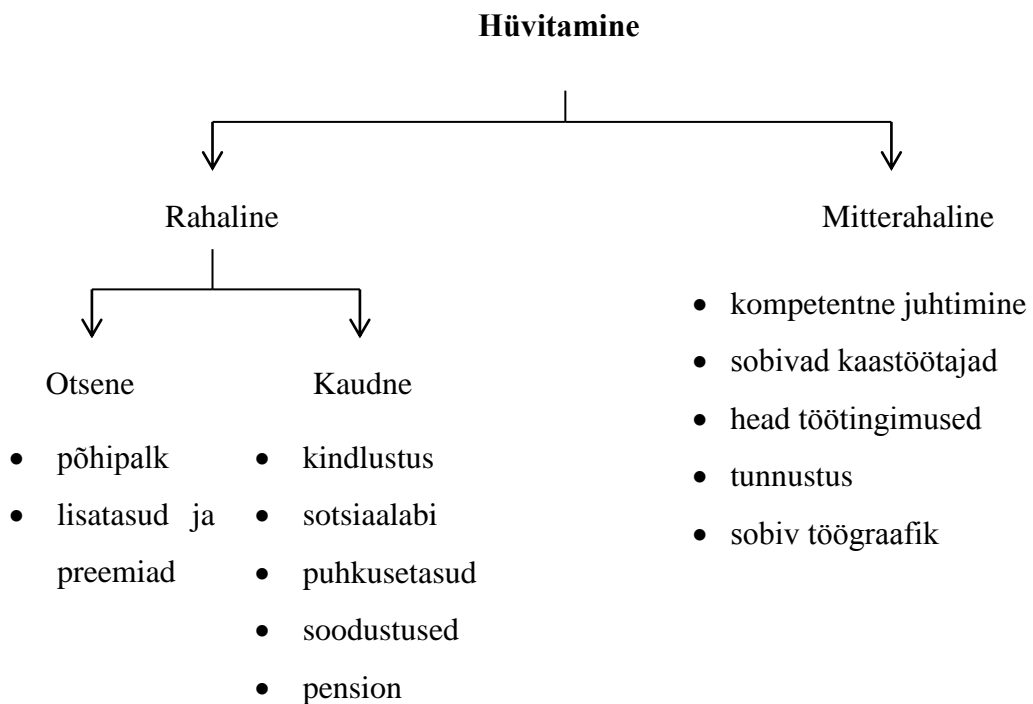
Joonis 1. Strateegilise inimressursi juhtimise mudel: vertikaalne integratsioon. (McCourt; Eldridge 2003: 29).

Strateegiline inimressursi juhtimine (vt joonis 1) kujutab endast protsessi, mille käigus juhid ehitavad üles ettevõtte struktuuri ning eesmärkidega kooskõlas oleva inimressursi juhtimise süsteemi. Juhtide aspektist on strateegilise inimressursi juhtimise eesmärk luua selline süsteem, mis suurendaks ettevõtte tootlikkust, efektiivsust, kvaliteeti ning innovaativsust. (Jones *et al.* 1998: 300-301)

Personali juhtimise protsess kujutab endast kvaliteetse ja sobiva tööjõu värbamist, säilitamist ning arendamist. Värbamise all mõistame tööjõu vajaduse planeerimist ning sobivate töötajate valimist. Arendamise all mõistame aga töötajatele orienteeritust, tööjõu koolitamist ning karjääri planeerimist. Tööjõu säilitamine väljendub töötajate hindamises, nende motiveerimises ning hüvitamises. (Schermerhorn; Chappell 2000: 153)

Hüvitamine on järjekorras üks viimaseid, ent mitte vähemolulisem protsess. On oluline teada, et töötaja hüvitamine kujutab endast mistahes vormis tasusid ning hüvitisi, mille osaks töötaja saab sooritatud töö eest. Hüvitamine koosneb rahalisest- ning mitterahalisest hüvitamisest. (vt. Joonis 2) Rahaline hüvitamine hõlmab palka, lisatasusid, rahalisi preemiaid ja hüvitisi. Mitterahaline hüvitamine, defineeritud ka kui

suhteline hüvitamine, kujutab endast mitmesuguseid tööandja poolt loodud hüvesid nagu näiteks tunnustus, rahuldustpakkuv töö ning paindlik tööaeg. (Stewart *et al.* 2001: 228) Milkovich defineerib hüvitamise kui ükskõik mis vormis rahaline tasu ja materiaalsed teenused ja hüved, mille osaliseks töötaja saab seoses oma töösuhtega (Milkovich; Newman 1993).



Joonis 2. Kompensatsiooni liigid (Milkovich, Newman 1993: 5; autori koostatud).

Paljude inimeste jaoks ei ole rahaline tasu ainus, mis neid töösse panustama paneb. Tasustamise puhul räägitaksegi nn kogutasust, mis hõlmab nii otseseid kui ka kaudseid tasustamisvõimalusi. Otsese tasu, palgatõusu asemel võidakse väärtustada hoopis kaudset tasu, milleks võivad olla näiteks selged karjääriperspektiivid, põnev töö, paindlik tööaeg, arenguvõimalused jpm (Mikiver 2010: 102).

Milkovich'i käsitlese põhjal võivad tajud ja arusaamad hüvitamisest olla erinevad. Sotsiaalsest aspektist lähtuvalt on tegu võrdsuse ja õigluse mõõtühikuga. Näitena toob ta välja meeste ja naiste palgaerinevused. Vastandiks sotsiaalsele vaatenurgale on pisut kitsam käsitlus ehk töötajad, kes näevad hüvitamist kui tasu tehtud töö ning nähtud

vaeva eest. Mõnedele peegeldab hüvitamine aga nende oskuste ja võimete väärtust või tasu varasema õppimise ja eneseharimise eest (Milkovich; Newman 1993).

Võrreldes rahalise hüvitamisega on mitterahalise hüvitamise komponente raskem klassifitseerida ning need on hulga keerulisemad. Mitterahaliste hüvitiste hulka kuuluvad kõik tööga seotud tasud, mis ei kajastu palgasüsteemis. Igasugune tegevus, mis mõjub töötajale vaimselt, emotsionaalselt ja psüühiliselt hästi ning ei ole otseselt ettevõtte tasusüsteemi osa on osa mitterahalisest hüvitamisest. (Henderson 1997: 20-21)

Milton (1984) defineerib mitterahalise hüvitamise kui töötasu kõikide elementide kogu, mida ei saa vaadelda kui rahalist kompenseerimist. Mayo (2001:166) väitel võib mitterahaline tunnustus olla samavõrra tõhus võimalus võimendada olulisi sõnumeid ja tasustada soovitatavaid käitumismudeleid. Näiteks võivad tootearenduse töötajad kõrgelt hinnata tunnustust, mis kaasneb seminaril esinemisega. Osa töötajaid tunneb rõõmu reisimisvõimalustest; teised hindavad vaba aega, mis võimaldab neil oma perekonnaga tegeleda. Hinnata võidakse firma infolehes äramärkimist, kuid ka südamest tulev 'aitäh' võib kellelegi suurt rõõmu valmistada. Nagu tunnustusega üldse, on lai valik võimalusi parem strateegia kui üldine kindlakskujunenud lähenemine.

Mitterahaline hüvitamine kujutab endast hüvesid, mis tulenevad töö tegemisest. Nendeks on omaalgatuslikud hüved nagu tööga rahulolu, saavutustaju või nauding meeskonnaliikmeks olemisest. Need ei mõjuta töötaja finantsilist heaolu, vaid lisavad atraktiivust tööelule. Väljend ühe inimese toit on teise inimese mürk kehtib väga hästi just mitterahalise hüvitamise kohta. Mida üks töötaja peab ihaldusväärseks võib teisele aga tunduda täiesti kasutu. Seetõttu on mitterahalise hüvitamise puhul väga oluline läheneda igale töötajale personaalselt. (DeCenzo; Robbins 2007) Mitterahalised hüved on sellised hüved, mida iga töötaja personaalselt tajub ning tulenevad tavaliselt kindlatest tööülesannetest ja tegevustest. Organisatsioonid peaksid õppima, mida töötajad tajuvad kui nende jaoks olulist tasu (Byars; Rue 1991).

Juhtidel on samuti osa hüvitamises. Nemad näevad seda kahest vaatenurgast – esiteks on see tihtipeale peamine kuluallikas ettevõttele või organisatsioonile. Konkurentsivõimelisuse säilitamiseks – nii rahvusvahelisel kui ka siseriiklikul tasandil – tuleb juhtidel hoolikalt läbi mõelda oma hüvitamisstrateegiad. Lisaks hüvitamisele kui peamisele kuluallikale käsitlevad juhid seda ka kui võimalikku mõju töötaja

töötulemustele ning käitumisele. Hüvitamisest võib sõltuda töötajate töö kvaliteet, kliendikesksus ning tahe omandada uusi oskusi (Milkovich; Newman 1993). Seega saab hüvitamist vaadata kolmest erinevast vaatenurgast – sotsiaalne, töötaja ning tööandja.

Peamised töötasustamise vormid on: (Gomez-Meija *et al.* 2004: 367-372, viidatud Ventsel 2013 vahendusel)

- tükipalk – lihtsaim tulemuspalga alaliik;
- ajapalk – tagab töö kõrge kvaliteedi ja täpsuse;
- töötaja pädevusel põhinev palk – tasustamisel lähtutakse töötajateadmistest ja oskustest;
- tulemustasu – kõrgem tasu parema tulemuse saavutanud töötajatele.

Viis enamlevinud mitterahalist hüve, mida töötajad ise soovivad on (Recognition Rewards Enterprises 2007).

- Võimalus õppida ja areneda – töötajad mõistavad, et karjääriredelil tõusmiseks peavad nad õppima ning end arendama. Seetõttu on oluline, et ettevõtte neile seda võimalust ka pakuks.
- Paindlik tööaeg – enamikel töötajatel on perekond, lapsed, hobid ja sõbrad ning ka need nõuavad aega. Paindlik töögraafik või juhuslik vaba pärastlõuna võimaldavad töötajal nendega tegeleda. Võimaldades töötajale paindlikku tööaega tõuseb ka tema töömotivatsioon.
- Tunnustus – tänapäeva kiiretempolises töökeskkonnas kogevad töötajad harva tunnustust tehtud pingutuste ja edusammude eest. Pole paremat ja lihtsamat viisi töötaja motiveerimiseks kui verbaalne, kirjalik või lausa avalik kiitus.
- Võimalus anda oma panus – võimalus olla osa meeskonnast; juhtidega koos töötamine; olulistesse otsustesse kaasamine; olla kuulnud ja ära kuulatud.
- Iseseisvus – töötajad eelistavad olla sõltumatud ja mitte pideva jälgimise all. Eelistatud on variant, kus töötaja saab kätte ülesande koos selle sooritamise tähtajaga ning sooritab selle siis oma äranägemise järgi.

Henderson (1997) on väitnud, et möödab on ajad, kus raha ei peetaks motivaatoriks. Raha avaldab tugevat mõju inimese käitumisele. Samuti seob ta raha inimeste elustiiliga. Et paremini mõista raha mõju inimestele, on oluline tajuda seost elustiili ja sotsiaalse klassi vahel. Psühholoogid on arvamusel, et inimesel on palju erinevaid

vajadusi, kuid ainult osa nendest vajadustest saab otseselt raha abil rahuldada. Teistsugused vajadused – saavutusvajadus, kuuluvusvajadus ning eneseteostamise vajadus – mõjutavad samuti inimese käitumist, kuid neid saab vaid kaudselt raha abil mõjutada. Hoolimata kõigist kaasaegsetest motiveerimise meetoditest on siiski raha kõige olulisem motivaator (Dessler 1997).

Kui tänapäeva ärimaailmas kasutada sõna 'hüvitamine', siis mõeldakse peaaegu alati raha. Palk, preemiad, lisatasud – need on sedalaadi rahalised tasud, millest mõtleb enamik inimesi. Tõde on aga see, et raha on ainult üks põhjustest, miks enamik inimesi läheb hommikul tööle, ning ainult üks nendest asjadest, mille nad koju toovad. Isegi kõige materialistlikumad meie hulgas hoolivad tugevasti ka teist laadi hüvitistest. (Carnegie 2007: 125)

Herzberg jagas töösooritust mõjutavad tegurid kaheks – hügieeni faktorid ning motivatsiooni faktorid. Rahaline hüvitamine ja palk kuuluvad teooria kohaselt hügieeni faktorite hulka. Hügieeni faktorid on need, mis mõjutavad tööga rahulolematust. Motivatsiooni faktorid aga on need, millede olemasolu võib tekitada rahulolu. Herzberg on väitnud, et negatiivsete ilmingute kaotamine ei tähenda veel positiivsete tekkimist ja rahulolu puudumine ei tähenda veel rahulolematust. Ehk et kui juht tõstab palka, siis ta leevendab alluva rahulolematust, kuid selle asemele ei teki rahulolu. (Alas 1997:111) Viimase saavutamiseks tuleks tähelepanu pöörata motivatsiooni faktoritele, mis on suuresti seotud mitterahalise hüvitamisega.

Mitterahalise hüvitamisega võivad aga kaasneda ka probleemid. See võib tekitada olukorra, kus eksisteerivad nõ võitjad ja kaotajad, kui mõnda töötajat korduvalt premeeritakse (mitterahaliselt). Samuti võib see olla demotiveeriv, kui töötajad tunnevad, et see muutub nende jaoks liiga ametlikuks või kaasneb sellega liialt tähelepanu. Mitterahaline hüvitamine võib töötajates esile kutsuda ka pahameelt, kui töötajad leiavad, et mitterahalist hüvitamist kasutatakse ebavõrdse palgasüsteemi leevendamiseks (Long, Shields 2010).

Hiljuti läbiviidud uuringud kinnitavad ka tõsiasja, et töörahulolu ja palgataseme vahel valitseb positiivne seos. (Wyld 2011) Taras (2012) on seisukohal, et rahaline hüvitamine palkade ja preemiate näol on ühest küljest parim viis töötaja kompenseerimiseks ning ka töörahulolu tõstmiseks. Teisalt võib aga pelgalt rahaline

hüvitamine ja muude hüvede puudumine olla töötajate poolt tajutud kui austuse ja lugupidamise puudumine nende suhtes. Samuti toob ta välja, et edukad kuid madala käibega ettevõtted nagu SAS ning Google pakuvad oma töötajatele võimalust kasutada jõusaali, ujulat ning massaažiteenust.

Markova ja Ford (2011) viisid läbi uuringu, milles uurisid muuhulgas mitterahalise hüvitamise seost töömotivatsiooniga. Tulemuseks oli see, et töötajad, kes saavad rohkem osa mitterahalistest hüvedest veedavad rohkem aega tööülesannete täitmiseks kui need, kes mitterahalistest hüvedest osa ei saa. Väga olulisteks mitterahalisteks hüvedeks, mida ettevõtte saab oma töötajatele pakkuda on (Markova, Ford 2011, viidatud Ventsel 2013 vahendusel):

- tunnustus,
- arengut võimaldav töö,
- rahuldav staatus ja positsioon,
- sobiv organisatsioonikultuur ja keskkond,
- huvitav töö,
- paindlik ajagraafik,
- eneseteostuse võimalus.

Sonawane (2008) toob aga välja, et kolm kõige laiemalt levinud mitterahalise hüvitamise meetodit on karjäärivõimalused, võimalused paindlikuks tööajaks ning võimalus omandada uusi oskusi. Shaffer ja Harkes (2009) viisid läbi rea eksperimente ja uuringuid, mille tulemustest selgus, et inimesed reageerivad paremini sularahata hüvedele ja mitmesugustele soodustustele. Inimesed eelistavad küll raha, kui neile pakutakse abstraktset valikut, kuid nad muudavad oma meelt, kui valikuks on konkreetsed mitterahalised hüved.

Kokkuvõtteks võib öelda, et edukad ettevõtted on need, mis peavad inimressurssi oma tähtsaimaks varaks. Olenemata organisatsiooni suurusest kujutab personalijuhtimine palju rohkemat kui värbamine ja vallandamine (ingl. k *hire and fire*). Edukas personalipoliitika on selline, mis lähtub nii ettevõtte startegiast ja eesmärkidest kui ka töötaja heaolust.

1.2. Tasustamise süsteemid ja selle tähtsus ettevõtte jaoks

Personalijuhtimise peamiseks eesmärgiks on luua, arendada ning ellu viia tegevuskava ja protseduurid ettevõtte töötajate efektiivseks juhtimiseks. Samuti aitab personalijuhtimine ettevõttel luua harmoonilise töösuhte selle töötajatega ning vastutab tööalase õiguse eest. (Dessler; Turner 1992: 3)

Organisatsioonid on läbi aegade seisnud väljakutse ees, kuidas leida, hoida ja motiveerida töötajaid nii, et ettevõtte majanduslik edu oleks tagatud. Alustades kunagistest lihtsatest bartertehingutest ning lõpetades tänapäevaste keerukate tasusüsteemidega on eesmärk jäänud samaks – tagada ettevõtte jaoks soovitud tulemused, mille eest töötajad saavad vastutasuks erinevat liiki tasusid ja soodustusi. Ettevõtte tasusüsteemi esmane eesmärk on saavutada tööjõu soovitud käitumine, mis tagaks organisatsiooni eesmärkide saavutamise ning majandusliku edu. Seega on tegemist olulise juhtimisvahendi ning mitte 'personaliprogrammiga.' (Varts, Laurson 2012: 291-292)

Motivatsioonifirma Make Their Day küsitles 1200 erinevates valdkondades töötavat inimest USA-s. 70% neist ütlesid, et kõige enam motiveerib neid tunnustus, millel puudub rahaline väärtus. Veel tuli uuringust välja, et 83% vastanutest pidas mitterahalist tunnustust tööpanuse eest motiveerivamaks kui mis tahes soodustusi või kingitusi ning 90% vastanutest ütlesid, et neid motiveerib meeldiv ja mõnus töökeskkond. (New employee...2013)

Cole'i (1993) käsiluse põhjal on ettevõtte tasusüsteemil kolm peamist eesmärki:

1. ligi meelitada piisavalt sobivaid töötajaid;
2. säilitada head töötajad;
3. tasustada töötajaid pingutuste, lojaalsuse, vilumuse ning saavutuste eest.

Byars ja Rue (2008) on tasusüsteemi eesmärgi sõnastanud kui töötajate õiglase tasustamise süsteemi loomise, mis sõltub kindlastest ametikohtadest ning soorituse tasemest. Kui süsteemi eesmärk on enamasti lihtne ning mõistetav, siis selle edukas rakendamine võib tihtipeale küllaltki keeruliseks osutuda.

Palgapoliitika formuleerimine on üks tähtsamaid töötajatega seotud küsimusi ettevõtte jaoks. Põhjalikult kavandatud ja plaanide kohaselt rakendatud palgasüsteem on

vastuvõetav nii töötajale kui ka ettevõttele. Samas kui halvasti kavandatud ning rakendatud palgasüsteem on ettevõtte jaoks aja ning rahalise ressursi raiskamine. Hüvitamise eest vastutavad isikud peavad olema kursis nii ettevõtte eesmärkide kui ka töötajate soovidega, et kujundada mõlemale osapoolle vastuvõetav ning kasulik palgapoliitika (Rock 1984:16/3).

Palgasüsteemi valik sõltub kindlasti ka organisatsiooni elutsükli staadiumist ja organisatsiooni kultuurist. Hüvitust organisatsiooni eri arenguastmetel on kujutatud tabelis 1 (Alas 1998: 90).

Tabel 1. Hüvitamine organisatsiooni eri arenguastmetel (Alas 1998: 90)

Arenguaste	palk	lisatasud	soodustused
Ettevalmistav	Konkurentsivõimelised, kuid pigem alla turu keskmise periooditasud.	Aktsiate ostmiseks laialdased võimalused.	Ainult baasvajadusi puudutavad, alla turu keskmise taseme.
Kasv	Ümbervaadatud periooditasud. Palk on turu keskmisel tasemel.	Lisatasud seotud eesmärkidega, aktsiate ostuvõimalused juba piiratud.	Moodsal tasemel täielikud soodustused. Vastutavatele töötajatele piirangud.
Küpsus	Üle turu keskmise taseme või keskmisel tasemel periooditasu.	Kasumite jagamine, lisatasud, aktsiate ostmise võimalus.	Konkurentsivõimelised soodustused. Vastavalt tulemustele laiendatud soodustused.
Langus	Turu keskmisel tasemel või alla selle periooditasud suunaga vähenemisele. Periooditasu osakaal palgas on suur	Vähendatud lisatasud. Lisatasusid kasutatakse vähe.	Limiteeritakse kulusid soodustustele. Külmutatakse vastutavate töötajate soodustused.

Hüvitamissüsteemi loomine on keeruline protsess. See on palju enam kui lihtsalt palgauuringu läbiviimine ja numbrite paberile kandmine. Minevikus pidid hüvitamisega tegelevad spetsialistid olema pädevad nii planeerimisprotsessi, juhtimise kui ka statistika valdkonnas. Lisaks pidid nad olema võimelised analüüsima erinevaid andmeid ning formuleerima need selliselt, et need oleks kõigile mõistetavad. Tänapäeva muutlikes ja vabamates organisatsioonides on tööstruktuur muutunud. Struktureeritud ning varasemalt väljatöötatud hüvitamissüsteemid enam ei toimi, sest need jäävad ajale

jalgu. Tänapäevased organisatsioonivormid eeldavad rohkem meeskonnatööle ning projektidele keskendumist (Fritz-enz; Davison 2001).

Mitmed autorid on oma käsitlustes kasutanud terminit tasupakett. Tasupakett sisaldab erinevaid rahalisi ja mitterahalisi komponente, mida ettevõtte saab kasutada töötajate leidmiseks, hoidmiseks ning motiveerimiseks. Kuna rahalised tasud üksi ei taga töötajate motivatsiooni, on oluline pakkuda töötajatele võimalusi ka arenguks ning eneseteostuseks, samuti võimaldada neile enam autonoomiat ja paindlikkust oma töö tegemisel. (Varts; Laurson 2012: 291-292)

Tasusüsteemi eesmärk on kujundada kuluefektiivne hüvitamise struktuur, mis tõmbaks ligi motiveeriks ja säilitaks kompetentset personali. Lisaks peab tasusüsteem töötajale aus näima. Üldiselt üritavad organisatsioonid maksta vähimat võimalikku tasu, et minimeerida kulutusi, seega antud kontekstis tähendab õiglus palka või tasu, mis vastab konkreetse ametikoha nõudmistele (DeCenzo, Robbins 2007).

Tasustamissüsteem sisaldab konkreetse ettevõtte väljatöötatud palga ja muude soodustuste maksmise põhimõtteid ja viise, mis näitavad ära, kuidas kujuneb iga ametikoha ja töötaja palgatase ning milline on palgaskeem. Tasustamise strateegia loob raamistiku ettevõtte taustsüsteemi jaoks ning tähendab konkreetse ettevõtte tehtud olulisi valikuid selles, kuidas nad oma töötajaid tasustavad. Tasustamissüsteem on oluline osa ettevõtte personalistrateegiast, mis omakorda lähtub kogu ettevõtte strateegiast. Selleks, et luua edukat tasustamissüsteemi, ei saa lähtuda ainult mujal edukalt rakendatud süsteemidest neid oma ettevõttesse üle kandes. Kui soovitakse, et tasustamissüsteem toetaks ettevõtte eesmärgi, peab süsteemi ülesehitamisel lähtuma konkreetse ettevõtte eesmärkidest ja vajadustest. Mida paremini ühilduvad ettevõtte strateegia ja tasusüsteem, seda tulemuslikum ta on (Pedras *et al.* 2007:237-238).

Ametikohtade tähtsuse ja vastutuse järgi järjestamise põhieesmärk on firmasisene õiglus, sest ametikoha loomuses on kergem kokkuleppele jõuda kui inimese omas ning see aitab välistada süüdistusi diskrimineerimises. Sellele vaatamata on väärtustloovas organisatsioonis ametikohale kindla palgatase määramine üha keerukam. Seetõttu tuleb palga maksmise põhimõtte kahtluse alla seada. See pole küll ilmselt täiesti kõrvaline, kuid peaks parimalgi juhul palgaastmete kujundamisel täitma vaid taustsüsteemi osa. Eelduses, et töötaja väärtus seostub esmajoones tema praeguse

ametikohaga, puudub sisemine loogika. Ametikohad pole staatilised ja nende piire määravad üha suuremal määral asjassepuutuvad isikud, eriti, kui tegemist on teadmustöötajatega (Mayo 2001: 160).

Et tagada firmale pikaajalist edukust, peab töötasu olema (Alas 1998: 95):

- seaduslik (vastavuses riigi seadustega);
- adekvaatne (piisavalt suur, et kvalifitseeritud töötajaid ligi meelitada);
- motiveeriv (ergutustasud peavad olema motiveerivad);
- võrdne kõigile;
- turvaline (kindel kuusissetulek);
- efektiivne.

Neid eesmärke ei ole aga alati võimalik korraga saavutada: adekvaatsuse saavutamiseks tuleb tasusid tõsta, aga see mõjub halvasti palgasüsteemi efektiivsusele. Kui palgad muutuvad turvaliseks, väheneb tasu motiveeriv mõju, sest turvalisus saavutatakse kindlat kuusissetulekut pakkudes, aga see võtab võimaluse siduda individuaalpalka konkreetsete töötulemustega. (Alas 1998: 96)

Palgast ja palgasüsteemist ei saa enam rääkida, sest uus töölepinguseadus kaotas selle sõna. Nii et ilmselt peaksime me end harjutama sõnadega tasu ja tasusüsteem. Hea tasusüsteem ei anna iseenesest veel kindlat konkurentsieelist. On firmasid, mis on edukad ning millel on hea tasusüsteem, ning neid, mis on edukad, kuid millel pole head tasusüsteemi. Juhtimisguru Eliyahu M. Goldratt on öelnud, et inimesed käituvad vastavalt sellele, kuidas neid mõõdetakse. Ja töötajad kipuvad arvama, et neid mõõdetakse rahaga. Siit tulenebki üks olulisemaid tasustamisega tegelemise põhjuseid – sellega saame me mõjutada inimeste käitumist. Sest keegi ega miski muu ei mõjuta firma kulutusi ja tulemust nii palju nagu inimene oma tegutsemisega 8 töötunni jooksul. Samas pole asi pole mitte niivõrd metoodikas, kui võrd selles, kuidas me süsteemi ellu viime. (Kull 2010)

Töö hüvitamise tegurid on tingitud organisatsioonivälisest ja – sisestest ning töötajast tulenevatest põhjustest. Neid võib jagada nelja peamisesse rühma: väliskeskkond, töötaja isikupära, töö hindamine ja palgapoliitika organisatsioonis. Pädeva ja motiveeritud personali kujundamine ning selle tõhus rakendamine eeldab suuri kulutusi töötajate hüvitamiseks ja arendamiseks (Türk 2005: 258).

Olulisim koht personali kompensatsioonisüsteemis on palgal, mis on töötajale nii sissetulekuallikas, tema sotsiaalse staatuse sümbol ja ka suurema sõltumatuse vahend. Personali tõhus kompenseerimine eeldab selgelt määratletud põhimõtteid ja arusaamu, mis peavad arvestama kompensatsioonide kõiki aspekte. Edukas kompensatsioonipoliitika peaks olema strateegilise iseloomuga ja kindlustama töötajale õiglase tasu (Tamberg 2001: 61-62).

Töö autor nõustub nendega, kes väidavad, et toimiv ja läbipaistev tasusüsteem on ettevõtte pikaajalise edu aluseks. Ettevõtte tasusüsteemis peaks olema kindel osa ka mitterahalisel hüvitamisel. Raha on esmane ja kõige lihtsam vahend rahuldamiseks töötaja vajadusi, kuid töötajatel on ka selliseid vajadusi, mida rahaga ei saa rahuldada. Nagu eelpool mainitud, piisab mõnele inimesele lihtsast suusõnalisest tänust või kiitusest, et tõsta töötaja töömotivatsiooni ja töörahulolu, teise jaoks on tähtsamal kohal aga rahalised hüved. Läheneda tuleks igale töötajale personaalselt. Oluliseks aspektiks hüvitamise puhul on personalijuhi ning osakonnajuhtide koostöö.

1.3. Töö ja hüvitamise spetsiifika turvateenuste valdkonnas

Majandus koosneb kolmest sektorist: primaarne-, sekundaarne- ning tertsaarne sektor. Primaarsesse sektorisse kuuluvad kõik otseselt tooraine hankimisega tegelevad majandusharud, mis on väga tihedalt seotud ka loodusvarade paiknemisega. Sekundaarses sektoris tegeletakse tooraine töötlemise ja sellest toodete valmistamisega. Tertsaarne- ehk teenindav sektor koondab kõik toodangu kaubastamise ja teenindamisega tegelevad majandusharud. Sellesse sektorisse kuuluvad transport, toitlustamine, turism ning ka turvateenuste osutamine.

Teenindussektor on arenenud riikides viimase 30 aasta jooksul pidevalt arenenud. Avaldades tugevat mõju tööhõivele ning toodete ja teenuste lisandväärtusele. Tänapäeval loovad teenindusettevõtted umbes 70% lisandväärtusest ning töökohtadest kogu maailmas. (Maroto-Sanchez 2010)

Teenindussektori eripäraks on see, et algmaterjaliks on inimesed ning väljundiks on samuti inimene, keda on töödeldud või muudetud eelnevalt kindlaksmääratud viisil, eesmärgiga parandada tema heaolu. (Sreenivas 2006: 215)

Teenindussektor on töökohtade mõistes tähtis koht, kuna sinna sektorisse on tänapäeval koondunud peamine osa töökohtadest. Näiteks on McDonaldsis (teenindussektor) rohkem töötajaid kui US Steel'is (42 000 töötajaga USA terasetootmise ettevõtte). (Macdonald *et al.* 1996) ning suurema tõenäosusega pakub postindustriaalses ühiskonnas rohkem töökohti jaemüük kui tootmine. (Bozkurt *et al.* 2011: 2) Kui tööhõive teenindavas sektoris kasvab, siis palgad seevastu mitte. Thurow (1989) on seisukohal, et ei ole võimalik tekitada olukorda, kus mõlemad tegurid oleksid väga head – kõrge tööhõive ning kõrge palgatase.

Teenindusektori töö eripära on kliendi olemasolu ning töö ja tööproduktide samaaegne tootmine ja tarbimine. (Haynes *et al.* 2013) Töötingimused- ning aeg teenindussektoris võivad olla väga erinevad. Alustades 8-tunnisest tööpäevast viis korda nädalas ning lõpetades ööpäevaringse tööpäevaga, sõltuvalt töö eripärasest. Teenindussektoris töötamiseks peaks olema huvi inimestega suhtlemise vastu. Paljud teenindusektori ettevõtted pakuvad ka väljaõppe võimalust, mis tähendab, et vajalik ei ole erialane haridus või eelnev töökogemus. Turvatöö hõlmab suuresti esmatasandi tööd, mis tähendab, et nõutavad on vaid lugemis- ja kirjaoskus, keskharidus ning valmisolek meeskonnatööks. (Jobs in the...2006)

Teenindussektoris tegutsevatele ettevõtete jaoks on töötajate rahulolu eriti tähtis kuna see võib mõjutada teeninduskvaliteeti ning kliendilojaalsust. (Lawler 2005, Inelmann *et al.* 2013 vahendusel) Esmatasandi töötajad on organisatsiooni esimene lüli suhtluses kliendiga ning nad esindavad oma organisatsiooni huve ja mainet. Kui töötajad on oma tööga rahul, parandab see nende töökvaliteeti ning sellest tulenevalt ka ettevõtte käekäiku. (Inelmann *et al.* 2013) Klientide jaoks ongi klienditeenindaja firma. Teenindajate suutlikkus määrab ära, kas kliendid jäävad firmale truuks. Väljaõppe või koolituseta teenindaja võib kaotada ühe kliendi teise järel. (Tschohl 1997: 14) Kui teenuse või toote kohene kättesaadavus ebaõnnestub või kui teenus või toode ei ole ootuspäraselt hea, on klienditeenindaja esimene isik, kes kliendi silmis süüdlase rolli satub. Klienditeenindaja on firma esindaja ning seega ka süüdlane. (Saarm 2014)

Heli Tooman (2003) kasutab mõistet teeninduspädevused, mis tähendab teeninduses iga töötaja ja töö seisukohast olulist loomuomaduste ja harjumuste kogumit ning suutlikkust

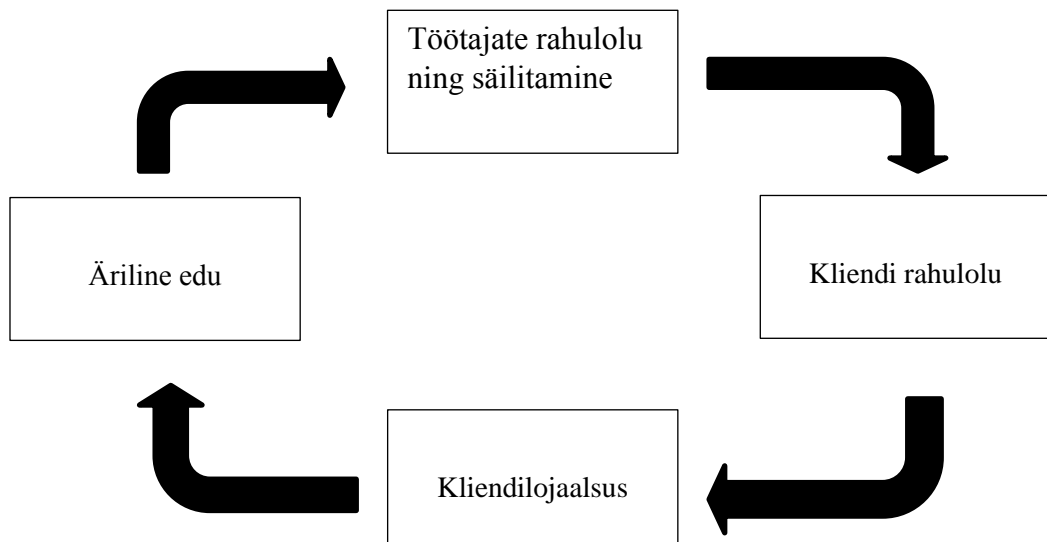
teisi inimesi teenindada. Teeninduspädevused on tänapäeval kõige olulisemaks aluseks õppimise- ja teeninduskultuuri ning meeskonnatöö edendamiseks organisatsioonides.

Teenindussektori eripärade kohta on arvamust avaldanud ka G4S personalidirektor Irene Metsis (2014), kes väidab, et tänapäeval on noorel inimesel teenindajana töötamine lisaraha teenimise võimalus ja annab töökogemuse tulevikuks. Teenindajaks on lihtne saada, olemas peab olema vaid õige hoiak ja suhtumine, peab olema hea suhtleja ja töökoht on garanteeritud. Tööandjal ei ole ka palju valikut, sest inimesi on aina vähem. Teisalt ei ole tööandja ka aldis selle töö väärtustamiseks palju panustama. Kaasaegses maailmas toob edu pigem kliendi- kui tootekeskne lähenemine ning kliendi rollis ootab inimene professionaalset, kiiret ja kvaliteetset teenust. Turvatöötaja tagab küll turvalisuse, kuid lisaks sellele oodatakse temalt teenindusvalmidust ja kliendikesksust. (Etti 2014)

Teenindussektor, kuhu ka turvavaldkond kuulub, ei ole kõrge tootlikkusega. Lisandväärtused luuakse teadmispõhistes tegevusvaldkondades, seega vaid traditsioonilisi turvateenuseid pakkudes tootlikkust ei kasvata. (Sarapuu 2013) Turvateenindus on valdkond, kus on suur hulk kliente, kel puudub otsene regulaarne klienditeeninduskogemus. Teenust tajub klient läbi abstraktse tasu, mida ta maksab lootuses, et seda kogemust ei lähegi kunagi vaja. Ettevõttele on kliendiga suhtlemine ja enda juures hoidmine heaks väljakutseks. Kliendikogemust tuleb ettevõtte tasandil juhtida. (Raja 2013)

Teenindussektori ettevõtetel on väga oluline käia ajaga kaasas ning jälgida pidevalt klientide soove. Klientide nõudmised muutuvad pidevalt. See muudab aga klientide säilitamise küllaltki keeruliseks väljakutseks. (Cooper *et al.* 1999) Teenindusettevõtte juhtimine ja teeninduse korraldamine nõuavad rõhu asetamist tunduvalt teistele aspektidele kui tootmisettevõttes – peamiseks on siin ostja – müüja vaheline vastastikune suhtlemine. Vahetud klienditeenindajad peavad olema pädevad tegema kiireid otsuseid. Muidugi ei saa eesliini kontaktisik pakkuda alati kõiki kliendile vajalikke lahendusi ja ta peab kliendi suunama vastava spetsialisti või juhi poole. Kui aga klienditeenindajatele ei ole antud õigust ise mõelda ja otsustada, neid ei julgustata tegutsema ja ka veaolukordi käsitlema, siis vaevalt saab teenindusfirma töö edukalt kulgeda. (Mae; Tooman 1999: 229)

Töötajate rahulolu ja kompetentsus mõjutab kliendi kaudu ettevõtet. Kui töötajad on rahul ning tööle pühendunud on ka kliendid rahul ja lojaalsed. (Heskett *et al.* 1994, viidatud Bernthal, Davis 2004 vahendusel) Seda illustreerib allolev joonis.



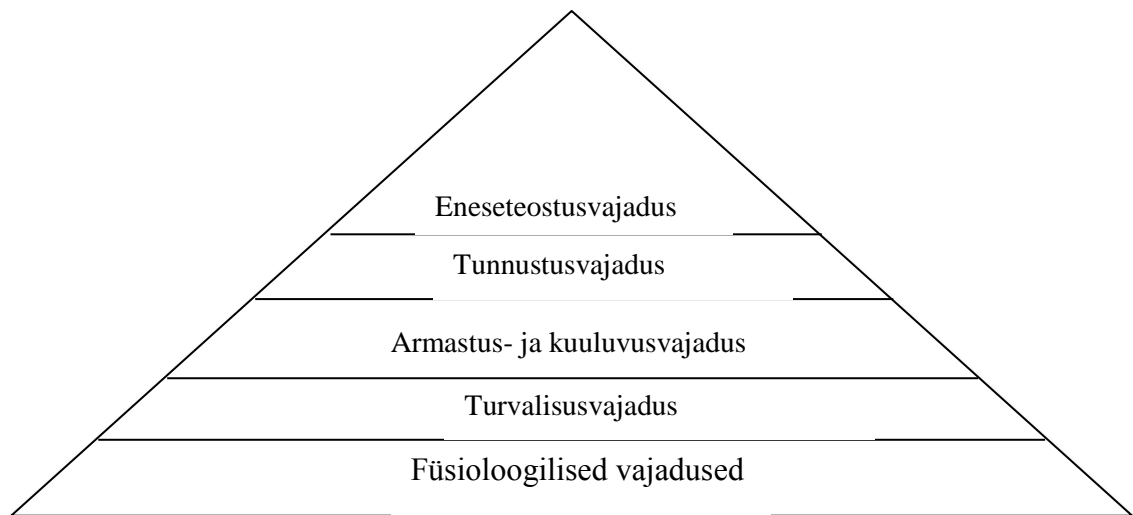
Joonis 3. Eduka teeninduse ring (Brenthal, Davis 2004).

Jooniselt 3 on näha, miks on töötajate rahulolu ettevõttele tähtis. See on ettevõtte ärilise edu aluseks. Ettevõtte saab tagasi täpselt nii palju kui see oma töötajatesse panustab. Teenindussektori eripäraks on osapoolte rohkus. Kui tootvas sektoris on vaid kaks tegurit – organisatsioon ja töötaja – siis tertsiaarses sektoris on oluliseks lüliks ka klient.

Enamus inimesi puutub turvatöötajatega igapäevaselt kokku – tööl, kaubamajas või spordivõistlustel. Reeglina on turvatöötajad osa meie igapäevasest elust; nad sooritavad isikukontrolli, tagavad avalikes kohtades korda ning kontrollivad pagasit. Mõned objektid vajavad mehitatud valvet ööpäevaringselt, mistõttu võib turvatööd pidada ka küllaltki ohtlikuks. (Wiatrowski 2012) Rubinstein (2006) kirjeldab turvatöötajat kui peamiselt noort inimest, kes on just lõpetanud ajateenistuse. Enamus neist on õpilased, kes teevad pigem madalapalgalist tööd, et õpingute perioodil lisa teenida.

Turvasektori üheks eripäraks võib pidada seda, et sektoris töötab palju esmatasandi töötajaid – turvamehed, tehnikud ning valveoperaatorid. Rea (1968) on välja toonud seose, et mida kõrgem on ametikoht, seda vähem mõju on rahal kui motivaatoril. Tippjuhte motiveerivad reeglina uued väljakutsed, mis läbi saavad nad rahuldada oma

sotsiaalseid vajadusi ning tõsta enesehinnangut. Antud teoreetilisele seisukohale tuginedes on rahal esmatasandi töötajate jaoks väga suur tähtsus. Mitterahalised hüved jäävad tahaplaanile, kuna täitmata on inimese esmased ehk füsioloogilised vajadused. Esmajoones tuleks täita need vajadused ning alles seejärel hakkavad oluliseks muutuma sellised vajadused nagu eneseteostus, saavutus ning austus (vt joonis 4).



Joonis 4. Maslow inimvajaduste hierarhia (autori koostatud).

Giancola (2014) toob välja, et inimesed lähtuvad töökoha valikul emotsionaalsetest ning ratsionaalsetest põhjustest. Emotsionaalsed põhjused on näiteks suhted kaastöötajatega ning töö- ja eraelu tasakaal. Ratsionaalseteks põhjusteks on eelkõige palk ja boonused ning turvalisus töökoha säilimise suhtes. Samuti selgitab ta, et naised lähtuvad reeglina emotsionaalsetest aspektidest vastupidiselt meestele, kelle jaoks on tähtsamad ratsionaalsed põhjused. Kuna turvasektoris on väga suur osa töötajatest just meesterahvad, siis oluline, et sektoris tegutsevad ettevõtted suudaksid pakkuda ka neile olulisi hüvesid.

Teenindussektori eripäraks võib pidada klientidele orienteeritust, klienditeenindust. Teenindussektoris kuuluvad ka turvaettevõtted, mille töötajate rahulolust sõltub suuresti organisatsiooni äriiline edukus. Kaalukaim tegur inimeste motiveerimisel on konkurentsivõimeline töötasu. Samas ainult rahast ei piisa ning tööandja esmaseks prioriteediks peaks olema kogunud töötajate hoidmine.

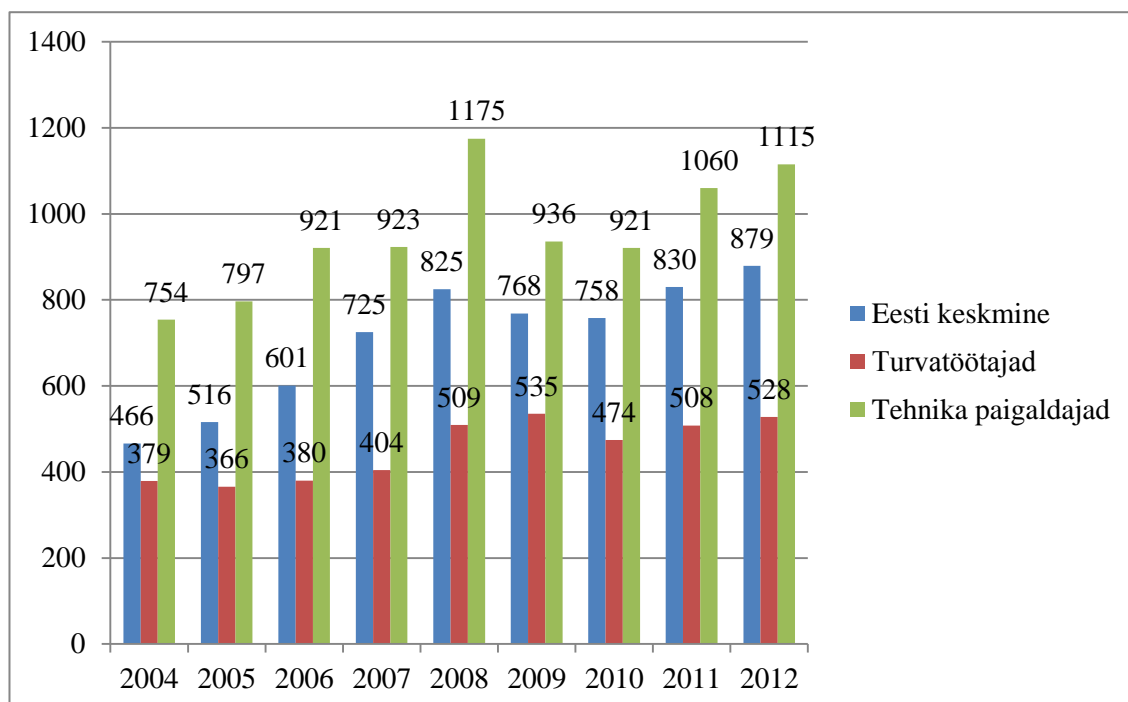
2. PERSONALI HÜVITAMISE UURING ETTEVÖTTES AS G4S EESTI

2.1. AS G4S tegevusala ja personalipoliitika tutvustus

Turvaäri on kiiresti kasvav ja arenev ning ka turvafirmade poolt pakutavate toodete ja teenuste hulk täieneb järjepidevalt. Seoses uute teenustega kasvab tihtipeale ka vajamineva personali hulk. Turvateenuseid vajavad kasiinod, haiglad, poed pangad ja muud organisatsioonid, eelkõige ohutuse ja turvalisuse tagamiseks. Turvaäris töötamist alustada ei ole keeruline, kuna reeglina on nõutav vaid keskharidus ja eelnevate seadusrikkumiste puudumine, erialast väljaõpet teostavad turvaettevõtted ise. Kõrgemate ametikohtade puhul on aga kõrgemad nõudmised, näiteks relvaluba, kõrgharidus või piisav tööstaaž. Parim võimalus ametiredelil tõusmiseks ongi täiendkoolituste läbimine. Mida rohkem turvaäri ja turvateenuste kohta õppida ja omandada, seda lihtsam on liikuda karjääriredelil ülespoole või koguni alustada oma ettevõttega.

Enamikel puhkudel osutatakse turvateenust ööpäevaringselt mis tähendab, et turvatöötajad töötavad graafiku alusel. Sellisel puhul on kõige otstarbekam rakendada ajapalga süsteemi, mis tähendab, et töötajale makstakse ajaühikus töötatud töötundide eest. Makstav tunnitasu määr võib aga erinevate töötajagruppide lõikes olla väga erinev. Tasud võivad erineda piirkonniti (teatud riikides makstakse sama töö eest rohkem) ning ka ettevõtete siseselt. See tähendab, et kahes erinevas turvaettevõttes võib sama töö eest makstav tasumäär olla erinev. Samuti teenivad näiteks vanglaametnikud reeglina rohkem kui turvatöötajad haiglates ja kaubanduskeskustes. Kehtib ka lihtne seos, et relvastatud turvatöötaja on kõrgemini tasustatud kui see, kellel relvaluba puudub. Seega tasub turvatöötajatel panustada enese koolitamisesse ning kogemuste hankimisesse. Ka kogemused määravad suurel määral töötaja töötasu suurust. Kogemustega turvatöötajad on paremini tasustatud kui vähemkogenumad.

Turvatöötajat saab defineerida kui töötajat turvateenuseid osutavas ettevõttes. Ta täidab objektide valve ja kaitsega seotud ülesandeid. Töö eeldab distsiplineeritust, otsustus- ja vastutusvõimet ning rutiinitaluvust. Turvatöötajale on vajalik kõrgendatud emotsionaalse pinge ja stressi taluvus, võimelisuus iseseisvate otsuste tegemiseks ning koostööks. (kutsekoda 2014)



Joonis 5. Keskmise palga trendid (ETEL 2014, autori koostatud).

Eesti Turvaettevõtete Liidu (ETEL) andmetel (2012. aasta seisuga) on turvavaldkonnas tegutsevad ettevõtted tööandjaks üle 5849 inimesele, kellest turvatöötaja tööülesandeid täidavad ligi 4580 ning tehnika paigaldusega 347 inimest. Turvatöötajate keskmine palk kasvas 2012. aastal 3,9% ja tehnika paigaldusega tegelevate töötajate palk 5,2% (Turvaturg 2014).

Joonisel 5 on näha, et turvatöötajate keskmine palk Eestis on stabiilselt olnud alla keskmise, kuigi näitab valdavalt kasvutrendi. Ettevõtte hüvitamispoliitikast võib aimu saada ka läbi erinevate aruannete. Analüüsidest G4S Eesti viimase 5 aasta majandusaasta aruandeid on näha, et ettevõtte palgakulu muutub võrdeliselt töötajate arvuga. See tähendab, et kui suureneb töötajate arv, siis suurenevad ka palgakulud ja vastupidi. Kui ettevõtte juhatuse liikme sõnul on eesmärgiks teha kõik, et töötajad oleksid oma tööga

rahul, tuleb selleks tähelepanu pöörata ka tasustamisele. Nii rahalisele kui ka mitterahalisele. Kuna turvatöö oma olemuselt on osalt küllaltki pingeline, siis on oluline, et tööandja suudaks luua võimalikult töötajasõbraliku töökeskkonna. Tulles veel tagasi Herzbergi käsitluse juurde, siis rahaliste vahenditega saab leevendada rahulolematust, ent see ei tekita rahulolu. Rahulolu tekitamiseks on vaja tähelepanu pöörata ka motivatsiooni faktoritele.

Rahvusvahelise kontserni G4S põhitegevusalaks on turvateenuste osutamine. Kontserni 2012. aasta kogukäive oli 7,3 miljardit inglise naela. G4Si tütarettevõtetes rohkem kui 125 maailma riigis töötab kokku üle 620 000 inimese. Sellega on ettevõtte suurima töötajate arvuga turvateenuste pakkuja maailmas. Kontserni aktsia on noteeritud Londoni ja Kopenhaageni väärtpaberibörsil ning Kopenhaageni börsi lisanimekirjas.

G4S on Eestis tegutsev kontsernina. G4S Eesti esindused asuvad Tallinnas, Tartus, Pärnus ja Jõhvis. G4S Eesti kontserni käive oli 2012. aastal 54,8 miljonit eurot ja töötajate arv ligi 2500. G4Sil on üle 45 000 püsikliendi. G4Sile kuulub Eesti Turvaettevõtete Liidu andmetel 46% Eesti turvaturust ja 57% Eesti valveteenuste turust. (Üldinfo ja väärtused 2014) Eesti turvateenuste turul on G4S-i peamisteks konkurentideks USS Eesti, Securitas ning Alfatar. Oma hea maine klientide hulgas on G4S pälvinud eelkõige tänu teenuste ja teeninduse kvaliteedile. G4S Eestile on omistatud rahvusvaheline kvaliteedisertifikaat ISO 9001:2008. Selle nõudeid järgivad oma tegevuses kõik kontserni ettevõtted.

AS G4S Eesti on asutatud 1991. aastal Eesti ärimehe Urmas Sõõrumaa poolt ning ettevõtte on varasemalt kandnud ka ESS Eesti, ESS Tallinn ning Falck Eesti nime. G4S nime kannab ettevõtte aastast 2007. 2008. aastal müüs Sõõrumaa oma osaluse Group 4 Securicorile ning tema seoseks ettevõttega on märgitud asutaja. (Sõõrumaa...2009) Ettevõtte juhatuse liikmeteks on Priit Sarapuu, Artjom Sokolov ning Ene Raja. G4S Eesti aktsiakapitaliks on 798 000 € ning töötajate arv on ligikaudu 2500. Ettevõtte visiooniks on olla hinnatuim turvalahenduste pakkuja ning väärtusteks on pädevus, tulemuslikkus, ausus, koostöö ning parimad töötajad. G4Si valve all on 45 000 objekti üle Eesti, nendest 25 000 kodu ja 20 000 äri. 2010. ja 2011. aastal pälvis G4S kõige konkurentsivõimelisema teenindusettevõtte tiitli ning sponsorina toetatakse laste- ja noorsooprojekte ning sporti.

G4Si kõige suuremaks väärtuseks on selle töötajad. Tööandjana tahetakse peale kindla ja stabiilse töökoha pakkuda ka muid hüvesid ja soodustusi, et ettevõtte töötajad tunneksid ennast hästi. Pakutavate soodustustega hoolitakse oma töötajatest ning väärtustatakse nende lähedasi. Panustatakse järjepidevalt enda töötajatesse, et olla hinnatud tööandja. Selleks, et kõikidest hüvedest oleks hea ülevaade, on loodud ettevõtte väärtuspakkumine. Valminud väärtuspakkumist saab kasutada värbamispreemia saamiseks. Iga töölesoovitatule eest, kes alustab tööd G4Sis turvatöötajana, teenib tema soovitaja ühekordse rahalise preemia, mida 2013. aastal maksti kokku 23 325€ ulatuses. (Ettevõtte siseleht. 2014) G4S Eesti poolt töötajatele pakutavad hüved on välja toodud töötaja väärtuspakkumises (vt. Lisa 1).

Lisaks veel kvartali ja aasta parimate töötajate tunnustamine ning meelespidamine koos rahalise preemiaga 5, 10, 15 ja 20 aastase tööstaaži täitumise korral. Mitterahaline faktor on suunatud eelkõige eesliini töötajatele, andmaks neile mõista, et neist hoolitakse.

Kuna tegu on suure ettevõttega ning eksisteerivad erinevad töötajate grupid, siis on kasutusel kõikvõimalikud tasustamise skeemid – kuupalk, ajapalk, tükipalk ning põhi- ja tulemustasu. Konkreetse tasustamisviisi rakendamine sõltub ametikohast. Samuti rõhub ettevõtte sellele, et kõik töötasud makstakse välja ausalt ning õigeaegselt.

Töötajate töötingimuste parendamise eest pingutatakse pidevalt, kuid töötingimuste puhul tuleb arvestada ka klientidega. Kui klient on töökohal kehtestanud teatud reeglid ning loonud tingimused, siis on ettevõtte käed seotud. Kõik taandub läbirääkimistele. Töötajate töötingimuste paranemisele aitas kaasa ka ettevõtte Tallinna osakonna kolimine uude hoonesse. Kui vana hoone oli pigem nõukogude aegne ning pisikeste ruumidega, siis uude majja kolimine andis töötajatele motivatsiooni ja indu. Hetkel tegutsetakse moodsas 8 korruselises hoones, kus töötajate kasutada on puhkeruum, kööginurk, kohvik, 2 televiisorit hulga telekanalitega, joogiautomaadid ning värsked ajalehed.

Kas kõik need ettevõtte poolt pakutavad mitterahalised hüved aga leevendavad kuidagi madalat palgataset või on tegu asjatute pingutustega? G4S Eesti personalidirektori sõnul on just mitterahalised hüved nagu näiteks paindlik tööaja graafik ning sobivad kaastöötajad põhjuseks, miks paljud töötajad madalast palgast hoolimata ettevõttes

töötavad. Kui värskeim personali rahulolu-uuring näitas eelkõige rahulolematust juhtkonna ja juhtimisega ning töötajate panuse hindamisega – mis on mitterahalise hüvitamise tegurid – siis tekib siinkohal ebakõla. Samuti ei anna üle kogu ettevõtte läbi viidavad uuringud selget pilti ettevõtte erinevate osakondade kohta. G4S Eesti Tallinna divisjon on teiste divisjonidega võrreldes kordades suurema töötajate arvuga ning seetõttu ei ole ka eelnevalt läbiviidud personali rahulolu-uuringu tulemused objektiivsed.

2.2. AS G4S personali hüvitamise uuringu meetodika ning tulemused

Antud uurimuse läbiviimiseks kasutati kombineeritud uurimismeetodit, mis tähendab, et rakendati nii kvalitatiivset- kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit. Lisaks veel dokumendianalüüs, mille käigus töötati läbi ettevõttes kasutatavad personalitöö dokumendid ning lepingud. Läbi viidi intervjuud nii G4S Eesti personalidirektori kui ka G4S Pärnu osakonna haldusjuhiga. Intervjuud olid avatud ning puudutasid peamiselt ettevõtte personalipoliitikat ja uuringu läbiviimise etappe. Kvantitatiivne uuring viidi läbi G4S Pärnu osakonnas ning küsimustik edastati nii paberkandjal kui ka Googledocs keskkonna vahendusel. Saadud tulemusi analüüsiti MS Excel programmi vahendusel (vt tabel 2).

Tabel 2. Ülevaade kasutatavatest uurimismeetoditest

Uurimismeetod	Teoreetiline kirjeldus	Töös kasutatav variant
Dokumendi-analüüs	Dokumentide analüüsiga saab täiendada teisi andmekogumismeetodeid, nt intervjuusid, aga seda võib kasutada ka iseseisva meetodina	Ettevõttes kasutatavate personalitöö dokumentide analüüs.
Kvalitatiivne uurimus avatud intervjuu näol	Intervjuu suur eelis teiste andmekogumismeetodite ees on paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida.	Avatud intervjuu ettevõtte personalidirektori ning Lääne divisjoni haldusjuhiga.
Kvantitatiivne uurimus	Järelduste tegemine vaatlusandmete statistilisele analüüsile tuginedes, tulemuste esitamine protsenttabelites	Küsitluse läbiviimine G4S Lääne divisjoni Pärnu osakonnas.

Allikas: Laherand 2008: 258; Hirsijärv *et al.* 2005: 131; autori koostatud.

Dokumendianalüüsi kõige suurem puudus on ja oli ka antud töö puhul dokumentide kättesaadavus. Kuna paljud neist sisaldavad kaitstavat teavet ning pole seetõttu uurijatele kättesaadavad. Samuti võib dokumendianalüüsi teostamine eeldada teise linna või riigiarhiivi sõitmist (Laherand 2008: 259). Antud töö koostamiseks vajalik dokumendianalüüs sooritati koos ettevõtte personalidirektoriga ning dokumentide edastamist paber kandjal ega e-posti vahendusel ei võimaldatud. Seda just nende konfidentsiaalsuse tõttu. Analüüs kujutas endast olemasolevate personalitöö dokumentidega tutvumist ning nende otstarbekuse hindamist. Dokumentideks olid näiteks kollektiivleping ning töötaja väärtuspakkumine (vt Lisa 1). Dokumendianalüüsi tulemusena selgus, et puudub kindel ja üheselt mõistetav dokument, mis reglementeeriks töötajate tasustamist ja hüvitamist. Samuti ei selgitata töötajatele piisavalt hüvitamise aluseid ja põhimõtteid.

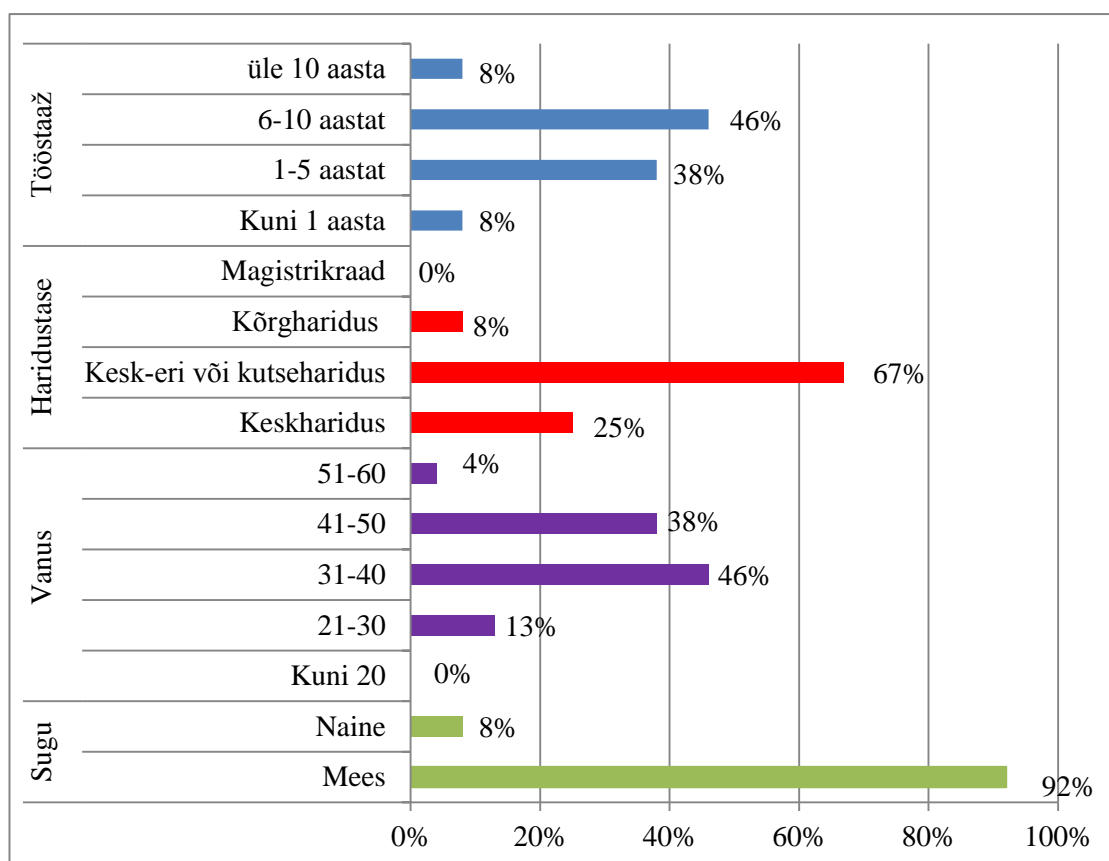
Kvalitatiivne uurimus intervjuude näol kujutas endast avatud intervjuusid ettevõtte personalidirektoriga ning Lääne piirkonna haldusjuhiga. Intervjuu eeliseks on paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida. Puudusena saab käsitleda aga intervjuueeritava kalduvust anda sotsiaalselt soovitavaid vastuseid (Hirsjärvi 2005: 193). Käesoleva töö puhul andsid avatud intervjuud selgema ülevaate olemasolevast tasusüsteemist ning löid aluse kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks.

Kvantitatiivses uurimuses on kesksed järeldused varasematest uurimustest, varasemad teooriad, hüpoteeside esitamine ning mõistete määratlemine (Hirsjärvi 2005: 131). Käesoleva töö koostamiseks viidi läbi kvantitatiivne uuring G4S Pärnu piirkonna esmatasandi töötajate hulgas.

Küsimustik koosnes 45 väitest, mis puudutasid töötajate rahulolu töökorraldusega, juhtimisega ning hüvitamisega. Väiteid oli võimalik hinnata 5-palli skaalal (5 – täiesti nõus; 4 – pigem nõus; 3 – ei oska öelda; 2 – pigem ei ole nõus; 1 – ei ole nõus). Lisaks küsiti vastajate sugu, haridustaset ning tööstaaži ettevõttes. Küsimustiku lõpus oli vastajatel avatud küsimuse näol teha omapoolseid soovitusettepanekuid ettevõtte hüvitamissüsteemi parendamiseks. Küsimustikule vastasid 24 esmatasandi töötajat (22 meest ja 2 naist), kes omakorda jagunesid turvatöötajateks ning tehnikuteks (tehnikapaigaldajad ja hooldajad). Naiste vähene osakaal on põhjendatav uuritava valdkonna

spetsiifikaga, s.t turvaettevõtetes on reeglina naiste osakaal, eriti esmatasandi töötajate näol, väga väike. Ettevõtte personalidirektori sõnul puudub neil osakondade põhine arvestus eesliinitöötajate üle. Küll aga oli teada, et Lääne piirkonnas (Pärnu, Viljandi, Haapsalu, Saaremaa) on esmatasandi töötajate arv 123. Lääne piirkonna haldusjuhi Margus Pinnu sõnul jääb esmatasandi töötajate arv Pärnu osakonnas 40 ja 45 töötaja vahele.

Tulemuste paremaks tõlgendamiseks on küsimustikus kasutatud 5-punkti skaala kodeeritud ümber 4-punkti skaalaks, jättes välja neutraalse vastusevariandi 'ei oska öelda.' Tulemused on kajastatud tabelites, alustades kõrgeimast rahulolu tagavast aspektist. Vastajate üldandmed on toodud joonisel 6.



Joonis 6. Vastajate üldandmed. (autori koostatud).

Jooniselt 6 on näha, et ligi pooled (46%) vastanutest on ettevõttes töötanud enam kui 6 aastat. Seega ei saa personali voolavust oluliseks probleemiks pidada. G4S Eesti personalidirektori Irene Metsis tõi välja, et tema ettevõttesse saabudes oli just personali voolavus üheks peamiseks probleemiks. 2014. aasta esimese kvartali seisuga on see

number 38%, aastal 2008 oli see 47%. Turvaettevõtete keskmine Euroopas on 35%. Kui täna ollakse Euroopa keskmisega võrreldes üsna heas seisus, siis eesmärgiks on lähitulevikuks see number alla 30% viia. (I. Metsis, suuline teade 28.03.2014) G4S Lääne piirkonna haldusjuht Margus Pind ei pea aga personali voolavust suureks probleemiks. Tema sõnul tuleb arvestada sellega, et ettevõtte personali arv võib aasta jooksul oluliselt muutuda, sõltuvalt uutest ning lõpetatud objektidest. Näitena saab siinkohal välja tuua rannavalve teenuse osutamise ettevõtte poolt, mis hooajaliselt annab tööd pea sajale inimesele üle Eesti ning Selveri lahkumise G4S klientide hulgast, mis omakorda jättis paljud turvatöötajad tööta. (M. Pind, suuline teade 30.03.2014)

Teise probleemina tõi I. Metsis välja madala palgataseme. Allolevas tabelis on muuhulgas kujutatud ka uuringus osalenute rahulolu palgaga, võrreldes seda isikliku tööpanusega ettevõttes.

Tabel 3. Rahulolu üldise töökorraldusega

Küsimus	Aritm. kesk.	Mood	Standardhälve
Vaba aja veetmise võimalused	3,00	3,00	0,45
Rahulolu töötingimustega	2,92	3,00	0,20
Kindlus töökoha säilimise suhtes	2,17	3,00	0,31
Võimalus tööülesandeid jagada	1,58	3,00	0,59
Rahulolu palgaga	1,29	1,00	0,98
Karjääritegemise võimalused	1,25	3,00	0,00

Allikas: autori koostatud.

Tabelist on näha, et ligi pooled vastajad ei ole rahul oma palgaga. Irene Metsise sõnul on ka see üheks peamiseks probleemiks ettevõttes. Töötajatele võib pakkuda mitterahalisi hüvesid palju tahes, kuid inimestel on siiski vaja leiba lauale. Teatud juhtudel on mõistlik mitterahalised motivaatorid hoopis rahaliste tasudena välja maksta. Selleks, et teenida normaalset Eesti keskmist töötasu on paljud töötajad sunnitud tegema ületunde. Seetõttu on sisse viidud süsteem, kus kogunud töötajad teenivad rohkem kui need, kes värskelt ettevõttesse tööle tulnud. (I. Metsis, suuline teade 28.03.2014) Rahulolematus palgaga võib aga seotud olla ettevõtte palgapoliitikaga. Analüüsid uuringu tulemusi selguski, et ka ettevõtte palgapoliitika ning palgatingimused pole töötajatele arusaadavad. Seda kinnitab fakt, et 8% vastanutest ei ole rahul ettevõtte palgapoliitikaga ning koguni pooltel vastanutest selles valdkonnas seisukoht puudub.

Üldise töökorralduse kohta saab kokkuvõtteks öelda, et suurim rahulolu on seoses vabaaja veetmise võimalustega. Töötajatel on võimalik kasutada treeningsaali ning regulaarselt korraldatakse spordi- ning muid meelelahutusüritusi. Samuti on kõigil töötajatel võimalik liituda G4S spordiklubiga.

Tulemuste analüüsimisel ei kajastu tabelites vastusevariant 'ei oska öelda' ehk et neutraalne hoiak. Üldise töökorralduse osas oldi kõige neutraalsemad sellistes aspektides nagu karjääri tegemise võimalus ning tööülesannete jagamine (vastavalt 58% ja 42% vastanutest). Sellest võib järeldada, et esmatasandi töötajad ei pea neid enese jaoks oluliseks. Vastupidise näitena saab tuua rahulolu töötingimustega, kus vaid ühel vastajal seisukoht puudus, ehk et see on töötajate jaoks oluline ning sellele peaks ettevõtte juhid rohkem tähelepanu pöörama.

Kolmanda probleemina tõi G4S Eesti personalidirektor välja keskastme juhid. Nimelt sõltub töötajate heaolu suuresti just juhtidest. Tööaja graafik, töökeskkond ning töökoormus on need nüansid, mida juhid oma alluvatele määravad. Selgelt on märgata, et meeskondades, mille juht laseb oma alluvatel ise valida töö tegemise aja, motiveerib töötajaid ning korraldab korra kvartalis väljasõite, on ka tööjõu volavus märgatavalt väiksem, kui teistes osakondades. (I. Metsis suuline teade 28.03.2014) Tabelis 4 on muuhulgas välja toodud vastanute rahulolu vahetu juhi tegevusega lubaduste täitmisel ning töötajate heaolu parendamisel.

Tabel 4. Rahulolu juhtkonna ning vahetu juhiga

Küsimus	Aritm. keskm.	Mood	Standardhälve.
Juhtkonna panus töötajate arendamisse ja koolitamisse	2,38	3,00	0,00
Rahulolu vahetu juhi juhtimisstiiliga	2,00	2,00	0,45
Rahulolu vahetu juhi tagasisidega töötulemuste kohta	1,67	2,00	0,59
Rahulolu vahetu juhi tegutsemisega töötajate heaolu parendamisel	1,13	3,00	0,47
Rahulolu juhtkonna poolse tunnustamisega töötulemuste eest	1,13	2,00	0,45

Allikas: autori koostatud.

Kõige enam oldi rahul juhtkonna panusega ettevõtte töötajate arendamisse ning koolitamisse. Seevastu rahulolu vahetute juhtidega nii nende tegutsemisega töötajate heaolu parendamisel kui tunnustamisel tekitavad pigem rahulolematust.

Kui vaadata taaskord milliseid tegureid pidasid vastanud endi jaoks oluliseks, ehk kus esines neutraalset seisukohta kõige vähem, siis oli selleks juhtkonna panus töötajate arendamisse ning koolitamisse (5 vastanut). Sama tegur, millega ollakse ka kõige enam rahul. Kõige ebaolulisemaks saab aga pidada vahetu juhi tegutsemist töötajate heaolu parendamisel, mille kohta puudus seisukoht 15 vastajal. Rahulolematusest vahetute juhtidega annab märku ka veel tõsiasi, et 50% vastanutest ei ole rahul vahetu juhi poolse tagasisidega töötulemuste kohta. Seega kajastuvad ettevõtte personalidirektori väljatoodud probleemid ka uuringu tulemustes.

Küsimustik andis vastajatele võimaluse hinnata ka erinevate mitterahaliste hüvede olulisust enese jaoks. Vastajad hindasid 5 palli süsteemis millistest hüvedest nad enim huvitatud oleks. Tulemused on järjestatud kõrgema aritmeetilise keskmise näitaja alusel allolevas tabelis.

Tabel 5. Mitterahaliste hüvede olulisus töötajate jaoks.

Küsimus	Aritm. keskm.	Mood	Standardhälve.
Rahaline boonus korra aastas	3,33	4,00	0,57
Spaa/massaaž	3,25	4,00	0,58
Treeningsaali kasutamise võimalus	3,04	4,00	0,59
Lühendatud tööaeg reedeti	2,54	3,00	0,50
Puhkusereis korra aastas	2,33	3,00	0,22
Lõunasöök ettevõtte kulul	1,50	2,00	0,57
Töökoormuse vähendamine	1,25	3,00	0,52
Võimalus käia tööl oma riietes	1,25	2,00	0,50

Allikas: autori koostatud.

Tabelist on selgelt näha, et etteantud boonustest eelistasid töötajad rahalist boonust korra aastas. Mitterahalistest hüvedest motiveeriks töötajaid enim spaa või massaaži ning treeningsaali kasutamise võimalus. Neid pidasid motiveerivaks vastavalt 54% ja 48% vastanutest. Kõige vähem hindaksid töötajad aga lõunasööki ettevõtte kulul ning võimalust käia tööl endale sobivas riietuses. Ei olnud vastajat kes ei peaks rahalise boonuse saamist motiveerivaks. Kinnitust leiab Dessleri seisukoht, et hoolimata kõigist kaasaegsetest motiveerimise vahenditest on raha siiski kõige olulisem.

Kõige vähem avaldati arvamust töökoormuse vähendamise kohta, kus neutraalseid vastajaid oli 12. Rahalise hüvitamise olulisusest töötajate jaoks annab märku ka see, et selle kohta puudus seisukoht vaid kahel vastajal.

Olulisi järeldusi saab teha ka töötajate enda eelistustest hüvitamisel. Tabelis 6 on kujutatud vastajate eelistusi etteantud hüvitiste hulgast.

Tabel 6. Töötajate eelistused hüvitamisel.

Küsimus	Aritm. keskm.	Mood	Standardhälve.
Head töötingimused	3,88	4,00	0,33
Paindlik tööaja graafik	3,42	3,00	0,49
Sobivad kaastöötajad	3,29	3,00	0,50
Tunnustus	3,25	3,00	0,52
Huvitav töö	2,88	3,00	0,50
Kompetentne juhtimine	2,67	3,00	0,48
Eneseteostust võimaldav töö	2,63	3,00	0,46
Vastutust võimaldav töö	2,33	3,00	0,31
Tähtsates otsustes kaasarääkimine	1,25	3,00	0,50

Allikas: Autori koostatud.

Tabelis eristuvad teistest 4 peamist eelistust: head töötingimused, paindlik tööaja graafik, sobivad kaastöötajad ning tunnustus. Need neli on ühtlasi ka tegurid, mille puhul esines kõige väheb neutraalseid seisukohti, ehk et need on töötajate jaoks olulised. Kõige vähemoluliseks peavad ettevõtte töötajad endi jaoks aga tähtsates otsustes kaasarääkimist. See on töötajate jaoks ebaoluline ning seda kinnitab ka fakt, et 50% vastajatest puudus selle kohta seisukoht. Antud tabelit tuleks võrrelda tabeliga 7, kus on kajastatud need mitterahalised hüved, millest töötajad realselt osa on saanud.

Tabel 7. Hüved, millest töötajad osa on saanud.

Küsimus	Aritm. keskm.	Mood	Standardhälve.
Sobivad kaastöötajad	2,88	3,00	0,46
Head töötingimused	2,75	3,00	0,47
Huvitav töö	2,67	3,00	0,21
Vastutust võimaldav töö	2,38	3,00	0,50
Paindlik tööaja graafik	2,25	3,00	0,58
Eneseteostust võimaldav töö	2,21	3,00	0,32
Kompetentne juhtimine	1,71	3,00	0,36
Tähtsates otsustes kaasarääkimine	1,71	2,00	0,59
Tunnustus	1,67	2,00	0,79

Allikas: autori koostatud.

Tabelist on näha, et kõige rohkem saadakse osa sobivatest kaastöötajatest (17%). Kui tabelist 6 selgus, et kõige rohkem ollakse huvitatud headest töötingimustest, siis tabelist

7 võib välja lugeda, et häid töötingimusi ettevõtte oma töötajatele ka pakub. 17% küsitletutest vastasid, et saavad headest töötingimustest tihti osa ning 67% on samuti osa saanud. Tabelist saab aga välja lugeda, et kõige vähem saadakse osa tähtsates otsustes kaasarääkimisest ning tunnustusest. Nagu eelpool mainitud, siis tähtsates otsustes kaasarääkimist ei pea ettevõtte esmatasandi töötajad endi jaoks oluliseks. Tunnustust pidas aga enese jaoks oluliseks 67% ning väga oluliseks 29% vastanutest. Seega tekib siin probleem. Ettevõtte suudab pakkuda oma töötajatele nii häid töötingimusi kui ka paindlikku töötaja graafikut, kuid rahuldamata on kõige odavam ning vähe pingutust nõudev vajadus – tunnustus.

Küsitluse käigus uuriti ettevõtte töötajatelt muuhulgas ka seda, millal nad viimati tunnustuse osaliseks said. Olgu selleks siis ametlikum tunnustus kirjalikul kujul või lihtsalt suusõnaline kiitus heade töötulemuste eest. Selgus, et valdav osa vastanutest sai tunnustuse osaliseks viimati möödunud aastal (46%). 29% vastas, et neid polegi kunagi tunnustatud, 21% said tunnustusest osa jooksva kuul ning 4% viimase nädala jooksul. Siit võib teha hüpoteetilise järelduse, et keskmiselt saab ettevõtte töötaja vahetu juhi või juhtkonna poolse tunnustamise osaliseks korra aastas. Probleem seisneb siinkohal juhtides. Nagu ka teoreetilises osas mainitud, siis võib piisata vaid lihtsast tänust või kiitusest, et panna töötaja end tundma, et teda ja tema tööd väärtustatakse.

2.3. Ettepanekud personali hüvitamise parendamiseks ettevõttes AS G4S

Uuringu tulemuste analüüs kinnitab ettevõtte personaidirektori poolt välja toodud peamisi probleeme: madal palgatase ning rahulolematuse juhtkonna ja vahetute juhtidega. Samuti esineb probleeme ettevõtte palgapoliitika selgusega.

Palgataseme muutmiseks ettepanekute tegemine võib esmapilgul tunduda üsna kasutu. Vaadates jooniselt 3 vastajate üldandmeid on näha, et keskmine G4S Pärnu osakonna töötaja on üle 30 aastane keskharidusega meesterahvas, kes on ettevõttes töötanud 6-10 aastat. Suure tõenäosusega on tal ka perekond kes temast sõltub. Seega on raha tema jaoks väga olulise tähtsusega. Seda kinnitab ka alapeatükis 1.3 välja toodud seisukoht, et mida madalam on töötaja positsioon, seda olulisem on tema jaoks rahaline

hüvitamine. Esimese ettepanekuna saab seega välja tuua palkade veelgi jõulisema tõstmise. Veelgi jõulisema seetõttu, et nagu jooniselt 2 näha, siis liiguvad nii turvatöötajate kui ka tehnika paigaldamise ja hooldamisega tegelevate esmatasandi töötajate palgad tõusvas joones. Tõsi, tehnikute palgad ületavad isegi Eesti kesmist palka. Küll võiks turvatöötajate palk tõusta samas tempos tehnikute palkadega. Turvatöötajate palk küll tõuseb stabiilselt, kuid sama teeb ka Eesti keskmine palk. Ettevõtte juhatus liikme Priit Sarapuu sõnul on kaalukaim tegur inimeste motiveerimisel nii eesliini, kontoris kui ka projektipõhistes ettevõtmistes konkurentsivõimeline töötasu. (Sarapuu 2014) Hetkel see seda ei ole. Ettepanek oleks turvatöötajate palk järgmise viie aasta jooksul viia samale tasemele eesti keskmise palgaga. Nagu kinnitasid ka uuringu tulemused, siis ei ole ettevõtte töötajad rahul praeguse madala palgatasemega.

Madal palgatase ei ole vaid G4S-i probleem. Tõenäosus, et mõnes teises turvafirmas sama töö eest suuremat tasu pakutakse on väga ebatõenäoline. Madala palgataseme kompenseerivad aga ettevõtte poolt pakutavad mitmesugused muud hüved ja boonused. Seda tõsiasi kinnitab ka G4S personalidirektor Irene Metsis, kelle sõnul paljud esmatasandi töötajad on ettevõttes tööl just pakutavate hüvede tõttu. Näitena saab siinkohal välja tuua sobivad kaastöötajad ning head töötingimused. Sellest on ka tingitud personalivoolavuse vähenemine. Lähtuvalt tabelist 6, kus on kajastatud töötajate jaoks olulised hüved, peaks ettevõtte juhtkond keskenduma just nende tegurite parendamisele. Ei ole mõttekas pakkuda töötajatele hüvesid, millest nad huvitatud ei ole. Ettevõtte pakub palju kaudseid ning mitterahalisi hüvesid, kuid nende pakkumise asemel võiks hoopis töötasusid tõsta.

Ei leidu töötajat, kes ei unistaks palgatõusust. Kuid nagu peatüki sissejuhatavas osas mainitud, siis ei ole turvatöötajana tööle asumisel ka karme kriteeriumeid ja piiranguid. Sellest on ka madal palgatase tingitud. Siiski on antud valdkonnas hea võimalus ametialaseks arenemiseks ning enese täiendamiseks. Erinevate ametialaste koolituste läbimine ja sertifikaatide omamine loob väga head eeldused karjääriredelil tõusmiseks ning seeläbi ka kõrgemaks palgatasemeks. Küll aga on G4S Eesti turvaturu liider ning seeläbi eeskujuks ka kõigile teistele turul tegutsevatele turvaettevõtetele. Tabelist 3 on näha, et töötajad ei ole rahul ettevõtte poolt pakutavate karjääri tegemise võimalustega. Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et ettevõtte juhid ning juhtkond ei informeerid

esmatasandi töötajaid piisavalt karjääritegemise võimalustest. Võimalused ametiredelil tõusmiseks on tegelikult väga head, kuna erinevaid ametinimetusi on palju: turvamees, turvajuht, turvaülemus, objekti vanem, projektijuht jne. Ettevõtte jaoks on kasulikum arendada ja koolitada oma töötajaid, kui tööjõudu väljastpoolt sisse tuua.

Kuid paljud töötajad ei soovigi ametiredelil tõusta. Põhjus on lihtne ning omane ka teistele turvasektoris tegutsevatele ettevõtetele. Kõrgema ametikohaga kaasneb rohkem vastutust, rohkem õigusi ja soodustusi, kuid sellega kaasnev palgatõus on paljudel juhtudel minimaalne. See loobki olukorra, kus töötaja leiab, et mõistlikum on jätkata lihtsamat tööd madalamal ametikohal ning teenida sama palka kui kõrgemal ametikohal töötades. Eriti tugevalt avaldub see turvajuhtide puhul, kellele langeb osaks suur töökoormus. Lahendus seisneks siinkohal ametikohtadega kaasnevate tööülesannete ümberkorraldamises. Tööülesannete märgataval suurenemisel peaks kasvama ka töö eest saadav tasu. See motiveeriks töötajaid pürgima kõrgematele ametikohtadele ning looks ametikohale ka väärtuse.

Tasusüsteemi olulisust ettevõtte jaoks on pikemalt kajastatud alapeatükis 1.2. G4S tasusüsteem on üles ehitatud selliselt, et see koosneb pea kõigist võimalikest tasustamise vormidest ja liikidest. Kasutusel on nii tükipalga-, ajapalga-, kui ka fikseeritud kuutasu meetodid. Lisaks veel töövõtulepingute kasutamine. Ettevõtte poolt pakutavad mitterahalised boonused on välja toodud töötaja väärtuspakkumises (vt. Lisa 1).

Uuringu tulemusi analüüsidest aga selgus, et ettevõtte tasusüsteemis on ka kitsaskohti. Ettevõtte palgapoliitika- ja tingimuste arusaadavusega pole rahul 8 töötajat (33%) ning 12 ei oska sel teemal arvamust avaldada (50%). Ettevõtte palgapoliitikat oli palju käsitletud ka avatud küsimuses, kus vastajad said teha ettepanekuid ettevõtte tasusüsteemi parendamiseks. Töötajate poolsed soovitusel ja ettepanekud olid järgmised.

- *Tasusüsteem selgeks ja läbipaistvaks.*
- *Esmajoones võiks põhipalk suurem olla, kõik muu on boonuseks.*
- *Põhipalk võiks konkurentsivõimelisem olla. Praegu tuleb teha kas ületunde või kõrvalt muud tööd.*

Iga töötaja peaks teadma mille eest ta palka saab ning kuidas ja millistel alustel tema töötasu kujuneb. Rahalise hüvitamise poolelt peakski ettevõtte parandama tasusüsteemi läbipaistvust. Kuna aga kasutusel on mitmed juba eelpoolmainitud rahalise tasustamise meetodid, siis kujunevad ka palgad erinevalt. Kõige tõenäolisemalt võiks just iga juht oma alluvatele selgitada kõike töötasude ja ettevõtte palgapoliitikaga seonduvat. Samuti tuleks kindlaks määrata iga ametikohaga seonduvad palgatasemed. Ehk et kui töötaja soovib ametiredelil tõusta, siis ta teab mida ta selleks tegema peab ning milline töötasu muutus sellega kaasneb.

Regulaarselt läbiviidavad personali rahulolu uuringud on väga hea meetod ettevõtte arengu jälgimiseks. Kuna ettevõtte juhatuse esimehe Priit Sarapuu sõnul on iga ettevõtte täpselt nii hea kui on tema töötajad, siis esmajoones tulekski just nende rahuolule keskenduda. Personali rahulolu uuring annab hea ülevaate nendest nüanssidest mis igapäevatoos märkamata jäävad või ei kajastu. Küll aga tuleks taolisel suurettevõttel nagu G4S tähelepanu pöörata kõigile divisjonidele ja sealsele rahuolule. Läbi tuleks viia ka väiksemamahulisi nõ. osakonnapõhiseid rahulolu uuringuid, sest piirkonniti võivad tulemused olla väga erinevad.

Mitterahalise hüvitamise puhul võib kõige suuremaks puuduseks pidada vahetu juhi ning juhtkonna poolset tunnustamist töötulemuste eest. Vastajad tegid mitterahalise hüvitamise parendamiseks järgmised ettepanekud.

- *Spaa või massaaž võiksid olla küll, kuna patrullis on palju istumist.*
- *Massaaž võiks olla ühena.*
- *Juhi poolne tagasiside. Nii heade kui halbade tulemuste puhul.*
- *Graafik paindlikumaks. Paljulapselistel töötajatel võik olla lisasoodustused.*

Antud valdkonnas on suur roll just juhtidel. Hea juht oskab märgata ja tunnustada oma töötajaid, tõsi, suures ettevõttes on see raskem, sest häid töötajaid on rohkem. Samuti on kõik juhid erinevad, mõni on leebem ja avatum, teine rangem ning kinnisem ja seetõttu ei pööra ka tunnustamisele väga suurt rõhku. Kui palgatase turvasektoris ning eriti esmatasandi töötajate puhul on väga madal, siis mitterahalistel hüvedel tasemed puuduvad ning ettevõttel on selles osas vabad käed. G4S Eesti juhatuse esimees Priit Sarapuu sõnul me mingil põhjusel kas kardame või ei raatsi ülemäära sageli ausat ja positiivset tagasisidet anda ning edu tähistada. Ka hea sõna ja siiras tänu aitavad raskusi

ületada ja sihile viia. (Sarapuu 2013) Kuid nagu uuringu tulemustest selgus, siis ei ei saa ettevõtte töötajad tunnustuse osaliseks kuigi tihti. Juhatuse liikmed peaksid juhtkirjades kirjutatu ka realselt ellu viima, edastama oma ideed ja nõudmised juhtidele, mis tagaks ka muudatuste realiseerumise. Kui juhtkonna ambitsioonid ja lubadused ei kajastu rahulolu-uuringute tulemustes, on see märk jätkuvast ettevõttesisesest konfliktist.

Tunnustamise aluseks võiks olla näiteks objekti lõpetamine, eeskujulik sooritus tööülesannete täitmisel või ametialane edenemine. Näitena saab välja tuua hooajalise personali tunnustamise hooaja lõppedes. Ettevõtte annab suveperioodil tööd ligi sajale rannavalvurile ning hooaja ja töösuhte lõppedes oleks kohane töötajaid meeles pidada. Olgu selleks siis kas meene või suusõnaline tänuavaldus. Ei tasu unustada, et personalijuhtimise alla kuulub ka töösuhte lõpetamine.

Töötajate poolsetest ettepanekutest käis korduvalt läbi ka massaaži või spaa kasutamise soov. Paljud ettevõtted seda oma töötajatele ka võimaldavad, eriti sanatooriumid ning spaa ja raviasutused. Turvatöötajate töö on nii vaimselt kui füüsiliselt pingutust nõudev ning seda enam tuleks turvatöötajate pingutusi hinnata. Töötajate ettepanekutest lähtuvalt on töö autori ettepanek võimaldada ettevõtte töötajatele korra kvartalis – paremal juhul korra kuus – massaaži- või spaateenuste kasutamise võimalust. Lisaks ei tohiks Pärnus puudust tulla sobivatest asutustest, kes vastavat teenust osutavad. Nimetatud hüvis tuleks lisada ettevõtte töötaja väärtuspakkumisse või asendada sellega mõni juba olemasolev väärtuspakkumine.

Organisatsiooni käekäiku ilmestab eluiga. Kuigi mitte iseloomulik igale tegevusvaldkonnale, siis vähemalt majanduses algab organisatsiooni olemusvõitlus ilmale tulekust alates. Organisatsiooni elueale avaldavad esmajärjekorras mõju tema vanus, suurus, ja kriisikäsitlemise võime. Vastupidi inimesele – mida pikem on olnud organisatsiooni eluiga, seda suurem on tema kestvuse tõenäosus, kusjuures uuenemisnoorenemiskuuride tagajärjel võib elu- ja käekäik hoogsalt jätkuda. Suurem väljavaade ellu jääda on ka suurematel organisatsioonidel ning neil, kes ise suudavad oma probleemidega paremini hakkama saada. (Üksvärav 2008: 44)

Käesoleva töö alapeatükis 1.3 tabelis 1 on kujutatud hüvitamise eripärasid organisatsiooni eri arenguastmetel. G4S Eesti võib eluea põhjal liigitada küpsusfaasi, äärmisel juhul lähenemisele sinna, kuna turg on küllastunud, ning uusi kliente ei ole või

on väga vähe. Tabel 1 põhjal iseloomustab küpsusfaasis ettevõtet üle turu keskmise taseme või keskmisel tasemel periooditasu, millega aga töö autor nõustuda ei saa. Jooniselt 2 on selgesti näha, et turvatöötajate palgatase jääb märgatavalt alla Eesti keskmise palgatase. Periooditasude liigituse alusel saab ettevõtte liigitada ettevalmistavasse arenguastmesse, kus palgad konkurentsivõimelised, kuid pigem alla turu keskmise. Nagu eelnevalt korduvalt mainitud, on see tingitud sektori eripärast. Seega ei liigu palgad turvasektoris harmoonias ettevõtte arenguastmega.

Küpsusfaasis organisatsiooni iseloomustavad veel konkurentsivõimelised soodustused ning vastavalt tulemustele laiendatud soodustused. Sellega on töö autor päri. G4S on oma töötajatele loonud põhjaliku ning läbimõeldud soodustuste süsteemi, mis peaks rahuldama ka kõige nõudlikuma töötaja vajadused. G4S Eesti töötajate väärtuspakkumine on välja toodud lisas 1. Kuna tegu ei ole börsil noteeritud ettevõttega, siis ei ole võimalik ka aktsiate ostmise.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooni kõige tähtsamaks osaks võib pidada selle töötajaid ehk inimressurssi. Töötajateta ei toimiks ükski organisatsioon ning neid võib pidada ettevõtte strateegia realiseerijateks. Tänapäeval on üha rohkem hakatud rõhku pöörama ka personali juhtimisele. Personalijuhtimine kujutab endast kvaliteetse ja sobiva tööjõu värbamist, arendamist ning säilitamist. Personali säilitamise all mõistetakse ka personali hüvitamist ehk tasustamist.

Hüvitamine jaguneb rahaliseks ja mitterahaliseks. Rahaliste hüvedena käsitletakse eelkõige palka, töötasu ja kõiksugu preemiaid, mille töötaja saab tehtud töö eest. Olgu selleks siis ajapalk, tükipalk või fikseeritud töötasu. Kaudsete rahaliste hüvedena käsitletakse erinevaid soodustusi, sotsiaalabi ning ka pensioni. Kaudsed rahalised hüved on ettevõtte poolt selle töötajatele pakutavad hüved, mida saab mõõta rahas. Mitterahaline hüvitamine koosneb aga sellistest hüvedest, mida ei saa mõõta rahas ning need on subjektiivsed. Mitterahaliste hüvedena saab käsitleda näiteks sobivaid töökaaslast, head töökeskkonda ning tunnustust.

Õiglase ning konkurentsivõimelise hüvitamise eelduseks on aga hästi toimiv tasusüsteem. Ettevõtte peaks tasusüsteemi loomisel selgelt lähtuma organisatsiooni üldeesmärkidest ning siduma personalipoliitika ettevõtte missiooniga. Ettevõtte tasusüsteemi esmane eesmärk on saavutada tööjõu soovitud käitumine, mis tagaks organisatsiooni eesmärkide saavutamise ning majandusliku edu. Tasustamissüsteem sisaldab konkreetse ettevõtte väljatöötatud palga ja muude soodustuste maksmise põhimõtteid ja viise, mis näitavad ära, kuidas kujuneb iga ametikoha ja töötaja palgatase ning milline on palgaskeem.

Empiirilise osa koostamise aluseks oli kombineeritud uurimus, millele eelnes ettevõtte personalitöö dokumentide analüüs ning hetkeolukorra kaardistamine. Lisaks viidi läbi küsitlus G4S Lääne divisjoni Pärnu osakonna esmatasandi töötajate hulgas, kelleks olid

valdavalt turvatöötajad ning tehnika paigaldajad. Samuti viidi läbi intervjuud ettevõtte personalidirektori ning lääne divisjoni haldusjuhiga. Uuringust selgus, et peamised töötajate rahulolematuse põhjused seisnevad hüvitamises. Nii rahalises kui mitterahalises. Rahalise hüvitamise peamine probleem seisnes madalas palgatasemes. Seda tõdes ka ettevõtte personalijuht. Madal palgatase on aga tingitud turvasektori eripärast. Eesti Turvaettevõtete Liidu andmetel on palgad turvasektoris stabiilselt tõusnud, jäädes siiski alla Eesti keskmise. Madalapalgaliste esmatasandi töötajate jaoks on raha kõige suurem motivaator ning peamine põhjus tööl käimiseks. Ettepanek on jätkata palkade tõstmist. Luua tuleks näiteks 3-5 aastane strateegiline kava palgataseme järk järguliseks tõstmiseks. See looks kindlustunde töötajates ning muudaks ettevõtte atraktiivsemaks ka tööotsijate jaoks.

Mitterahalise hüvitamise puhul on probleemiks eelkõige töötajate väärtustamine ning vahetu juhi/juhtkonna poolne tunnustamine heade töötulemuste eest. Hetkel on kasutusel süsteem, kus juhtkonna poolne tunnustus on ette nähtud vaid teatud tööstaaži täitumisel või igaaastasel tänuüritusel. Tuunustamine võiks aga aset leida tihedamini ning just vahetute juhtide poolt. Tegemist võib olla kasvõi suusõnaliste tänusõnadega, kuid kehida võiks ka reegel, et positiivne tagasiside olgu avalik, negatiivne tagasiside mitteavalik.

Kuna hetkel on käimas n.ö vaheaasta, ehk et personali rahulolu küsitlust ette nähtud ei ole, siis oleks just nüüd hea aeg muudatusteks. Nii võivad 2015. aastal läbiviidava rahulolu uuringu tulemused olla märksa positiivsemad, kui seda olid eelmise uuringu tulemused.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** 1997. Personalijuhtimine. Tallinn. Külim.
2. AS G4S Eesti majandusaasta aruanne 2008. (aruanne).
3. AS G4S Eesti majandusaasta aruanne 2009. (aruanne).
4. AS G4S Eesti majandusaasta aruanne 2010. (aruanne).
5. AS G4S Eesti majandusaasta aruanne 2011. (aruanne).
6. AS G4S Eesti majandusaasta aruanne 2012. (aruanne).
7. **Bozkurt, O; Grugulis, I.** 2011. Why retail work demands a closer look. Houndmills: Palgrave Mcmillian.
8. **Brewster, C; Mayrhofer, W; Morley, M.** 2004. Human Resource Management in Europe. Evidence or Convergence? London: Elsevier.
9. **Byars, L. L; Rue, L.W.** 1991. Human Resource Management. 3rd edition. Irwin.
10. **Byars, L. L; Rue, L.W.** 2008. Human Resource Management. 9th edition. McGraw-Hill.
11. **Carnegie, D.** 2007. Edukaks juhiks. Kirjastus ERSEN.
12. **Cole, G. A.** 1993. Personnel Management. 3rd edition. DP Publications.
13. **Cooper, R. G; Edgett, S. J.** 1999. Product development for the service sector. Basic Books.
14. **Coulter, M; Robbins, P. S; Stuart-Kotze, R.** 2000. Management. Canadian Sixth edition. Prentice-Hall.
15. **DeCenzo, D. A; Robbins, S. P.** 2007. Fundamentals of Human Resource Management. 9th edition. John Wiley & Sons.
16. ETEL 2014. [<http://www.security.ee/et/turvaturg>]. 26.04.2014.
17. **Etti, A.** 2014. G4S-i „Julged hoolida“ võtab luubi alla klienditeeninduse. [<http://www.g4s.ee/blogi/julged-hoolida/show/id/3139/G4Si-Julged-hoolida-v-tab-luubi-alla-klienditeeninduse>]. 07.03.2014.

18. **Fritz-enz, J; Davison, B.** 2002. How to measure human resources management. McGraw-Hill Publishing Company.
19. **Giancola, F.** 2014. Are women from venus and men from mars when it comes to benefits and compensation programs? Employee benefit plan review. April 1, 2014.
20. **Haynes, K., Grugulis, I.** 2013. Managing services: Challenges and Innovation. Oxford Scholarship Online.
21. **Henderson, R. I.** 1997. Compensation management in a knowledge-based world. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.
22. **Hirsjärvi, S; Remes, P; Sajavaara, P.** 2005. Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina.
23. **Inelman, K; Keser, A; Uygur, D; Özsoy, A; Yilmaz, G; Zeitinoglu, I. U.** Job satisfaction, flexible employment and job security among Turkish service sector workers. Economic and Industrial Democracy. Vol. 34 (1), pp. 123-144.
24. Juhatuse esimees Priit Sarapuu: Püsime muutuste kursil.
[<http://www.g4s.ee/blogi/juhiveerg/show/id/2991/Juhatuse-esimees-Priit-Sarapuu-p-sime-muutuste-kursil>]. 11.05.2014.
25. Jobs in the service sector. 2006. Career oppurtunities series.
[http://www.ece.gov.nt.ca/files/Jobs%20In_Service%20Sector_web.pdf]. 13.05.2014.
26. **Kreitner, R.** 2009. Management. 11th edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company. [http://shr.receptidocs.ru/docs/2/1274/conv_1/file1.pdf].
27. **Kull, M.** 2010. Unusta sõna palk – nüüd saad töötasu. Tasusüsteemi korrastamise 8 sammu. Director. Dets. 2010. [<http://www.director.ee/unusta-sna-palk-nd-saad-saattasu-tasusteemi-korrastamise-8-sammu/>].
28. Kutsekoda 2014.
[<http://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10445578/lae/turvatootaja-i-ii-04-detspdf>]. 14.05.2014.
29. **Laherand, M. L.** 2008. Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn
30. **Long, J. R., Shields, L. J.** 2010. From pay to praise? Non-cash employeerecognition in Canadian and Australian firms. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 21 (8), pp. 1145-1172.
31. **Macdonald, C. L., Sirianni C.** 1996. Working in the service society. Philadelphia: Temple University Press.

32. **Mae, A; Tooman, H.** 1999. Inimeselt inimesele. Avita.
33. **Markova, G; Ford, C.** 2011. Is Money the Panacea? Rewards of knowledge workers. Vol. 60 (8), pp. 813-823.
34. **Maroto-Sanchez, A.** 2010. Productivity in the services sector: conventional and current explanations. The Service Industries Journal. Vol. 32 (5), pp. 719-746.
35. **Mayo, A.** 2001. Ettevõtte inimväärtus. Pegasus.
36. **McCourt, W; Eldridge, D.** 2003. Global Human Resource Management. Edward Elgar Publishing.
37. **Metsis, I.** 2014. Klienditeenindus nüüd ja varem – mis on muutunud. Juhiveerg. [<http://www.g4s.ee/blogi/juhiveerg/show/id/3145/Klienditeenindus-n-d-ja-varem-mis-on-muutunud->]. 02.04.2014.
38. **Mikiver, K.** 2010. Tuttav tundmatu personalijuhtimine. Äripäev
39. New employee study shows recognition matters more than money. 2013. Victor Lipman. Psychology today. 26.03.2014.
40. **Pedras, J; Liivamägi, A; Varts, R.** 2007. Personalijuhtimise käsiraamat. Pegasus.
41. **Raja, E.** 2013. Kliendikogemust juhitakse teadlikult. Juhiveerg. [<http://www.g4s.ee/blogi/juhiveerg/show/id/2952/Ene-Raja-kliendikogemust-juhitakse-teadlikult>]. 16.05.2014.
42. **Rea, C. R.** 1968. The use of money in motivating professional personnel. Journal of accountancy. April 1968.
43. Recognition Rewards Enterprises. 2007. Recognition doesn't cost....It pays. [<http://www.recognitionrewards.com/>]. 27.03.2014.
44. **Rock, M.L.** 1984. Handbook of wage and salary administration. McGraw-Hill Publishing Company.
45. **Rubinstein, G.** 2006. Authoritarianism Among Border Police Officers, Career Soldiers, and Airport Security Guards at the Israel Border. The Journal of Social Psychology. Vol 146 (6), pp. 751-761.
46. **Saarm, K.** 2014. Ära „löö“ klienditeenindajat. Juhiveerg. [<http://www.g4s.ee/blogi/julged-hoolida/show/id/3147/-ra-l-klienditeenindajat->]. 07.04.2014.

47. **Sarapuu, P.** 2013. Kuidas töötajaid hoida: koolita, arenda, tunnusta. G4S Eesti juhiveerg. [<http://www.g4s.ee/blogi/juhiveerg/show/id/3088/Kuidas-t-tajaid-hoida-koolita-arenda-tunnusta->]. 12.05.2014.
48. **Schermerhorn, J. R.; Chappell, D. S.** 2000. *Introducing Management*. John Wiley & Sons.
49. **Shaffer, A. V., Arkes, R. H.** 2009. Preference reversals in evaluations of cash versus non-cash incentives. – *Journal of Economic Psychology*, Vol. 30, pp. 859–872.
50. **Sonawane, P.** 2008. Non-monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practices. – *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 44 (2), pp. 256-272.
51. **Sreenivas, T.** 2006. *Service Sector in Indian Economy*. Discovery publishing house.
52. **Stewart, B. E; Belcourt, M; Sherman, A; Bohlander, G; Snell, S.** 2001. *Essentials of Managing Human Resources*. First Canadian edition. Nelson Thomson Learning.
53. **Swart, J; Mann, C; Brown, S; Price, A.** 2005. *Human Resource Development. Strategy and Tactics*. London: Elsevier
54. Sõõrumaa väljus lõplikult turvaärist. 2009. [<http://www.epl.ee/news/majandus/soorumaa-valjus-loplikult-turvaarist.d?id=51164638>]. 27.03.2014.
55. **Tamberg, J.** 2001. *Inimressursside juhtimine*. TTÜ Kirjastus.
56. **Taras, V.** 2012. Direct Versus Indirect Compensation: Balancing Value and Cost in Total Compensation. – *Compensation and Benefits Review*. Vol. 44 (1), pp. 24–28.
57. **Templar, R.** 2005. *The Rules of Management*. Pearson Education Limited.
58. Turvaturg. 2014. Eesti Turvaettevõtete Liit. [<http://www.security.ee/et/turvaturg>]. 18.04.2014.
59. **Thurow, L.** 1989. Toward a high-wage, high productivity service sector. Economic policy institute.
60. **Tooman, H.** 2003. Teenindusühiskond, teeninduskultuur ja klienditeenindusõppe kontseptuaalsed lähtekohad. TPÜ Kirjastus.
61. **Tschohl, J.** 1997. *Teeninduskunst*. Tallinn: Koolibri
62. **Türk, K.** 2005. *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.

63. **Varts, R., Laurson, K.** 2012. Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinna Raamatutrükikoda.
64. **Ventsel, L.** 2013. Personali hindamise ja hüvitamise analüüs ettevõttes AS Pajo. Lõputöö. Tartu Ülikooli Pärnu kolledž.
65. **Wiatrowski, J. W.** 2012. On guard against workplace hazards. Monthly Labor Review. February 1, 2012.
66. **Wyld, D. C.** 2011. Does More Money Buy More Happiness on the Job? Academy of Management Perspectives, Vol. 25 (1), pp. 101–103.
67. **Üksvärav, R.** 2008. Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus.
68. Üldinfo ja väärtused. 2014. [<http://www.g4s.ee/ettevottest/uldinfo>]. 27.03.2014.

Lisa 1. G4S Eesti töötaja väärtuspakkumine



Hoolib

- ✓ Sportimine soodsatel tingimustel läbi G4S spordiklubi
- ✓ Soovi korral majutus meie ühiselamus
- ✓ Sooduspakkumised meie koostööpartneritelt
- ✓ Jõuluringitus töötajate kuni 12-aastastele lastele
- ✓ Suurperedele, kellel on peres kasvamas 4 ja enam alla 19 aastast last jõulukinkekorv
- ✓ Öisel ajal toimub transport objektile ja koju meie poolt
- ✓ Oma siseleht G4S Press
- ✓ Keskmise töötasuga 1 vaba päev abiellumise puhul
- ✓ Lapsesünnitoetus
- ✓ 1. september vaba päev algklassis käivatele lastevanematele

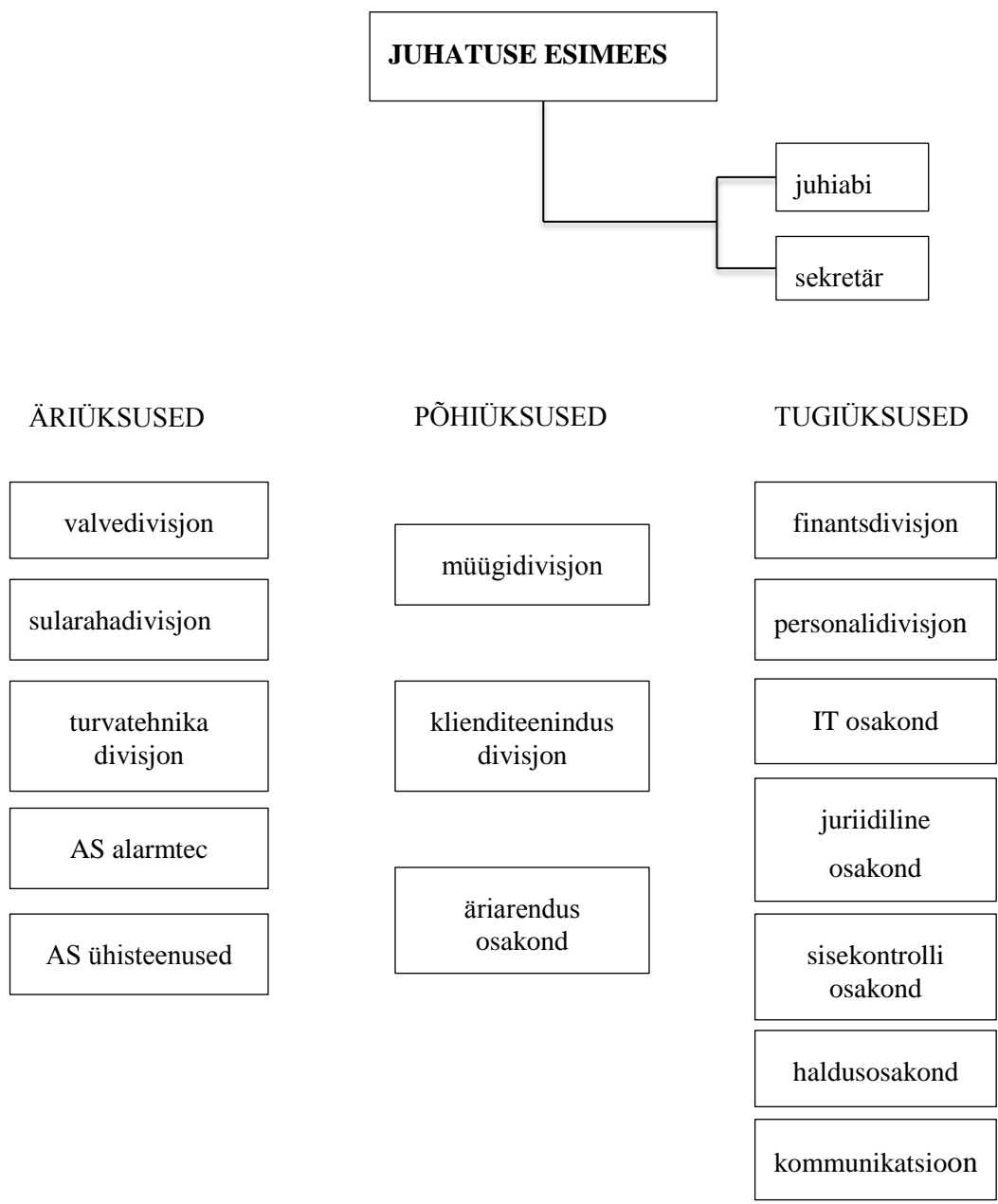
Märkab

- ✓ Meelespidamine tööstaaži täitumisel (5 aastat, 10 aastat, 15 aastat, 25 aastat)
- ✓ Tunnustame iga kvartali parimaid turvatöötajaid
- ✓ Aasta parimate tunnustamine pidulikul vastuvõtul

Panustab

- ✓ Paindlik tööaeg
- ✓ Suvepäevad
- ✓ Karjäärivõimalused liikumaks kõrgemale ametikohale leidmaks uusi väljakutseid
- ✓ Läbi G4S Staffi on võimalik osaleda lisaprojektides (N: Viljandi Folk, Saaremaa Ralli, liiklusreguleerija jne.)
- ✓ Oma kohvik uue kontorihoone 8. korrusel
- ✓ Puhkenurk töötajatele koos köögitehnikaga meie peamajas
- ✓ Tasuta internetipunktid oma töötajatele
- ✓ G4S tooted ja teenused meie parimate klientide hindadega ka töötajatele
- ✓ Töötades G4S-is kuulud suurima töötajate arvuga turvateenuste pakkuja meeskonda

Lisa 2. Kontserni G4S Eesti struktuur (autori koostatud)



Lisa 3. Küsimustik G4S Pärnu osakonna töötajatele.

Tööraahuloküsimustik

Lugupeetud G4S töötaja! Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži ettevõtluse ja projektijuhtimise tudeng ning oma lõputöö raames uurin mitterahalist hüvitamist ja selle seost töömotivatsiooniga. Uuringu eesmärgiks on välja selgitada G4S Pärnu osakonna töötajate rahulolu ettevõtte hüvitamissüsteemiga. Teie poolt antud ausad vastused ja hinnangud aitavad juhtkonnal näha töötajate tööga rahulolu ettevõttes ning probleemide esinemisel võtta tarvitusele meetmeid olukorra parendamiseks. Küsitlust viiakse läbi ajavahemikus 5.04 – 25.04.2014. Küsimustik on anonüümne, see tähendab, et uurimusest saadud teavet avalikustatakse vaid üldistatud kujul (individuaalanalüüsi ei teostata). Iga teema juures on antud juhised, kuidas vastata. Palun vastake kõikidele küsimustele ning kui küsimustik on täidetud, andke ankeet küsitluse läbiviija kätte.

ÜLDKÜSIMUSED

Sugu:

Teie vanus:

Haridus:

Üldine tööstaaž:

Kuni 1 aasta Kuni 5 aastat 6- 10 aastat üle 10 aasta

MINU TÖÖ JA TÖÖTINGIMUSED

Andke palun oma hinnang, kuivõrd rahul olete oma töö järgmiste aspektidega.

Tõmmake ring ümber

Teie arvates sobivaimale vastusevariandile:

1 - ei ole üldse rahul; 2 - ei ole rahul; 3 - ei oska öelda; 4 - rahul; 5 - väga rahul

1. Võimalusega teha Teile rahuldustpakkuvat tööd (töötada iseseisvalt, võimalus eneseteostuseks, võimalus täita aegajalt kolleegide tööülesandeid)	1	2	3	4	5
2. Võimalusega valida ise meetodeid tööülesannete täitmiseks	1	2	3	4	5
3. Võimalusega saavutada erialaseid eesmärke	1	2	3	4	5
4. Oma palgaga, võrreldes seda isikliku tööpanusega ettevõttes	1	2	3	4	5
5. Võimalusega tööülesandeid jagada, õigusi delegeerida ja vastutust nõuda	1	2	3	4	5
6. Kindluse- ja turvatundega Teie töökoha säilimise suhtes	1	2	3	4	5
7. Karjääritegemise võimalusega ettevõttes	1	2	3	4	5
8. Tundega, et ettevõttes hinnatakse Teie tööd väga oluliseks	1	2	3	4	5
9. Ettevõtte poolt pakutavate vabaaja veetmise võimalustega/sportimisvõimalustega/ühisüritustega	1	2	3	4	5
10. Rahulolu oma töö sisulise poole ning isikliku töökorraldusega ettevõttes	1	2	3	4	5
11. Rahulolu oma töötingimustega ning töökeskkonnaga(ruumid, valgustus, tualetid)	1	2	3	4	5

Lisa 3 järg

JUHTKOND, JUHTIMINE.

Andke palun oma hinnang, kuivõrd olete rahul ja kuidas hindate oma töö järgmisi aspekte. Tõmmake ring ümber teie arvates sobivaimale vastusevariandile.

1 - ei ole üldse rahul; 2 - pigem ei ole rahul; 3 - ei oska öelda; 4 – pigem rahul; 5 - väga rahul

12. Vahetu juhi juhtimisstiili ning juhtimismeetoditega	1	2	3	4	5
13. Vahetu juhi tegevusega lubaduste täitmisel ning töötajate heaolu parendamisel	1	2	3	4	5
14. Vahetu juhi oskusega ülesandeid määratleda, jagada (täpsus, korrektsus, üksikasjalikud juhised jmt)	1	2	3	4	5
15. Vahetu juhi poolse tagasisidega Teie töötulemuste kohta	1	2	3	4	5
16. Ettevõtte arengusuundade piisava selgitusega	1	2	3	4	5
17. Palgapoliitika ja –tingimuste arusaadavusega	1	2	3	4	5
18. Juhtkonnapoolse tegevusega (panusega) töötajate koolitamisse, arendamisse, erialase pädevuse tõstmisesse	1	2	3	4	5
19. Juhtkonnapoolse tunnustamisega heade töötulemuste eest	1	2	3	4	5

Millistest järgnevatest mitterahalistest hüvedest olete oma ettevõttes töötamise jooksul osa saanud?

1 – ei ole kunagi osa saanud; 2 – saan väga harva osa; 3 – ei oska öelda; 4 – olen osa saanud; 5 – saan väga tihti osa.

20. Sobivad kaastöötajad	1	2	3	4	5
21. Eneseteostust võimaldav töö	1	2	3	4	5
22. Kompetentne juhtimine	1	2	3	4	5
23. Head töötingimused	1	2	3	4	5
24. Huvitav töö	1	2	3	4	5
25. Vastutust võimaldav töö	1	2	3	4	5
26. Paindlik ajagraafik	1	2	3	4	5
27. Tähtsates otsustes kaasrääkimine	1	2	3	4	5
28. Tunnustus	1	2	3	4	5

Kui oluliseks peate enda jaoks järgnevaid mitterahalise hüvitamise viise?

1 – ei ole üldse oluline; 2 – pigem ei ole oluline; 3 – ei oska öelda; 4 – pigem oluline; 5 – väga oluline

29. Paindlik tööaja graafik	1	2	3	4	5
30. Vastutust võimaldav töö	1	2	3	4	5
31. Tunnustus	1	2	3	4	5
32. Sobivad kaastöötajad	1	2	3	4	5
33. Head töötingimused	1	2	3	4	5
34. Huvitav töö	1	2	3	4	5
35. Kompetentne juhtimine	1	2	3	4	5
36. Olulistes otsustes kaasrääkimine	1	2	3	4	5
37. Eneseteostust võimaldav töö	1	2	3	4	5

Lisa 3 järg

Kui motiveerivaks peate järgnevaid ettevõtte poolt pakutavaid boonuseid?

1 - ei motiveeri üldse; 2 – pigem ei motiveeri; 3 - ei oska öelda; 4 – pigem motiveerib; 5 – motiveerib väga

38.Lühendatud tööaeg reedeti	1	2	3	4	5
39.Treeningsaal töökohal	1	2	3	4	5
40.Võimalus käia tööl teksades	1	2	3	4	5
41.Töökoormuse vähendamine	1	2	3	4	5
42.Spaa/Massaaz	1	2	3	4	5
43.Puhkusereis korra aastas	1	2	3	4	5
44.Lõuna ettevõtte kulul	1	2	3	4	5
45. Rahaline boonus korra aastas	1	2	3	4	5

Millal Teid viimati tunnustati/kiideti tehtud töö eest? (Tõmmake ring ümber Teie arvates kõige sobivamale vastusevariandile)

- sel nädalal
- sel kuul
- möödunud aastal
- seda polegi juhtunud

Kui oluliseks peate mitterahalisi hüvesid ettevõtte poolt?

- väga olulised
- pigem olulised
- ei oska öelda
- pigem ei ole olulised
- pole üldse olulised

Kuidas olete rahul praeguse hüvitamissüsteemiga ettevõttes?

- rahulolematu
- pigem rahulolematu
- ei oska öelda
- pigem rahulolev
- väga rahul

ETTEPANEKUD

Palun tehke ettepanekuid, mida võiks ettevõtte tasusüsteemis muuta ning millistest hüvedest sooviksite osa saada.

SUMMARY

ANALYSIS OF PERSONNEL COMPENSATION AT THE COMPANY G4S AS

Riho Treumuth

Personnel compensation is current topic, because nowadays it is much more than wages and salaries. In 2013 a survey of personnel job satisfaction was carried out. The results showed that two main problems are uneven management quality and evaluation of personnel contribution.

The aim of this paper was to make recommendations to improve the personnel compensation system at the company G4S AS. The objective was fulfilled by solving the research tasks: by studying the theoretical part of personnel compensation and obtaining the overview of AS G4S compensation system.

The final thesis includes two sections: theoretical and empirical. The first chapter gives an overview of the personnel management, its objectives and methods. In addition, there is information about compensation system and its importance for the company. The empirical part contains three sub-headings. The first provides an overview of AS G4S activities and compensation system. The second is about methodology and the results of research. The third sub-heading contains the conclusions and suggestions to improve the personnel compensation system.

The main purpose of personnel compensation is to reward employees for the work he or she has done. Personnel compensation is divided into two: financial payments and non-monetary fees. Financial compensations are wages, salaries and bonuses, that employee acquire in monetary form. Financial compensation is the most common form of compensation. Non-monetary fees are interesting job, good working conditions, flexible hours, recognition and development. It is said, that monetary compensation is still the

most important and effective way to motivate personnel because money can fulfill very wide range of needs. The opinion of the author is that you can not underestimate the importance of non-monetary compensation, because according to Herzberg two-factor theory, there are certain factors in the workplace that cause job satisfaction, while a separate set of factors cause dissatisfaction.

It is important, that the compensation system is connected with the mission and general objectives of the company. When creating the compensation system, one should follow the strategy of the company and consider the interests of the employees. Properly advised and successfully applied compensation system can prevent personnel turnover and keeps employees satisfied.

Three survey methods have been used in the empirical part. The first method is document analysis, which analyses the existing compensation system and principles in AS G4S. The second method is quantitative research, which includes a questionnaire. 24 first-line employees filled a questionnaire about their compensation in AS G4S. Third, there are interviews with the personnel director of AS G4S and head of administration of AS G4S west division.

Although most of the respondents have worked on the company more than 5 years, survey revealed that there is dissatisfaction with the compensation system among the company's personnel. Suggestions to improve company's compensation system are following:

- Rise wages to Estonian average level in following 5 years period;
- Concentrate on those non-financial compensation instruments that are important for personnel;
- Review company's job descriptions and reorganize tasks;
- Make sure that personnel are informed about company's compensation and promotion policy.

Company's personnel is its greatest asset so it is important to keep them satisfied and committed. This way it is possible to avoid personnel flow and achieve economical success.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Riho Treumuth

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

AS G4S Eesti Pärnu piirkonna personali hüvitamise analüüs,

mille juhendaja on Airi Noppel,

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

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **21.05.2019** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

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

Pärnus, **21.05.2014**