

Motivatsioonipaketi audit

Personalivõrgustiku kohtumine
20.02.2026

Anna Netšajeva

Tutvustus

Anna Netšajeva

- Tartu Ülikool (MBA)
- Atesteeritud siseaudiitor ja CIA
- Siseaudiitor alates 2019. aastast
- ESAÜ liige
- www.linkedin.com/in/anna-n-439a96107



Sissejuhatatus ja kontekst

Motivatsioonipakett – ainult hüvede kogum või väärtuspakkumine?

Meie soovime pakkuda oma töötajatele motivatsioonipaketti, mis:

- kujundab töötaja igapäevast kogemust ja mõjutab motivatsiooni;
- toetab pühendumist ja organisatsioonis püsimist;
- peegeldab organisatsiooni väärtusi ja juhtimiskultuuri.

Sissejuhatus ja kontekst

Auditi eesmärk:

- Kas ja millisel viisil on Viljandi Vallavalitsuse ja hallatavate asutuste motivatsioonipakett reguleeritud?
- Kas kehtestatud korrad on kooskõlas seaduste ning määrustega?
- Kas hüvitiste kasutamine toimub vastavalt kehtivatele kordadele?

Lisaks:

- Küsitlus Viljandi Vallavalitsuse ametiisikute hulgas.

Peamised riskid

1. **Motivatsioonisüsteemi usaldusväärse risk** – selgete kriteeriumide puudumine, sõltuv subjektiivsest hinnangust, ei ole kõigile üheselt arusaadav või töötaja ei ole teadlik pakutavatest hüvedest.
2. **Õigusliku aluse puudumise risk** – korrad puuduvad, korrad on vastuolus seadustega.
3. **Sisekontrolli nõrkusest tulenev väärkasutuse risk** – rollijaotuse ebaselgus, vastutuse puudumine, eksimused teadmatusel, piirmäärade ületamine, lubamatute kulude hüvitamine, pettused.
4. **Maine- ja juhtimisrisk** – ei ole läbipaistev, ei ole õiglane, ei ole kooskõlas seadusega.
5. **Maksurisk** – ei vasta seaduses sätestatud tingimustele, ei ole piisavalt dokumenteeritud.
6. **Ebavõrdse kohtlemise risk** – õiglustunde vähenemine, töötajad ei ole teadlikud motivatsioonipaketi hüvedest.

Metoodika ja teostatud toimingud

1. Motivatsioonipaketi kaardistamine Viljandi Vallavalitsuse ja hallatavates asutustes

- Kehtivate kordade, käskkirjade ja juhendite analüüs.
- Regulatsioonide omavahelise kooskõla analüüs.
- Hüvede kasutamise aktiivsus 2024. ja 2025. aastal.
- Olemasolevate sisekontrollide hindamine.

Eesmärk: hinnata, mis kuulub motivatsioonipaketti ja kas see vastab seadustes sätestatule.

2. Väljamakstud hüvitiste kontroll Viljandi Vallavalitsuses ja hallatavates asutustes

- Hüvitatud kulude õiguspärasuse valimipõhine kontroll.
- Võimalike sisekontrolli puudujääkide esinemine.

Eesmärk: hinnata, kas praktika vastab kehtestatud korrale.

Metoodika ja teostatud toimingud

3. Küsitlus Viljandi Vallavalitsuse ametiisikute hulgas

- Töötajate teadlikkuse ja rahulolu hindamine.
- Motivatsioonimeetmete tagasiside ja ettepanekud.

Eesmärk: hinnata, kas motivatsioonipakett toimib personalijuhtimise tööriistana või üksnes formaalse hüvede kogumina.

Peamised tähelepanekud

- Asutuste juhtidel on selge arusaam motivatsioonipaketist. Oluliseks peetakse neid tegevusi, mida töötajad väärtustavad.
- Kehtestatud korrad on kooskõlas seadusega.
- Sisekontrollid toimivad enamuses asutustes.
- Hüvede kasutamine toimub vastavalt kehtestatud kordadele.

Peamised tähelepanekud

2. Motivatsioonipaketi tervikvaade vajab tugevdamist

- Viljandi Vallavalitsuse juhtimistasandil puudub ühtne arusaamine motivatsioonipaketist.
- Motivatsioonipaketi mõju/efektiivsust saab hinnata paremini.
 - Tulemusnäitajad (KPI) ja perioodiline tagasiside.
 - Arenguveestlus võiks puudutada töötaja motiveerimist.
- Hüved on reguleeritud mitmete eraldiseisvate käskkirjade ja kordadega, mis on kättesaadavad siseveebis või DHSis.
 - Oluline on mõelda, kuidas oleks võimalik infot paremini esitada ühise kogumina.

Peamised tähelepanekud

3. Tulemustasude läbipaistvus

- Ei ole kehtestatud tulemustasu määramise kriteeriume.
- Tulemustasude määramine on seotud arenguveestluse läbiviimisega.
- Küsitluse tulemusel ei ole kriteeriumid töötajatele piisavalt selged. Puudub ühtne arusaam, mille eest tulemustasu on saadud või ei ole saadud.
- Osadele töötajatele tundub seetõttu, et otsustamine sõltub suurel määral juhi subjektiivsest hinnangust.

Peamised tähelepanekud

4. Tervise edendamise kulude süsteem vajab täpsustamist

- Ei ole üheselt aru saadud, millised kuludokumendid on aktsepteeritavad.
- Mõnes asutuses on juht eksinud asutuse käskkirja vastu ning on ületatud kehtestatud piirmäär.
- Hüvitatav kulu peab olema vastavuses asutuse korraga.
- Lubatud kulude loetelu ei ole kõigile arusaadav. Stebby kaudu on hüvitatud teenuseid, mis ei vasta kehtivale korrale.

Peamised üllatused

1. Töötajad väärtustavad vaba aega ja tööaja paindlikkust

Küsitluse tulemused näitasid, et töötajate jaoks on kõige olulisemad:

- vaba ajaga seotud hüved (tervisepäevad);
- paindlik töökorraldus;
- kaugtöövõimalus;
- tervise edendamise kulude hüvitamine;
- tasuta kohv ja tee kontoris.

Peamised üllatused

2. Õiglustunne on mõjuvõimsam kui hüve suurus

Tulemustasu puhul ei määra motivatsiooni üksnes summa, vaid:

- kriteeriumide selgus,
- läbipaistvus,
- võrdse kohtlemise tajumine.

Kui süsteem on arusaadav ja õiglane, on selle mõju tugevam ka väiksema rahalise väärtuse korral.

Peamised üllatused

3. Teadmine võimaluste olemasolust

- Töötajad tõid välja, et võimaluse olemasolu ja tunnetus, et tööandja hoolib, on iseenesest motiveeriv – isegi juhul, kui hüve ei kasutata.
- Mitmed töötajad märkisid, et nad ei ole veel mõnda hüve kasutanud, kuid peavad oluliseks teadmist, et vajaduse tekkimisel on see võimalus olemas.
- Hüvede väärtus ei väljendu ainult rahalises kasutuses, vaid ka psühholoogilises turvatundes ja organisatsioonilise toe tajumises.

Järeldused ja edasised sammud

- Kommunikatsioon on motivatsioonipaketi alustala – ühtne arusaam juhtimis- ja töötaja tasandil. Selgelt ja arusaadavalt esitatud info. Lisaks oluline tagasiside.
- Vajadusel täiendatakse kordasid ja käskkirju.
- Vajadusel sisekontrollide tugevdamine.
- Koolitamine – juhid ja töötajad.
- Töötada välja süsteem, kuidas mõõdetakse motivatsioonipaketi hüvesid.

Soovitused teistele omavalitsustele

- Motivatsioonipaketi hüved peaks olema seotud strateegiliste prioriteetidega.
- Hallatavad asutused – kas peab pakkuma sarnaseid hüvesid või mitte?
- Motivatsioonipaketi tulemuslikkuse hindamine.
- Selge kommunikatsioon ja info liikumine.