

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Andres Klaasmägi Andry Pärnpuu

SPETSIALISTIDE TÖÖSOORITUSE JUHTIMISE SÜSTEEM JA SELLE
ARENDAMISE VÕIMALUSED VIRU RMT OÜ NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2022

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

.....

(töö autorite allkirjad)

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Töö eesmärgistamise, töösoorituse hindamise ja töötasustamise teoreetilised alused tööstusettevõtetes	7
1.1. Töö eesmärgistamine ja töösoorituse juhtimise olemus ja arengusuunad.....	7
1.2. Töösoorituse hindamise protsess ja seda mõjutavad tegurid.....	13
1.3. Töötasustamine ja selle sidumise võimalused töösoorituse hindamisega tööstusettevõttes	18
2. Spetsialistide töösoorituse eesmärgistamine, hindamine ja töötasustamine Viru RMTs ...	25
2.1. Viru RMT üldiseloomustus, uurimismetoodika ja valimi kirjeldus.....	25
2.2. Viru RMT spetsialistide töösoorituse juhtimise süsteemi eripärad	31
2.3. Viru RMT spetsialistide töösoorituse eesmärgistamise, hindamise ja töötasustamise vahelised seosed	42
Kokkuvõte	48
Viidatud allikad	52
Lisad	58
LISA A. Valveelektrikute kvaliteedinäitajad	58
LISA B. Tööosaluse koefitsiendi määramise protseduur.....	59
LISA C. Viru RMT OÜ struktuur	61
LISA D. Küsitluse ankeet.....	62
LISA E. Fookusgrupi intervjuu küsimused.....	65
LISA F. Fookusgrupi intervjuu kokkuvõte	66
LISA G. Aritmeetilised keskmised ja Mann-Whitney U-testi tulemused.....	67
LISA H. Spearmani korrelatsiooni analüüs.....	69
Summary	70

Sissejuhatus

Tänapäeva väga kiires ja muutuvus töökeskkonnas, millele on lisandunud igapäevane määramatus ka viiruse kriisi ning geopoliitilise olukorra näol, on iga ettevõtte ja organisatsiooni jaoks eluliselt oluline säilitada ja tagada oma meeskonna kõrge motiveeritus ning klientide rahulolu.

Üsna keeruline on olukord Eesti tööstussektoris, kus ettevõtteid mõjutav väliskeskkond on muutunud prognoosimatuks näiteks materjalide sisseostu või ka energiakandjate hindade kaudu. Sellises olukorras peavad ettevõtted näitama üles suurt leidlikkust ja paindlikkust oma lepinguliste kohustuste täitmisel klientide ees. Seda olukorras, kus erinevad tootmise sisendhinnad on kasvanud kordades ning paljusid tooteid ja materjale pole turult üldse enam võimalik hankida. Teisalt on ettevõtetel ülimalt keeruline seis kvalifitseeritud tööjõu kättesaadavusega ning olemasoleva meeskonna hoidmisel ja nende motiveerimisel.

Praeguses väga kiiresti muutuvus majanduskeskkonnas on ettevõtte jaoks võtmetähtsusega leida sobiv lähenemine töötajate tööalasel eesmärgistamisel ning nende suunamisel ettevõtte eesmärkide täitmisele. Töötajad on hästi teadlikud tööturul eksisteerivast spetsialistide defitsiidist ja soovivad tihtipeale üha personaalsemat lähenemist nende töösoorituse (edaspidi TS) tasustamisel. Sellest tulenevalt esitavad töötajad tööandjale ka suurema väljakutse nende töö hindamisel ning töörahulolu ja motiveerituse tagamisele. Ainult rahulolev töötaja on valmis tänapäeval endast maksimumi andma ettevõtte eesmärkide saavutamise nimel. Selleks, et ettevõtte eesmärgid saaksid täidetud, on vajalik, et organisatsioonis oleks välja töötatud toimiv TS juhtimise protsess. Aguins jt. (2013) toovad välja, et parimate praktikate rakendamine aitab organisatsioonidel kavandada ja rakendada TS juhtimise süsteeme, mis maksimeerivad individuaalset ja meeskonna tulemuslikkust ning ühtlustavad individuaalseid, meeskonna ja organisatsiooni eesmärke. See aitab organisatsioonidel muuta meeskonnad konkurentsieelise allikaks.

Nii teadustöodes kui ka laiemalt ühiskonnas on laialdaselt kasutusel terminid tulemusjuhtimine kui ka töösoorituse juhtimine. Käesoleva töös kasutatakse terminit töösoorituse juhtimine.

Magistritöö eesmärgiks on määrata kindlaks spetsialistide töösoorituse juhtimise eripärad ning töö eesmärgistamise, hindamise ja töötasustamise vahelised seosed Viru RMT OÜ-s (edaspidi Viru RMT).

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. anda ülevaade TS juhtimise olemusest ja arengusuundadest;

2. anda ülevaade TS hindamise protsessist ja seda mõjutavatest teguritest;
3. analüüsida töötasustamise ja selle sidumise võimalusi töösoorituse hindamisega tööstusettevõttes;
4. töötada välja uurimismetoodika (sh küsimustikud spetsialistidele) ning viia läbi küsitlused ja teostada grüpiintervjuud spetsialistidega;
5. selgitada välja, kuidas võiks elektri- ja automaatika spetsialistide töösooritust hinnata ja millise tasustamise süsteemiga töömotivatsiooni kasvatada.

TS juhtimise ja hindamise teemal on varasemalt kirjutatud mitmeid uurimustöid, nt Tartu Ülikoolis M-L. Joosepi, F. Voolaine, K. Ligi ja M. Kõrmi magistritööd. Esimene nimetatud töödest keskendub inseneride TS hindamisele, teine tootmistöötajate TS juhtimise süsteemile ja kolmanda fookus on avaliku sektori organisatsioonide TS hindamisel. Käesolev töö eristub eelnevatest selle poolest, et keskendub tööstussektoris tegeleva ettevõtte esmatasandi spetsialistidele, kes tegelevad erinevate hooldus ja remonditöödega, nende TS juhtimise süsteemi analüüsile.

Lähtudes magistritöö eesmärgist ja püstitatud uurimisülesannetest on magistritöö jaotatud kaheks osaks. Esimene osa käsitleb erinevatele allikatele tuginedes teoreetilisi teemasid ja jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimene alapeatükk käsitleb TS juhtimise süsteemi ja eesmärkide seadmise olulisust ning nende teoreetilisi aluseid. Teine teoreetilise osa alapeatükk käsitleb TS hindamise protsessi olulisust ettevõtte ja töötajate jaoks, tuuakse välja TS rakendamise toetavad ja mitte toetavad tegurid. Kolmandas alapeatükis käsitletakse töötasustamise sh tulemustasu (edaspidi TT) olulisust ettevõtte ja personali jaoks, analüüsitakse tööstusettevõttele sobivaid TT meetodeid.

Magistritöö teoreetiline osa baseerub suuresti viimase kümnendi teaduskirjandusel, kus valdav osa artiklitest on inglisekeelsed. Valdavalt on kasutatud EBSCO andmebaaside teadusartikleid. Peamised autorid, kelle teadusartiklitele tuginetakse on Tuoma (2022), Javad & Sumod (2015), Aguinis (2013), Mensah & Dogbe (2011), Gravina & Siers (2011), Mahesh & Lee (2014) ja Türk (2015). Nimetatud autorid toovad oma teadusartiklites välja järgmised peamised ideed ja sõnumid:

- TS eesmärgid peavad olema töötaja ja juhi poolt ühiselt planeeritud ja seatud;
- TS hindamine peab olema õiglane ja objektiivne;
- töötasustamise süsteem peab sobima töötajate töö spetsiifikaga;
- tulemusliku TS eelduseks on nii juhtide kui ka töötajate pidev koolitamine ja areng;

- juhtide panus eestvedamise, kaasamise ja infovahetuse kaudu on väga oluline.

Magistritöö empiirilises osas tutvustavad autorid uurimisobjektiks olevat ettevõtet Viru RMT ja seal kasutusel olevat TS juhtimise süsteemi. Ettevõtte kuulub Viru Keemia Grupp AS (edaspidi VKG) kontserni ja tegutseb mitmes erinevas valdkonnas (metallkonstruktsioonide tootmine, automaatika -ja elektrisüsteemide ehitamine, hooldus ja remont ning elektri- ja kaugküttevõrkude hooldus ja remont) pakkudes teenuseid nii kontserni teistele tütarettevõtetele kui ka väljapoole.

Viru RMT on kontsernis läbi viidud struktuursete muutuste tulemusena muutunud teenuskeskuseks, mis erinevates tegevusvaldkondades tegutsedes omab sellest tulenevalt ka hetkel diferentseeritud TS juhtimise süsteemi. Ettevõtte juhtkond näeb, et hetkel ei ole TS juhtimise süsteem osades struktuuriüksustes tõhusalt toimiv, mis tingib töötajate mõningase rahulolematuse ja motivatsiooni languse. Juhtkonnal on plaan sarnase töö üleschituse ja struktuuriga osakondade TS juhtimine viia ühise loogika alusel töötava süsteemi alla. Magistritöö hõlmab ettevõtte struktuuris neid osakondasid, mis tegelevad operatiivse hoolduse -ja remondi tööga ning suunatud kontserni siseste klientide teenindamisele.

Uuringu eesmärgi täitmiseks teostasid töö autorid dokumentide analüüsi, mille raames analüüsiti hetkel osaliselt rakendatud töötasustamise süsteem. Seejärel koostasid autorid teoreetiliste teadusartiklite baasil osakondade töötajate jaoks ankeetküsitluse, mis koosnes 30 väitest ja kolmest avatud küsimusest. Ankeetküsitlus jagunes sarnaselt magistritöö teoreetilisele osale kolmeks osaks - eesmärgistamine, TS hindamine ja töötasustamine. Küsitluse eesmärgiks oli välja selgitada kuidas töötajad mõistavad ettevõttes toimivat TS juhtimise süsteemi, millisel määral on töötajad sellega rahul ja millised on võimalikud kitsaskohad. Seejärel viisid autorid läbi küsitletud osakondade mõnede spetsialistidega poolstruktureeritud grüpiintervjuud, mille küsimused koostati ankeetküsitluste analüüsi põhjal. Intervjuude eesmärgiks oli selgitada välja ankeetküsitluste tulemusena saadud vastuste tagamaad.

Saadud andmete analüüsi tulemusena selgitavad autorid välja, kuidas võiks elektri- ja automaatika spetsialistide töösooritust hinnata ja millise TT süsteemiga töömotivatsiooni kasvatada.

Autorid näevad, et kvaliteetsete andmete kogumist toetab asjaolu, et tegu on ettevõttega, kus üks magistritöö autoritest töötab tegevjuhina üle seitsme aasta. Sellest tulenevalt oli metoodika väljatöötamisel ja kasutamisel võimalik kasutada autori kogemust ja kontakte, uurimismetoodikat ja ankeetküsitluse küsimustiku korrigeerida ja lisaküsimusi esitada. Samuti

teostada pilootuuring. Uuringutulemuste analüüsimiseks kasutasid autorid MS Excel ja IBM SPSS programme.

Antud magistritöö piiranguteks peavad autorid uuringu läbiviimist ainult ühe ettevõtte näitel, millest tulenevalt ei saa laiendada uuringu tulemusi teistele tööstuse valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele. Piiranguks on ka väike valim, mille käsitlemisel on mindud aga sügavuti ning kasutatud nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid uurimismeetodeid. Lisaks on piiravaks teguriks ka kontserni kuuluvusest tulenev ettevõtte spetsiifiline seis teenuskeskuse rollis olles. Tulemuste laiemaks üldistamiseks oleks vaja teostada analoogne uuring teistes samas valdkonnas tegutsevates ja analoogse teenuskeskusega ettevõtetes.

Magistritöö edasiarenduse juures tuleb arvestada asjaoluga, et kompetentsimudeli põhisele hindamisele ülemine ja muudatused töötasustamise süsteemis on olulise mõjuga ettevõtte töökorraldusele. Oleks mõistlik mõne aja möödudes viia läbi kordusuuring, saamaks aru, kas sisse viidud muudatused on ennast õigustanud ja kuidas rakendatud süsteemi edasi saaks arendada.

Magistritöö autorid soovivad tänada juhendajat Kulno Türki igakülgse toe ja abi eest magistritöö koostamisel. Samuti täname Eneli Kindsikot abi eest magistritöö struktuuri ülesehitamise ja andmete analüüsi metoodika valiku nõustamisel magistriseminari raames. Lisaks tänavad autorid Viru RMT töötajaid, kes leidsid aega ankeetküsitlusele vastamiseks, samuti osakondade juhte ja teisi kolleege grüpiintervjuus osalemise eest.

Märksõnad: töösoorituse juhtimine, eesmärgistamine, töösoorituse hindamine, töötasustamine, tulemustasustamine, kommunikatsioon.

CERCS kood: S189 Organisatsiooniteadus

1. Töö eesmärgistamise, töösoorituse hindamise ja töötasustamise teoreetilised alused tööstusettevõtetes

1.1. Töö eesmärgistamine ja töösoorituse juhtimise olemus ja arengusuunad

Magistritöö esimeses peatükis antakse ülevaade TS juhtimise olemusest, selle põhikomponentidest ja arengusuundadest. Seejärel keskendutakse autorite arvates kolme TS juhtimise põhikomponendi teoreetiliste käsitluste uurimisele, milleks on eesmärkide seadmine, TS hindamine ja töötasustamine. Türk (2015) toob välja, et TS juhtimine tähendab organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest lähtuvat tööjõu planeerimist, töötajate hindamist, neile tagasiside andmist ja nende tasustamist. Eesmärgiks on organisatsiooni juhtimise ja sisekommunikatsiooni abil siduda indiviidide, meeskondade ja organisatsiooni kui terviku eesmärgid ning aidata kaasa organisatsiooni tulemuslikule toimimisele. Sahoo & Jena (2012)

lisavad, et edukas TS juhtimise süsteem tagab, et töötajate tehtud töö täidaks organisatsiooni eesmärgi ja missiooni ning töötajatel oleks selge arusaam, mida neilt oodatakse. Magistritöö autorid lisavad omalt poolt, et edukalt rakendatud TS juhtimise süsteemiga saadakse organisatsioon, mis on otseselt oma eesmärkidega kooskõlas, ning motiveeritud tööjõud, kus iga töötaja saab aru oma tähtsusest ja rollist organisatsioonis.

Alljärgnevas tabelis 1 võrreldakse erinevate autorite sõnastatud TS juhtimise süsteemi definitsioone.

Tabel 1

TS juhtimise definitsioonid ja märksõnad

Definitsioon	Märksõnad	Autor
TS juhtimine on töötaja kohta teabe hankimise, analüüsimise ja salvestamise protsess, et hinnata ja parandada tema tulemuslikkust.	Hindamine, tulemuslikkus	Mishra (2022)
TS juhtimine on nii individuaalse kui ka organisatsiooni tulemuslikkuse tõstmine läbi eesmärkide seadmise, töötulemuste maksimeerimise ja oskuste arendamise.	Tulemuslikkus, eesmärk, areng	Touma (2022)
TS hindamine on töötaja soorituse eesmärgistamise, hindamise, tagasiside andmise, tasustamise ja edutamise süsteem organisatsioonis.	Eesmärk, hindamine, tagasiside, tasustamine	Nnanna & Ugha (2021)
TS juhtimine on protsess, mille käigus tuvastatakse, mõõdetakse, juhitakse ja arendatakse inimressursside tulemuslikkust organisatsioonis.	Juhtimine, tulemuslikkus	Sulistiani (2018)
TS juhtimine on mitmesuguste tegevuste, poliitikate, protseduuride kooslus, mille eesmärgiks on aidata töötajatel oma tulemuslikkust parandada.	Tulemuslikkus, hindamine, eesmärk	DeNisi & Murphy (2017)
TS juhtimine on juhtimisinstrument, mille põhiosisteks on töötaja TS hindamine ja TT, lähtudes organisatsiooni eesmärkidest ja arendamisest.	Hindamine, TT, eesmärk	Türk (2015)

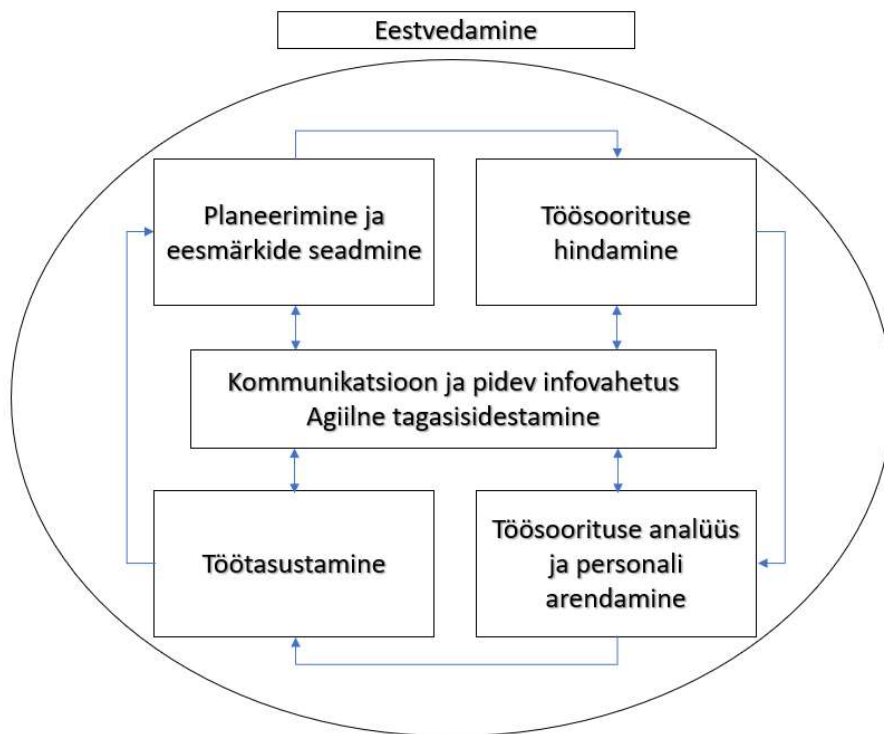
Allikas: Autorite koostatud; tabelis esitatud allikate põhjal

Tabelis 1 esitatud definitsioonidest ja märksõnadest on näha, et viidatud autorid käsitlevad TS juhtimise süsteemi suurel määral sarnaselt ja oluliste märksõnadena tuuakse välja ühed ja samad põhikomponendid. Tõhusa TS juhtimise süsteemi loomisel on organisatsioonides väga olulisel kohal nii põhikomponentide rolli olulisuse eraldiseisev mõistmine, samas ka nende ühiseks töötavaks tervikuks sidumise oskus.

Touma (2022) on seisukohal, et TS juhtimine on pidev protsess organisatsiooni eesmärkide saavutamisel, kus juhtimise instrumendiks on töötajate motiveerimine ja hindamine

peamiste tulemusnäitajate mõõtmise kaudu. Sahoo ja Jena (2012) lisavad, et TS juhtimise süsteemi tõhus rakendamine on äärmiselt oluline organisatsiooni tulemuslikkuse suurendamiseks, et saavutada konkurentsipositsioon ülemaailmsel turul. Gravina & Siers (2011) täiendavad, et TS juhtimise protsessi kavandamisel tuleb pöörata põhilist tähelepanu sellele, kuidas teha kindlaks tulemuslikkuse elemendid, mida tuleks mõõta, hinnata ja arendada. Aguinis jt (2013) on arvamisel, et TS juhtimise süsteem on suunajaks muudele inimressursi- ja arenduse alastele tegevusele, näiteks annab tulemusjuhtimine teavet töötajate arenguvajaduste kohta. TS juhtimine nõuab, et juhid tagaksid töötajate tegevuste ja väljundite vastavuse organisatsiooni eesmärkidele ning aitaksid sellest tulenevalt organisatsioonil saada konkurentsieelise. TS juhtimine loob seega otsese seose töötaja TS ja organisatsiooni eesmärkide vahel ning väljendab selgelt töötajate panust organisatsioonis.

Erinevad autorid vaatlevad TS juhtimise süsteemi koostisosasid erinevalt. Sellest tulenevalt ei ole võimalik ka üheselt välja tuua, millised on TS juhtimise komponendid ja millised tunnused neid iseloomustavad. Ülevaatliku pildi saamiseks on autorid koostanud joonise 1, kus tuuakse välja TS juhtimise põhilised komponendid ja nende omavahelised seosed. Igal komponendil on tervikprotsessi vaates oluline roll ja selleks, et süsteem tõhusalt töötaks ja organisatsiooni väärtus kasvaks, on vajalik TS juhtimise süsteemi kõikide komponentide teadlik rakendamine. Nimetatud komponente saab igäühte käsitleda eraldiseisvate osadena. Samas moodustavad need komponendid ettevõtte iseärasusi arvestades ja koos toimides efektiivselt toimiva TS juhtimise süsteemi. Organisatsiooni juhtkond peab dünaamiliselt juhtima TS juhtimise süsteemi ja vajadusel korrigeerima selle toimimist. Samas on ääretult oluline pöörata piisavalt tähelepanu ka süsteemi üksikutele komponentidele, mis võimaldavad süsteemi terviklikku rakendamist ja kasutamist ettevõttes. Edukalt rakendatud toimiva TS juhtimise süsteemi tulemusena saavutab ettevõtte motiveeritud, rahulolevad ja õiglaselt tasustatud töötajad, kes viivad ellu ettevõtte poolt seatud strateegilisi eesmärke.



Joonis 1. TS juhtimise süsteemi klassikalised komponendid

Allikas: Autorite koostatud; Mishra (2022); Touma (2022); Nnanna, Ugha (2021); DeNisi & Murphy (2017); Javad & Sumod (2015); Kilumets & Türk (2014); Aguins & Gottfredson (2012) põhjal.

TS juhtimise süsteemi esimeseks oluliseks komponendiks on planeerimise ja eesmärgistamise protsess, mille käigus selgitatakse välja ettevõtte eesmärgid, mille järel seatakse kas meeskonna ja/või üksikisikute personaalsed eesmärgid. TS hindamine loob aluse töötajate igapäevasele motiveeritud ja eesmärgistatud tegevusele, mis omakorda võimaldab parandada ettevõtte tulemuslikkust. TS analüüsi käigus antakse töötajatele tagasisidet nende tegevuse kohta, tegeletakse töötaja koolitusvajaduste määratlemisega ja üldise arengu toetamisega. Eelpool nimetatud TS juhtimise komponentide koosmõjul on võimalik luua ettevõtte jaoks unikaalne terviklik töötasustamise süsteem. Üha enam viidatakse ja rõhutatakse sihipärase eestvedamise, pideva infovahetuse ja regulaarse tagasiside andmise olulisust. Iseenesest võib ju organisatsioonil olla paigas toimiv staatiline TS hindamise süsteem, kuid ilma pideva ja vahetu omavahelise kommunikatsiooni ja agiilse tagasisideta jooksvate tööprotsesside kohta ei täida see tänapäeval oma eesmärki suunata töötajaid pingutama organisatsiooni eesmärkide nimel. Brumback (2011) lisab omalt poolt juurde olulise nüansi

töötaja seisukohalt. Ta soovib organisatsioonidel keskenduda mitte niivõrd ülemus-alluv suhte tõhustamisele, kui sellele, et võimaldada oma töötajal võtta vastutus ise oma tulemuslikkuse juhtimise eest ja lisab, et selline vastutus on võimalik selge organisatsioonilise eesmärgi kontekstis.

Nagu iga teine toimiv süsteem, peab ka TS juhtimise süsteem vastama teatud kindlatele omadustele, millele tuginedes täidab ta endale pandud eesmärgi. Paljud autorid käsitlevad oma töödes neid omadusi erinevates vaadetes, kuid valdavalt kasutatakse suuresti sama selgituse ja mõttega viiteid. Tabelis 2 on Aguinis (2013) kokku võtnud kõik olulised TS juhtimise süsteemi omadused, milleta süsteem tänapäeva dünaamiliselt muutuv keskkonnas hakkama ei saa.

Tabel 2

TS juhtimise süsteemi omadused

Omadus	Selgitus
Strateegiline kooskõla	Individuaalsed eesmärgid vastavuses üldiste eesmärkidega
Kontekstile vastav	Süsteem on kooskõlas normidega, mis põhinevad organisatsiooni kultuuril ning regioonil ja riigil, kus organisatsioon asub
Põhjalik	Hinnatakse kõiki töötajaid (sh juhte), kõiki olulisi töökohustusi, kogu perioodi tulemusi ja antakse mitmekülgset tagasisidet
Praktiline	Head süsteemid ei nõua liigset aega ja ressursse
Spetsiifiline	Annab töötajatele konkreetseid juhiseid ootuste kohta
Võimeline tuvastama tulemuslikkust	Võimaldab eristada tulemuslikke ja ebatõhusaid tegevusi ja tulemusi, tuvastada töötajate tulemuslikkust
Töökindel	Järjepidevad ja vigadeta tulemusnäitajad
Asjakohane	Meetmed hõlmavad olulist ja ei hinda seda, mis ei ole oluline
Õiglane	Tagatud on õiglane süsteemi toimimine ja seega aktsepteeritavus
Kaasav	Kõik tulemustest mõjutatud osalevad süsteemi kavandamise ja rakendamise protsessis
Avatud	Kommunikatsioon on faktiline, avatud ja aus
Korrigeeritav	Eksisteerib võimalus ebaõiglaste otsuste vaidlustamiseks
Standardiseeritud	Tulemuslikkust hinnatakse järjepidevalt inimeste ja aja lõikes
Eetiline	Juht väldib omakasu hindamisel ja hindab ainult mõõdikuid, kus omab piisavalt teavet ning austab töötaja privaatsust

Allikas: Autorite koostatud; Aguinis (2013) põhjal.

TS juhtimine on teinud läbi suure arengu, kasvades välja TS hindamisest, kus vahetu hindamine otsese juhi poolt on asendunud töötajate pideva arendamisega. Üha enam rõhutatakse ka organisatsiooni arendamise eesmärki, millele lisaks on keskele kohale tõusnud ka tagasisidestamine, kommunikatsioon ja töötajate osalemine juhtimises (Türk 2015). Adler jt. (2016) lisavad, et TS juhtimise kitsama vaatega, mis keskendub ainult tulemusele, võrreldes aitab laiem ja strateegilisema lähenemisviisi kasutamine keskenduda sellele, mida TS juhtimise süsteem peab terviklikult saavutama.

TS juhtimise süsteem saab alguse planeerimise protsessist, mille käigus on oluline sõnastada ettevõtte strateegilised eesmärgid ning seejärel seada ettevõtte eesmärkidega kooskõlas ka töötajatega seotud personaalsed eesmärgid. Magistritöö autorid on seisukohal, et edukalt toimiv süsteem saab alguse eesmärkide asjakohasest määratlemisest. Siinkohal mõtleme ennekõike organisatsiooni strateegilisi eesmärke ja nende eesmärkide sidumist TS juhtimise süsteemiga. Locke & Latham (2019) väidavad, et eesmärgid on seotud jõuga, kuna eesmärgid seavad esmase standardi sooritusega seotud rahulolule. Kõrged või raskesti saavutatavad eesmärgid on motiveerivamad, sest nende saavutamiseks tuleb rohkem pingutada, et olla rahul, kui madalate või kergete eesmärkide saavutamine. Edutunne töökohal tekib sel määral, kui inimesed näevad, et on võimelised kasvama ja toime tulema tööalaste väljakutsetega, püüdes saavutada olulisi ja tähendusrikkaid eesmärke. Berg & Karlsen (2013) lisavad, et meeskonnaliikmete kaasamine ja nende osaluse kindlustamine eesmärkide kujundamises suurendab nende pühendumust eesmärkidele ja mõjutab positiivselt tulemusi. Lisaks vähendab ühiselt seatud realistliku ajakava kehtestamine stressi. Meggeneder (2007) toob välja, et juhid peaksid looma selgelt määratletud raamistiku otsuste tegemiseks, seades eesmärke koos oma töötajatega, andes neile regulaarselt tagasisidet nende toimivuse kohta. Mensah & Dogbe (2011) toetavad töötajate kaasamise olulisust eesmärkide püstitamisel ja lisavad, et eesmärgid tuleks selgelt välja tuua ja neid arutada töötajaid kaasaval viisil. Töötajate kaasamise kaudu tuleks püüda maandada kõik hirmud, kahtlused ja usaldamatus, mis töötajatel süsteemi suhtes tekkida võivad. Javad & Sumod (2017) arvamuse kohaselt on iga TS juhtimise protsessi esimeseks sammuks eesmärkide väljatöötamine hindamisperioodiks, kuna need toimivad hindamise tugiraamistikuna.

Eesmärkide täpseks määratlemiseks saab kasutada näiteks *SMART* mudelit (*inglise keeles Specific, Measurable, Attainable, Realistic ja Timely*). Pulakos & O'Leary (2011) toovad välja kolm olulist tegurit *SMART* eesmärkide seadmise juures:

- suutlikkus pakkuda konkreetse töötaja jaoks kohandatud tulemuslikkuse ootusi ja kriteeriume;
- võimalus suunata töötajaid saavutama olulisi tulemusi;
- eemaldada hindamisprotsessist ebaõiglane subjektiivsus.

Hauck (2014) lisab omalt poolt, et *SMART* eesmärkide täitmisel töötavad nii juht kui töötaja meeskonnana, et kohaneda pidevalt muutuvate sise, -ja välistingimustega. Nad optimeerivad kasutatavat energiat ja ressursse – eriti ajaressursse, sest nende fookus on suhtluse ja kokkulepete kvaliteedil. Lieber (2011) toob välja ka osapoolte vahelise koostöö olulisuse viidates, et eduka eesmärkide seadmise võti on töötajate koostöö. Kui töötaja aitab eesmärke seada, on tõenäoline, et ta soovib neid tõesti täita. Erez (2022) täiendab, et töötaja poolt eesmärkide aktsepteerimise suurenedes suureneb ka eesmärkide seadmise mõju tulemuslikkusele.

Aguinis (2013) võtab eesmärgistamise teema kokku nii, et TS juhtimise süsteemid, mis ei anna töötaja selget panust organisatsiooni eesmärkide täitmisesse, ei ole tõelised TS juhtimise süsteemid. Otsese seose loomine töötaja tulemuseesmärkide ja organisatsiooni eesmärkide vahel teenib ka eesmärki luua ühine arusaam sellest, mida soovitakse saavutada ja kuidas seda saavutada.

1.2. Töösoorituse hindamise protsess ja seda mõjutavad tegurid

Käesolevas alapeatükis analüüsivad magistritöö autorid TS hindamise protsesse, sh tööstusettevõtete spetsiifikast lähtuvalt.

Eelmisel sajandil käsitleti TS hindamist enamasti üsna lihtsa protsessina, kus hindaja koostas hinnatava kohta tavaliselt kord aastas hindamisraporti, millega anti hinnang töötajat TS-le. Viimastel aastakümnetel on üha enam aru saadud sellest, et TS hindamine ei ole pelgalt ühel kindlal ajahetkel töötajale vähemal või rohkemal määral subjektiivse hinnangu andmine hindaja poolt, vaid pidev süstematiseeritud tegevuste jada töötaja TS hindamiseks. Javad & Sumod (2015) toovad välja, et traditsioonilised tulemuslikkuse hindamised, mille eesmärk on teha ülevaade inimeste tegevusest konkreetset kuupäeval, ei pruugi kvalifitseeritud ja andekate töötajate juures hästi toimida. Tänapäeva organisatsioonid peavad välja töötama pideva protsessi töötajate tulemuslikkuse hindamiseks, veendumaks, et mõõdetakse õigeid asju ja tagasisidet antakse võimalikult konstruktiivselt. Türk (2015) täheldab, et hindamine põhineb küll töötaja või organisatsiooni minevikul, kuid eeldab ka suunatust tulevikku. Groen jt (2017) lisavad omalt poolt, et kaasaegsete tulemuslikkuse mõõtmise süsteemide oluline funktsioon on strateegiate tõlkimine operatiivseteks terminiteks. Siin viitab "operatiivne" tegevustele, mida

viivad läbi esmatasandi töötajad, näiteks operaatorid ja spetsialistid. Need isikud on otseselt seotud organisatsiooni tegelike toodete ja/või teenuste loomisega.

Tööstussektoris on väga oluline kujundada meeskonna või individuaalsed TS hindamise mõõdikud selliselt, et need toetaksid otseselt ettevõtte seatud eesmärke. Cole (2017) on seisukohal, et eesmärkide kooskõla on eelduseks efektiivne TS juhtimise süsteemi olemasoluks ettevõttes. Ettevõtted, kes püüavad pidevalt areneda, on paremal positsioonil, et saavutada konkurentide ees konkurentsieelist. Valmisolek vigadest õppida on sellisel juhul ääretult oluline ja TS hindamine on selles osas kriitilise tähtsusega.

TS hindamise protsess peab sisaldama tabelis 3 välja toodud tegevusi, kuna need toetavad ja täiendava teineteist ning koos toimides loovad efektiivselt töötava süsteemi.

Tabel 3

TS hindamise protsess

TS hindamine
• defineerida selgelt määratletud ja lisaväärtust loovad eesmärgid • kommunikeerida määratletud eesmärgid ettevõtte siseselt kõikidele töötajatele • kaasata töötajad selliselt, et nad panustaksid hindamissüsteemi väljatöötamisse • leppida kokku hindamisprotseduurid mida on lihtne järgida • TS kohta korrektse tagasiside andmine • hindamise tulemusel saadud info põhjal töötaja suunamine • õiglase tasu ja/või preemia jagamine vastavalt TS tulemustele • selgitada välja töötajatel soorituse käigus tekkinud puudused • korraldada nii juhtide kui ka töötajate süstemaatiline koolitus ja arendamine

Allikas: Autorite koostatud; Mishra (2022); Touma (2022); Nnanna & Ugha (2021); Longenecker & Fink (2017); Hauck (2014); Gravina & Siers (2011); Mahesh & Lee (2014); Adigüzel jt (2010) põhjal.

Fletcher (2001) arvates on TS hindamine laienenud mõiste ja praktika kogum ning tulemusjuhtimise vormis muutunud osaks strateegilisemast lähenemisest inimuuringute ja äripoliitika integreerimisele. Gravina & Siers (2011) lisavad, et TS hindamine on kõikehõlmav, kuna see aitab organisatsioonidel täita kahte olulist haldusfunktsiooni: tulemuslikkuse dokumenteerimist ja töötajate võrdlemist. Mahesh & Lee (2014) täiendavad, et TS hindamine on formaalne süsteem töötaja tööga seotud tegevuste, käitumise ja tulemuste mõõtmiseks, hindamiseks ja mõjutamiseks, et teha kindlaks, kui tulemuslik on töötaja ja kas töötaja tootlikkust saab parandada. Groen jt (2017) juhivad tähelepanu sobivate tegevusnäitajate väljatöötamise keerulisusele, kuna mõõdikud peavad sisaldama piisavalt kontekstspetsiifilisi iseärasusi, et olla mõõdikuid kasutavatele töötajate ja juhtide jaoks tähenduslikud.

TS hindamiseks kasutatakse mitmeid erinevaid näitajaid. Enim käsitlust on leidnud erinevate autorite poolt näitajate liigitamine kvantitatiivseteks ja kvalitatiivseteks (Türk 2015; Mensah & Dogbe 2011; He jt 2021). Kvalitatiivsed näitajad on numbriliselt mõõdetavad ja seetõttu ka lihtsamini kasutatavad ja esmatasandi spetsialistide juures objektiivsemalt hinnatavad. He jt. (2021) viitavad oma uurimistöös aga TS hindamise süsteemile, mis kasutab hübriidnäitajaid (nii objektiivseid kui ka subjektiivseid meetmeid) ja on seisukohal, et need motiveerivad tõenäoliselt paremaid üldisi tulemusi saavutama. Samas tuleks hoolikalt jälgida, et vältida juhtide isiklikke eelarvamusi ja subjektiivseid hinnanguid töötajatele. Magistritöö autorid toetavad hübriidnäitajate kasutamist kui kvaliteeti paremini mõõtvat lähenemist. Samas on nad seisukohal, et enne, kui hakata tööstusettevõtete TS hindamise süsteemi juures kasutusele võtma kvalitatiivseid mõõdikuid, on mõistlik esmatasandi spetsialistide TS hindamise süsteemi arendamisel esmalt võtta kasutusele kvantitatiivsed mõõdikud ja need ettevõtte eesmärkide täitmise nimel süsteemselt rakendada. Esmatasandi spetsialistid ootavad selgelt mõistetavaid ja üheselt arusaadavaid mõõdikuid ning on autorite kogemusele tuginedes umbusklikud subjektiivset hinnangut võimaldavate mõõdikute suhtes.

Mitmed uurimistööde autorid viitavad ka TS hindamisega kaasneva võivatele ohtudele. Türk (2015) kirjutab, et ohukohana saab välja tuua asjaolu, et kvantitatiivsetel näitajatel põhinevatel TT süsteemidel on aga negatiivne mõju töötajate sisemisele motivatsioonile ja töö kvaliteedile. Aguinis jt (2011) lisavad mõtte, et eksisteerib võrdsel hulgal skeptikutest juhte ja töötajad, kes kahtlevad, kas tulemusjuhtimine lisab väärtust. Tavaliselt nähakse seda aja ja ressursside raiskamisena. Samuti viitavad nad asjaolule, et TS juhtimise potentsiaalseid eeliseid ei realiseerita, sest enamik süsteeme keskendub eranditult kitsastele ja hindavatele aspektidele, nagu TS hindamine. Ohukohtasid näevad ka Adler jt (2016), tuues välja, et vaatamata aastatepikkusele uurimustöödele ja praktikatele on rahulolematust TS hindamisega kõige aegade kõrgeim. Organisatsioonid kaaluvad oma tulemuslikkuse hindamise süsteemide muutmist, millest kõige vastuolulisem on tulemuslikkuse hindamise kaotamine üldse. Javad & Sumod (2015) lisavad omalt poolt mõtte tulemuslikkuse hindamistest, mille eesmärk on premeerida ja julgustada paremaid tulemusi saavutama, on sageli vastupidine mõju, kus põhjused on seotud kas süsteemiga või inimestega. Süsteemiga seotud probleemid kerkivad esile tulemuslikkuse eesmärkide määratlemisel või hindamissüsteemi kujundamisel. Inimestega seotud probleemid tekivad tavaliselt hindamiste tulemuste arutamisel.

Magistritöö autorid on koostanud ülevaatliku tabeli 4 TS hindamise rakendamise toetavatest ja mitte toetavatest aspektidest.

Tabel 4

TS hindamise rakendamist toetavad ja mitte toetavad aspektid

TS hindamist toetavad aspektid	TS hindamist mitte toetavad aspektid
• Õiglane hindamine toetab töötaja motivatsiooni ja töösooritust. • Otsitakse lahendusi kuidas saaks tulemuslikkuse hindamise süsteemi parandada. • Pühendutakse koostööle ja pidevale infovahetusele. • Diferentseeritud hindamistel on organisatsioonide täiustamisel palju eeliseid. • Paremini on kommuникеeritud koolituse ja arengu vajadused. • Süsteem on “liiga keeruline“ ei ole vabanduseks enamikes organisatsioonides.	• Ebatäpsed eesmärgid ja kriteeriumid. • Töötajaid ei kaasata hindamissüsteemi koostamisse, mistõttu nad ei saa hindamissüsteemist täielikult aru. • Tagasiside on puudulik. • Parimate tulemustega töötajad ei pruugi saada asjakohast TT. • Hindaja poolt kallutatud hinnangud tööle • Pikk vahe TS ja hinnangu andmise vahel. • TS hinnatakse absoluutväärtustes või võrreldes teiste töötaja sooritustega.

Allikas: Autorite koostatud; He jt (2021); Zhang jt (2022); Tuoma (2022); Adler jt (2016); Javad & Sumod (2015); Thurston & McNall (2010); Daonis (2012) põhjal.

Kuigi erinevad autorid on toonud välja hulga ohte TS hindamise protsessis, ollakse siiski veendunud, et TS hindamine on võtmetähtsusega komponendiks TS juhtimise süsteemis. TS hindamine on TS juhtimise põhiline koostisosa, mille eesmärgiks on hinnata töötajate ja allüksuste tegevust ja tulemuslikkust organisatsiooni kui terviku arendamise eesmärgil (Türk 2015). Shrivastava & Rajesh (2017) arvates peavad organisatsioonid pidevalt mõtlema parematele ja tõhusamate hindamissüsteemide loomisele, mis suudavad hoida tänapäeva mitmekesise ja areneva uue aja tööjõu piisavalt motiveerituna ja kaasatuna.

Jätkates motivatsiooni teemal, siis Christodoulou jt (2020) kirjeldavad oma uurimustöös motivatsiooni olemust järgmise mõttega. Motivatsioon võib olla sisemine ja väline. Peamine erinevus seisneb selles, et sisemine motivatsioon on see, kui töötaja tahab midagi teha ja väline motivatsioon on see, kui keegi teine üritab teda midagi tegema panna. Kui neid kahte motivatsiooni kategooriat koos kasutada, võivad nad luua tõhusa töökeskkonna.

Lisaks juhivad mitmed teadustööde autorid tähelepanu õigluse aspektile, kui ääretult olulisele tegurile TS hindamise toimimise vaates. Govender jt (2015) rõhutavad, et on oluline mõista tulemusjuhtimises õigluse olemusest arusaamist kui jätkusuutlikku ettevõtte tulemuslikkust mõjutavat tegurit. Õigluse tajumisel on otsene mõju nii organisatsiooni kliimale kui ka töötajate moraalile. Thurston & McNall (2010) lisavad, et uuringu tulemused tõendavad õigluse tajumise mõju tulemuslikkuse hindamisele – töötajate arusaam tulemuslikkuse

hindamise praktikate õiglusest on seotud organisatsiooniliselt oluliste hoiakute ja käitumisega ning seda väljaspool eeldatavate ja tegelike tulemuslikkuse reitingute vahelist mõju. Õiglase hindamise olulisuse juurde lisab Šalkova (2013) omalt poolt veel õige meetodi valiku olulisuse, viidates, et õige meetodi valik ja hindamiskriteeriumide määramine ei ole piisav tagatis töötaja tulemuslikuks hindamiseks. Seetõttu tuleb tööks valida õige meetod või meetodite kombinatsioon koos seatud kriteeriumitega ja määrata kindlaks tingimused, mille korral seda kasutada. Govender jt (2015) lisavad veel, et hindamisprotsessi õiglaseks käsitlemiseks peaks töötajad olema kaasatud hindamissüsteemi väljatöötamisse ja osalemisse, kuna see toob kaasa usalduse ja annab protsessis edasi omanikutunnet.

Magistritöö autorid on seisukohal, et olenemata sellest, milliseid hindamismeetodeid organisatsioonid kasutavad, peavad need olema usaldusväärsed, täpsed ja tõhusad. Varasemalt on välja töötatud mitmeid erinevaid TS hindamise meetodeid, kuid ükski neist pole nii universaalne, et saaks seda kasutada töötaja TS terviklikul hindamisel. Sellises situatsioonis on väga oluline roll konkreetset juhil, kes peab oma pädevusele tuginedes otsustama, milline hindamismeetod on konkreetse olukorras sobivaim. Christodoulou jt (2020) lisavad juhi olulisusele viidates juurde, et kuna iga TS hindamise puhul on tegu süsteemiga, mida rakendab inimene, siis kuigi juhtide eesmärk on hinnata õiglaselt, objektiivselt ja erapooletult, võivad hindamisprotsessis veada sisse tulla juhile teadmata. Haines & St-Onge (2012) võtavad juhi hindamise pädevuse kokku mõttega, et positiivne töösuhete õhkkond võib pakkuda tulemuslikku juhtimist soodustavat keskkonda, peavad tööandjad arendama ka tulemuslikkusega seotud pädevusi selles valdkonnas. Seetõttu tuleks TS hindamise tavade osas eelkõige kaaluda hindamisega seotud inimeste koolitust.

Lisaks hindamisprotsessi osalevate töötajate kompetentsuse hindamisele on väga olulisel kohal ka hindamismeetodi valik. Regulaarne töötajate hindamine on ääretult oluline nii töötaja enda arengu seisukohalt, kui ka organisatsiooni arengu seisukohalt. Kuigi on välja töötatud mitmeid erinevaid TS hindamise meetodeid, siis erinevad autorid leiavad, et ükski neist meetoditest ei ole päris terviklik. Šalkova (2013) väidab, et töötulemuste hindamise meetodite klassifikatsiooni osas arvamuste üksmeel puudub. Paljud autorid loovad oma klassifitseerimise viisid, teised järgivad lihtsat olemasolevate meetodite loetelu ja nende kirjeldust. Samas arvab enamik autoreid, et hindamisprotsessis ei piisa ühe individuaalse meetodi kasutamisest ning seetõttu on vaja kasutada konkreetse olukorra jaoks mitme sobiva meetodi kombinatsiooni. Mahesh & Lee (2014) lisavad, et laias laastus võime

hindamismeetodid liigitada võrdlevateks hindamisteks, käitumuslikeks hinnanguteks ja väljundipõhisteks hinnanguteks.

Mitmed autorid rõhutavad tagasiside andmise, laiemalt kvaliteetse ja pideva kommunikatsiooni olulisust. Sarkar (2016) viitab vajadusele luua tulemuslikkuse hindamise asemele pidev tagasiside andmise mehhanism ning regulaarne mitteformaalne aruandlus, mis parandab mõlemapoolset suhtlust ülemuse ja alluva vahel. Shrivastava & Rajesh (2017) lisavad, et kaasaegsete hindamissüsteemidega organisatsioon saab keskenduda töötajate arendamisele ja nende tulemuslikkuse parandamisele, kusjuures eelduseks on pidev tagasiside töötajatele kõikidelt osapooltelt. Kuigi töötajate töö tulemusi hinnatakse jätkuvalt, vaatab süsteem individuaalset tulemuslikkust aastaringselt, mitte suhtelist tulemuslikkust aasta lõpus.

Kokkuvõtvalt lisavad magistr töö autorid, et TS hindamise aspekt on väga olulisel kohal TS juhtimise süsteemis. Oluline on seejuures mõista TS hindamise tõhusaks rakendamiseks vajaminevaid tegureid ning osata need tegurid oma ettevõtte spetsiifikast lähtuvalt ühtse tervikuna tööle rakendada. Vajalik on sõnastada ettevõtte eesmärgid ja need kõikidele ettevõtte siseselt kommunikeerida, püstitada nendest tulenevad individuaalsed eesmärgid, kaasata töötajad hindamissüsteemi väljatöötamisse, leppida kokku lihtne ja sobiv hindamisprotseduur, anda töösoorituse kohta korrektset tagasisidet, toetada töötajate arenguvajadusi ja soove ning tasustada töötajate tööd õiglaselt. Sellisel kujul töötades luuakse töötajaid kaasav, motiveeriv ja arendav töösoorituse hindamise süsteem.

1.3. Töötasustamine ja selle sidumise võimalused töösoorituse hindamisega

tööstusettevõttes

Tänapäeval ei piirdu ootused organisatsioonides juhtidele pelgalt sellega, et olla töötajatele tööülesannete jagamise ja kontrollimise funktsioon. Töötajad omakorda ei soovi olla nn oma aja müüjad tasu eest, vaid paljud neist on suuremate ootustega, et neid kaasatakse rohkem erinevate äriprotsesside planeerimise ja analüüsimise protsessi. Kuna nii juhtide kui ka töötajate ootused töö tootlikkusele ning panus organisatsiooni eesmärkide saavutamisesse on ajas kasvanud, peavad nende ootustega kaasas käima ka teistsugused töötajate motiveerimisega seotud tegevused.

Niinepuu (2013) kirjutab oma kaitstud magistr töö, et organisatsiooni töötasustamise süsteem peab olema koostatud selliselt, et toetada töötajate tulemuslikkust, initsiatiivi ja loovust, ehk toetada neid omadusi, mis toetavad efektiivset tööd ja organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamist. Ühendades töötajate materiaalsed huvid organisatsiooni eesmärkidega, suudab organisatsioon kvalifitseeritud personali ligi meelitada ja säilitada,

tööjõukulud kontrolli all hoida ning tegutseda optimaalse arvu töötajatega. Adigüzel jt (2010) lisavad, et selleks, et ettevõtte saaks oma eesmärgini jõuda, on oluline luua seos nende eesmärkide ja individuaalsete ootustega. Seetõttu peaksid palgasüsteemid olema seotud ettevõtte strateegiliste eesmärkidega. Töötasustamise protsessis on oluline järgida mõningaid põhimõtteid ja saavutada seeläbi teatud eesmärgid. Peamine eesmärk on suurendada töötajate motivatsiooni mugava palgasüsteemi kaudu, mis parandab ka organisatsiooni üldist tulemuslikkust.

Tabelis 5 on ülevaاتlikult kirjeldatud töötasustamise protsessi eesmäärke ja seda, miks need eesmärgid olulised on. Esialgu võib tunduda, et töötasu kui selline on suhteliselt lihtsalt mõistetav, mida ta üldjuhul ka suuresti on. Samas tuleb siiski arvestada ka töötasu personaalse kujundamise juures mitmete väga oluliste teguritega, kus sama tööd tegevad inimesed tajuvad personaalses kontekstist erinevaid töötasu komponente väga erinevalt. Hitka jt (2015) toovad oma tööstusettevõttes läbi viidud uuringu järeldustes välja asjaolu, et töötajat tuleb pidevalt toetada ja motiveerida ja nähes motivatsiooni langemist, on vaja töötajate motivatsiooni pidevalt analüüsida ning ettevõtte motivatsiooniprogramme vastavalt vajadustele ajakohastada. Niinepuu (2013) lisab, et mistahes organisatsioonis on töötasustamise ja stimuleerimise süsteemi loomine väga spetsiifiline ja keerukas protsess, mis eeldab arusaamist töömotivatsiooni olemusest ning teadmisi ja kogemusi personali tasustamise ja tulemuste juhtimise meetodite väljatöötamise ja kasutamise kohta. Magistritöö autorite arvates on töö eest tasu saamine iseenesest mõistev ja arusaadav, mis muudab protsessi keerulisemaks on selle koostamise kooskõla tabelis 5 väljatoodud eesmärkidega ning organisatsiooni, töö enda ja töötajate omapäraga arvestamine.

Üha tihedamas globaalses konkurentsikeskkonnas on ettevõttele vajadus leida mooduseid töösoorituse efektiivsemaks muutmisel ja suurema lisandväärtuse loomisel. Siinkohal püütakse üha enam töötasu siduda otse või kaudselt töötulemustega.

Mensah & Dogbe (2011) on seisukohal, et tulemusega seotud töötasustamise süsteemid meelitavad ligi kõrgema võimekusega töötajaid ja motiveerivad töötajaid rohkem pingutama.

Türk (2015) täiendab omalt poolt, et TS hindamise põhjal rakendatakse sageli ka TT-st, seejuures lähtutakse enamasti lihtsatest ja kvantitatiivsetel näitajatel põhinevatest hindamissüsteemidest, need aga ei võimalda alati vajalikul määral arvestada töö kvaliteedi, arengu ja uuenduslikkusega.

Tabel 5

Töötasustamise protsessi eesmärgid

Eesmärk	Märksõnad
Olemasolevate töötajate hoidmine	Palk peaks olema konkurentsivõimeline, et hoida töötajaid ettevõttes TT peab olema tunnetatav Kultuuriliste erinevuste arvestamine Töö iseloomu ja töötaja eripära arvestamine
Motivatsiooni toetamine	Palgad peaksid piisavad, et motiveerida pingutust kordama Toetada töötajate sisemist motivatsiooni Töötajate kaasamine tasustamise süsteemi väljatöötamisse
Kvalifitseeritud uute töötajate leidmine	Palgad peavad olema sektoris teistega konkureerival tasemel, mis äratav uute kvalifitseeritud töötajates huvi
Tulemuslikkuse kasvu toetamine	Ettevõtte eesmärkide täitmisele orienteeritus Palga ja TT maksmise süsteem tuleb kohandada vastavalt organisatsioonilisele ja individuaalsele tulemuslikkusele.

Allikas: Autorite koostatud; Zhang jt (2022); Tuoma (2022); Adigüzel jt (2010); Kauhanen & Piekkola (2006); Mensah & Dogbe (2011) põhjal.

Mensah & Dogbe (2011) toetavad kvantitatiivsetel näitajatel põhinevat hindamissüsteemi ja lisavad, et tulemuslikkuse eest maksmine peaks võimalikult suurel määral põhinema objektiivsetel mõõdikutel, mitte subjektiivsel hinnangul. Suhteliselt objektiivsetel tulemusnäitajatel põhinevad stiimulisüsteemid jätavad vähe ruumi lahkarmusteks ja seetõttu on neil suurem tõenäosus oma eesmärgid saavutada. Della Torre jt (2020) lisavad täiendavalt, et TS hindamise põhjal rakendatakse sageli ka TT-st, mis peavad olema omavahel kooskõlas ja toetama nii personaalsete kui ka ettevõtte eesmärkide saavutamist.

Eelpool välja toodud autorite seisukohtadele tuginedes saab üldistatult väita, et TT-st rakendatakse organisatsioonides üha laialdasemalt. Hitka jt (2015) viitavad oma tööstussektoris läbiviidud uuringus, et töötajate edukaks motiveerimiseks ja samal ajal ettevõtte eesmärkide täitmiseks on oluline, et töötajad tunneksid ennast väärtustatuna ja kaasatuna. Ja lisavad täiendavalt, et organisatsioon peab töötajaid süstemaatiliselt motiveerima, tagamaks nende tõhusa töötamise, mille tarvis on vajalik välja töötada motivatsiooniprogramm, mis on omakorda kohandatud organisatsiooni kultuuri ja spetsiifikaga. Adigüzel (2010) juhib tähelepanu asjaolule, kus tuleb oskuslikult vahet teha nende töötajate vahel, kes on tulemuslikumad ja kes mitte. Ainult õiglase TT süsteemiga saab aktiveerida üksikisikute ja meeskondade motivatsiooni tulemuslikule tööle. Katou & Budhwar (2010) arvates on töötajate hoiakute motivatsiooni ja pühendumise ning töötajate käitumise säilitamise osas kriitilise

tähtsusega ja neil on tulemuslikkusele suurim mõju. Magistritöö autorid lisavad omalt poolt veel juurde, et nende arvates peaks rakendatav motivatsiooniprogramm olema arusaadavalt koostatud ja kergesti mõistetav, sellisel juhul mõistavad töötajad selle sisu ja eesmärgi, mis omakorda motiveerib neid pingutama organisatsiooni eesmärkide täitmise nimel.

Täiendava lisandväärtuse otsimisel ja oma tooteportfelli laiendamise eesmärgiga areneb üha enam traditsioonilisi tööstusettevõtteid multifunktsionaalseteks teenuskeskusteks, mis pakuvad lisaks tavapärasele toodetele ka nendega seotud erinevaid teenuseid, nagu näiteks seadmete 24/7 täishooldusteenus vms. Samas suunas on liikunud ka uuritav ettevõtte Viru RMT, mille tulemusega kuuluvad spetsialistide töökohustuste hulka ka klienditeenindusega seotud tegevused. Siinkohal on asjakohane viidata Feng jt (2014) poolt 214 tööstussektori ettevõttes läbi viidud uuringu järeldusele, kus autorid toovad välja, et TT avaldab positiivset mõju töötajate tulemuslikkusele, eriti klientidele pakutavate teenuste osas. TT maksmisel on positiivne seos kvaliteetsete teenuste pakkumisel, mis muudavad teenindusega kokkupuutuvaid töötajad energilisemaks ja loovamaks. Lisaks motiveerib TT töötajaid rohkem oma ülesannetega tegelema ja pühenduma paremate tulemuste saavutamisele, mis toob omakorda kaasa klientide rahulolu ja klientide tajutava teenuse kvaliteedi paranemise. Sellele tuginedes järeldavad magistritöö autorid, et TT tasustatud töötajad on üldiselt paremini motiveeritud ja paindlikuma suhtumisega tööülesannetesse, mis vajavad loovat lähenemist, seda selleks, et rahuldada klientide vajadusi ning täita enda TT eesmärgid. Feng jt (2014) jõudsid oma uurimuses magistritöö autorite arvates huvitavale järeldusele. Nimelt järeldasid uurimustöö autorid, et tootmisettevõtted ei peaks olema liiga mures jooksvate kulude pärast, mis on seotud töötajate rahulolu säilitamisega, mis tagab pikemas perspektiivis suurepärase teenuse kvaliteedi. Autorid saavad uurimustöö järeldustest aru selliselt, et isegi, kui töötajate motiveerimiseks tuleb ületada ettenähtud personaliga seotud kulusid, siis kvaliteetse teenuse pakkumise eesmärgil ja seeläbi ettevõtte jaoks sissetulekute tagamisel, on see lubatud. Autorite praktikas on töötajate motiveerimisega seotud kulud range kontrolli all ja igasugune kulude ületamine peab olema konkreetselt põhjendatud, milleks tavaliselt ei piisa selgitusest, et on vaja säilitada või tõsta töötajate rahulolu ja motivatsiooni. Millega aga töö autorid on nõus, on väide, et rahulolu ja teenindustaseme parandamisega seotud kulud on sageli esimene valdkond, mida kärbitakse, kui ettevõtetes on keerulisemad ajad ja on vaja kulusid vähendada. Lisaks ebakindlusele ja suurenenud stressitasemele personali hulgas, mis tavaliselt kaasneb kulude kärpimisega ettevõtetes, korrigeeritakse üldjuhul madalamaks ka motivatsioonipakette, mis mõjutab täiendavalt negatiivselt töötajate üldist rahulolu.

Katou ja Budhwar (2010) toovad oma 178 tööstussektori ettevõttes läbiviidud uuringu järeldustes välja, et pühendumus ja rahulolu on kõige olulisemad tegurid, mis töötajaid julgustavad ning et toimiv personalijuhtimise poliitika hüvitiste, edutamise, stiimulite, töö hindamise ja hüvitiste osas loob töötajates motivatsiooni, mis viib kõige tõenäolisemalt positiivsete töötulemusteni. Sellest järeldavad autorid, et on ääretult oluline igal ajahetkel, sh raskematel aegadel majanduses, hoolikalt ja tähelepanelikult tegeleda töötajate motivatsiooni ja rahulolu küsimustega ning töötajate motivatsiooni mõjutavate tegurite kärpimine peaks praktikas kindlasti olema üks päris viimaseid kriisiga toimetuleku meetmeid.

Mensah & Dogbe (2011) viitavad aga siinkohal ühele olulisele võimalikule nõrkusele töötaja motivatsiooni ja tulemuslikkuse vahel. Nimelt nähtub nende poolt läbiviidud uuringu andmete analüüsist, et töötajate motivatsiooni taseme ja ettevõtte tulemuslikkuse vahel on vastuolu. Kuigi enamik töötajaid väljendas oma rahulolu TT süsteemi suhtes, ei kajastunud see positiivselt organisatsiooni tulemustes. Selgitusena toovad nad välja kaks peamist põhjust:

- süsteemi madalad palgaerinevused, mis viivad motivatsioonitaseme miinimumini;
- rakendatud metoodika üksikasjad.

Madala palgaerinevuse põhjendust toetavad oma uuringu tulemusi analüüsides ka Kauhanen & Piekkola (2006), kes väidavad, et TT tase peab ületama mediaani, et avaldada positiivset mõju. Samuti tuleb uuringu teistest järeldustest välja, et kuupõhised TT väljamaksed on kõige motiveerivamad ja töötaja kaasamine TT skeemi kavandamisse on väga oluline. Ka Kilumets & Türk (2014) leiavad varasemate uuringute tulemustele viidates, et TT süsteem on organisatsioonides keeruline juhtimisinstrument ning sellega kaasnevad sageli negatiivsed kõrvalmõjud. Ühel meelel ollakse selles, et töötajate TT-st on otstarbeks rakendada siis, kui pingutuse ja tasu vahelised seosed on lihtsad ja kvantitatiivselt mõõdetavad, kvaliteedi tagamisel on TT võimalused piiratud. Longenecker & Fink (2017) täiendavad, et kui TT süsteemid on ebaefektiivsed, tekitavad need mitmeid tõsiseid probleeme, mis mõjutavad negatiivselt individuaalset tulemuslikkust ja seeläbi ka organisatsiooni tulemusi. Longenecker & Fink (2017) toovad välja järgmised negatiivset mõju omavad aspektid:

- juhi ja alluva töösuhte kahjustamine;
- töötajate ja nende juhtide motivatsiooni vähenemine;
- inimeste kriitiliste ajaressursside raiskamine;
- töötajate arengu lämmatamine;
- negatiivsete hoiakute arenemine;
- töötaja panuse kohta ebatäpse dokumentatsiooni loomine;

- töötajate töötulemuste ja preemiade vahelise seose kahjustumine;
- organisatsiooni personalifunktsiooni üldise usaldusväärsuse kahjustumine.

Magistritöö autorid leiavad kokkuvõtteks, et TT on töötajate motivatsioonipaketi ühe koostisosana väga oluliseks teguriks üldise rahulolu tagamisel organisatsioonides. Samas tuleb TT süsteemi disainimisel väga hästi tunda ja tunnetada oma töötajaid ja töökeskkonda ning aru saada, millised motivaatorid neid innustavad ja organisatsiooni eesmärkide nimel pingutama motiveerivad.

Järgnevas lõigus toovad autorid uue teemana sisse kompetentsimudeli, mis nende arvates sobib hästi teoreetilise osa töötasustamise alateemasse, kuna empiirilises osas vaadeldavas ettevõttes on kompetentsimudeli põhist lähenemist töötasustamisel kaalutud rakendada. Gravina & Siers (2011) kirjutavad, et töösoorituse hindamiseks kasutatakse paljudes ettevõtetes ka kompetentsuse mudeleid, mis keskenduvad erinevatele kompetentsustele, mis on ettevõttes vajalikud ja ettevõtte eesmärkidega seotud. See võimaldab juhtidel hinnata, missugune sooritus on teatud töö puhul kõige olulisem. Campion jt (2011) lisavad, et kompetentsimudelid viitavad teadmiste, oskuste, võimete ja muude omaduste kogumitele, mis on vajalikud kindlatel ametikohtadel töötavate inimeste efektiivseks TS-ks. Paumes (2014) kirjutab oma kaitstud bakalaureusetöös, et kompetentsimudeli oskuslik rakendamine toetab töötajate sisemist ja välimist motivatsiooni. Tänu kirjeldatud edukatele tegevustele mõistab töötaja oma tugevusi ning oskab neid teadlikumalt rakendada. Raava (2013) lisab, et kompetentsimudeli oskuslik rakendamine toetab töötajate motivatsiooni, kus nähakse palju selgemalt nii iseseisva töö kui ka teistega koostöö võimalusi. Pädevus, autonoomsus ja teistega seotuse tunne vallandavadki töötajates sisemise motivatsiooni. Raava (2013) lisab veel, et kompetentsimudeli suur väärtus töötaja motiveerimisel on võimalus määrata hindamistulemuste alusel kompetentsil põhinev töötasu. Kui kompetentside hindamistulemused seotakse rahaga, näevad töötajad, et organisatsioon väärtustab seda ja panustavad tulemuslikumalt, samas toob ta välja, et kompetentsustasu tuleks määrata lisatasuna, mitte põhipalgana.

Campion jt (2011) toovad oma uurimustöös välja neli olulist momenti, mida tuleb silmas pidada, kui soovitakse töötada välja oma organisatsiooni jaoks efektiivselt töötav kompetentsimudel ja see ka edukalt töösse rakendada:

- Juhtkonna harimine kompetentside väärtusest intellektuaalse kapitali kasvatamisel ja hoidmisel on vajalik, et tagada pidev toetus kompetentside kasutamisele;
- Tuleks koostada sellised funktsionaalsed meeskonnad, kus luuakse eeldused pidevaks kompetentside integreerumiseks töötajate vahel;

- Kõigile mõistetava otsustusprotsessi koostamine (infovahetus, pidev tagasiside ja parendamine), mis puudutab kompetentsimudeli uuendamist ja/või muutmist;
- Mudeli rakendamisega seotud IT ja teiste seotud süsteemide õigeaegne arendamine ja kohandamine.

Viru RMT spetsialistide üheks peamiseks murekohaks on magistritöö autorite arvates keskmiselt nende üldine madal kompetentside tase (nt eesti keele mittevaldamine või vajalike pädevustunnistuste puudumine, et konkureerida avalikel teenushangetel) ning madal motiveeritus personaalsete kompetentside tõstmisel. Tuginedes eeltoodud autorite mõtetele, leiavad magistritöö autorid, et Viru RMT spetsialistide töö spetsiifikat vaadates, on kompetentsustasu maksmise sisseviimine töötasustamise ühe komponendina asjakohane lahendus, mis motiveeriks spetsialiste oma isiklike kompetentse edasi arendama ja toetaksid seeläbi paremini ettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmist. Nagu iga töötasustamise süsteemi juures, eksisteerivad ka kompetentsimudeli juures teatud negatiivsed küljed, millega tuleb mudelit koostades arvestada. Tuleks vältida läbimõtlematult ja oma organisatsiooni töötajate spetsiifikat arvestamata kompetentsitasemete kehtestamist. On oluline, et kompetentside tasemed oleksid õiglaselt määratletud, mis omakorda peaks motiveerima töötajaid pingutama uute kompetentside omandamisel ja personaalsel arengul. Samuti peaksid nõutavad kompetentsid olema arusaadavalt ja üheselt mõistetavalt kirjeldatud, vältimaks subjektiivset tõlgendamist või vääriti mõistmist. Kompetentsimudel peaks olema koostatud tasakaalustatult, hõlmates proportsionaalselt nii baas- kui ka spetsiifilisi kompetentse. Kompetentsimudel pakub head raamistikku töötaja arengu hindamisel. See tagab, et nii tööandjal kui töötajal on ühiselt arusaadav nimekiri kompetentsidest, mida antud ametikoha raames hinnatakse ning mis on seotud eduka töötulemuse mõõdupuuks. Seda võib võtta ka kui juhendit, kuidas olla edukas. Lastes töötajal eneserefleksiooni käigus hinnata ja analüüsida oma olemasolevaid kompetentse mudelis välja toodud kompetentsidega, selgub, kui suur on tema arenguruum jõudmaks eesmärgini. Sellest tulenevalt saab määrata koolitusvajadused, millele järgneval perioodil keskenduda, et vähendada lõhet hetkekompetentside ja soovitud kompetentside vahel.

Teema teoreetilise käsitluse kokkuvõtteks tooks välja, et TS juhtimise teemat on uuritud aastakümnete jooksul palju ja põhjalikult. TS juhtimise süsteemid on oma olemuselt piisavalt keerulised mitmetahulised ja nüansirikkad, et esitada väljakutseid süsteemi väljatöötavatele organisatsioonidele. Kuna süsteemis on kesksel kohal töötaja, siis on ehk kõige olulisemaks teguriks üldse organisatsiooni töötajate ja nende töö spetsiifika piisavalt põhjalik tundmine juhtide poolt. Vaatamata sellele, et erinevad autorid jõuavad oma uurimustöö spetsiifikast

tulenevalt ka erinevate järeldusteni, toovad magistritöö autorid kokkuvõtvalt välja mõtted, mis nende arvates jäid uurimustööde üleselt meelde ja iseloomustavad tulemuslikult töötavat TS juhtimise süsteemi:

- Eesmärgid peavad olema ühiselt planeeritud ja seatud, olema piisavalt ambitsioonikad, kuid reaalselt saavutatavad. Sellisel juhul on loodud eeldus ka nende saavutamiseks;
- Olenemata hindamise meetodist peab TS hindamine olema õiglane ja objektiivne. Kui hinnatav tunnetab ebaõiglust, muutub tema jaoks süsteem formaalsuseks;
- Töötasustamise süsteemi luues tuleb arvestada töötajate spetsiifikaga, kelle jaoks seda luuakse. Erinevatel tasemetel motiveerivad töötajaid üldjuhul erinevad tegurid ja nende mõistmiseks tuleb juhtidel oma töötajaid hästi tunda;
- Juhid peavad nii enda kui ka oma töötajate kompetentse pidevalt arendama ja aktiivselt koolitustegevuses osalema ning töötajate arengumotivatsiooni toetama;
- Juhtidelt oodatakse üha suuremat tähelepanu ja panust sihipärase eestvedamise, pideva infovahetuse ja regulaarse tagasiside andmisel. Ootused töötajate võimekusele aina kasvavad ja siinkohal peab juht oskama oma meeskonda mõista, motiveerida ja fookuseeritult juhtida.

2. Spetsialistide töösoorituse eesmärgistamine, hindamine ja töötasustamine

Viru RMTs

2.1. Viru RMT üldiseloostus, uurimismetoodika ja valimi kirjeldus

Magistritöö empiirilises osas keskenduvad töö autorid Viru RMT TS juhtimise süsteemi analüüsimisele ning süsteemi arendamiseks vajalike soovitude välja töötamisele. Käesolevas alapeatüki esimeses pooles antakse lühike ülevaade VKG ja uuritavast ettevõttest Viru RMT-st. Kirjeldatakse automaatika ja elektriehituse osakondade ametikohtade hindamist ning hetkel kasutusel olevat TS juhtimise süsteemi.

Sellele järgnevalt selgitavad autorid ankeetküsitluse ja grupiintervjuude küsimuste koostamise ja läbiviimise protsessi, nende ülesehitust ja sisu.

Kohtla-Järvel asuv VKG on erakapitalil põhinev Eesti suurim põlevkiviõli tootja, kes jätkab 1924. aastal alguse saanud Eesti põlevkivi väärindamise traditsiooni. Ettevõtte põhineb erakapitalil alates aastast 1997 läbi RAS Kiviter erastamise.

Põlevkivi kui õlitootmise peamise sisendi maksimaalseks väärindamiseks on VKG lisaks põhitegevusele tegev ka järgmistes valdkondades:

- põlevkivi kaevandamine;
- põlevkivi peenkemikaalide tootmine ja müük;

- soojuse ja elektrienergia tootmine, jaotamine ja müük;
- elektriseadmestike ja -võrkude projekteerimine, ehitus ja remont;
- tehnoloogiliste seadmete valmistamine, montaaž, remont ja hooldus.

Viru RMT on VKG tütarettevõtte, mis alustas oma tegevust 01.09.2001. Viru RMT omab töökogemust keemia- ja energiatööstuse ettevõtete teenindamise alal.

Tänaseks moodustavad ligi poole ettevõtte müügist hooldus-remondialased teenused ning teise poole metallkonstruktsioonide tootmine ja elektritaristu projektid. Viru RMT poolt teostatava hooldus-remondi osa on ajas kasvanud kontserni teistest ettevõtetest üle võetud tegevuste ja personali arvelt. Ettevõtte 135 töötajast tegeleb täna ligi 100 hooldus-remondiga, tagades põhitellijate (VKG Oil, VKG Energia, VKG Soojus, VKG Elektrivõrgud) töökindluse.

Kuna hooldus-remondi mahte piiratakse, on eluliselt vajalik järjest rohkem tegeleda ehitusprojektidega, mille käigus uuendatakse elektrikaableid, kaugküttetrasse ja muid seadmeid. Hoolduse kindla rutiiniga harjunud personalile on projektidega tegelemine hirmutav ja ebamugav. Ühelt poolt on küll soov järjest rohkem teenida, kuid teisalt ise rohkem panustada ja vastutust võtta ei taheta.

Autorite oletuse kohaselt ei ole töötajad enamasti motiveeritud lisa teenima ning ennast arendama tulenevalt mittetoimivast TS juhtimise süsteemist.

Autorid soovivad magistritöö kirjutamise käigus süvendatult analüüsida, kuidas spetsialistide (valveelektrikud ja automaatika lukksepad, kes töötavad vahetustena 24/7) töösooritust hinnata ja millise TT süsteemiga töömotivatsiooni kasvatada.

VKG kontsernis on juurutatud tulemusjuhtimise süsteem, mis katab kogu kontserni töötajaskonnast võtmetöötajad. Võtmetöötajad on vahetult VKG põhiprotsessi toetav osa kontserni juhtivast ja insenertehnilisest personalist ning neil on võimalik teenida kontserni ja oma isiklike eesmärkide täitmise eest kvartali- ja/või aasta TT.

Eesmärgid seatakse ja hinnatakse kord aastas läbiviidava tulemus-arenguvestluse käigus, eestvedaja roll selles protsessis on vahetul juhil. Vestlused dokumenteeritakse kokkuvõttena ning säilitatakse kontserniüleses dokumendihalduse andmebaasis piiratud ligipääsuga ainult vestluses osalenutele ja personaliosakonnale.

Võtmetöötajate hulka mittekuuluvate töötajate TT toimub iga ettevõtte ja ametikoha spetsiifiliselt ning selle tulemusena ei ole harvad olukorrad, kus põhitegevusega seotud tütarettevõtete palgatusud toovad kaasa palgasurve suurenemise toetavate tütarettevõtete sarnastel ametikohtadel.

Magistritöö raames läbi viidud uuringus soovivad autorid välja selgitada, kuivõrd kursis on Viru RMT spetsialistid hetkel kasutusel oleva TS juhtimise süsteemiga ning kas selle puudused võivad olla üheks põhjuseks, miks antud töötajad ei soovi ennast arendada ning sellega omakorda takistavad ettevõtte arengut.

Magistritöö uurimismeetoditeks valisid autorid dokumendianalüüsi, ankeetküsitluse ja intervjuud. Esmalt uuriti dokumendianalüüsi käigus ettevõttes ja laiemalt kontsernis praktiseeritavaid töösoorituse hindamise protseduure. Analüüs näitas, et nii nagu kontsernis, on ka vaadeldavas ettevõttes tulemusjuhtimine kasutusel ebaühtlaselt ja väga kirjult – erinevates osakondades erinevatel tasemetel ja alustel. Selle põhiline põhjus peitub viimaste aastate kontseriülese töökorralduse muudatustes, mille käigus liideti mitmed struktuurid Viru RMT-ga. Seetõttu otsustasid autorid piirduda valimiga, mis moodustas TT süsteemiga kaetud personalist suurima osa. Selleks osutus ühise nimetajaga valvepersonal, kelle ühine iseloomustav omadus on teenindavate VKG tootmisettevõtete töökindluse tagamine läbi kiire ja kvaliteetse remonditeenuse 24/7. Vaadeldav valvepersonal moodustab kogu ettevõtte töötajatest 28% (lisa C). Eelmainitud töötajate hulgas viidi läbi ankeetküsitlus. Peale küsitlustulemuste saamist kanti kõik vastused koondtabelisse. Kuna vastuste analüüsimisel selgus täiendav vajadus täpsustada ankeetküsitluse tulemuste tagamaid, koostasid autorid analüüsi tulemuste põhjal intervjuu küsimused (lisa E) ja intervjuerisid küsitletutest moodustatud fookusgruppi, kuhu kuulusid 3 valveelektrikut ja 6 automaatika lukkseppa.

Magistritöös kasutatud ankeetküsimustiku (lisa D) on autorid koostanud lähtuvalt töö teoreetilisest osast ning konsultatsioonist Viru RMT töötajate ja juhendajaga. Küsitlus koosneb 30 väitest, mida vastaja sai hinnata endale sobivaima vastusevariandiga Likert 4-punktiliselt skaalalt (1 – ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu, 3 – pigem nõustun, 4 – nõustun täielikult).

Paarisarvuline Likert skaala sai valitud lähtuvalt vastajate taustast – nimelt on kõik küsitlusele vastajad venekeelsed ning sellele sihtgrupile on omane eelistada valikutena äärmuslikke vastuseid ehk 1 või 4 (Harzing 2006) ning pealegi ei annaks vastusevariant „ei oska vastata“ mingit lisandväärtust, vaid pigem oleks lihtne väljapääs vastajatele selget seisukohta väljendamata ja moonutaks kokkuvõttes tulemuste analüüsi. Vaatamata eelmainitud lihtsustusele, improviseeris 1 automaatika lukksepp ja väljendas ükskõiksust „0“-ga, teine aga jättis osad lahtrid vastamata ning kirjutas vabade vastuste all, et osadele küsimustele ei saa vastata sobivate variantide puudumise tõttu.

Alljärgnevas tabelis 6 on autorid välja toonud ankeetküsitluses osalenud töötajate sotsiaaldemograafilised tunnused.

Tabel 6.

Spetsialistide tasustamissüsteem ning sotsiaal-demograafilised tunnused 2022.aastal.

Valim	Vanus	Tööstaaž	Haridus	Tasusüsteem
Valveelektrikud				
N=15 (100%)	31-50.a= 9 in.	...-3.a= 1 in.	kesk = 14 kõrgem = 1	tunnitariif + koefitsient (töö õhtul, puhkepäeval, pühade ajal) + kvaliteeditasu (Lisa A)
	51-... a= 6 in.	4-10.a= 6 in.		
		11-...a= 8 in.		
Automaatika lukksepad				
N=20 (100%)	...-30.a= 2 in.	...-3.a= 2 in.	kesk = 15 kõrgem = 5	tunnitariif + koefitsient (töö õhtul, puhkepäeval, pühade ajal) + osaluskoefitsient (Lisa B)
	31-50.a= 15 in.	4-10.a= 10 in.		
	51-... a= 3 in.	11-...a= 8 in.		

Allikas: Autorite koostatud; VKG personali osakonna andmed 2022;

Magistritöö teoreetilise osa alapeatükkidest tulenevalt jaguneb ankeetküsitlus omakorda kolmeks osaks (tabel 7): eesmärgistamine, töösoorituse hindamine ja töötasustamine. Lisaks väidetele on ankeetküsitluses avatud küsimus iga ploki kohta juhuks kui vastaja soovib midagi täpsustada.

Tabel 7.

Ankeetküsimustiku kava teoreetiline taust teemaplokkidest lähtuvalt

EESMÄRGISTAMINE	SEOS KIRJANDUSEGA
Ma olen kursis ettevõtte põhieesmärkidega	Osapooled peavad koostöös eesmärgid välja töötama (Javad & Sumod 2015)
Minu töö eesmärgid on mulle arusaadavad	Individuaalsed eesmärgid on vastavuses org.-i eesmärkidega ja annavad töötajatele üksikasjalikke juhiseid, mida neilt oodatakse (Aguinis 2013)
Parem arusaam eesmärkidest tagab parema töötulemuse	Selgelt määratletud ja arusaadavad eesmärgid on kriitilised TS juhtimise tegurid (Longenecker & Fink 2017)
Minu juht julgustab mind eesmärke võtma	
Eesmärgid panevad mind pingutama	Töötaja on motiveeritud ja saab aru oma tähtsusest ja rollist organisatsioonis (Sahoo & Jena 2012)
Mõistan oma tööga kaasnevat vastutust	
Ma vajan tööalaselt rohkem juhendamist	Eduka eesmärkide seadmise võti on regulaarne juhendamine ja koostöö töötajate ja juhtide vahel (Lieber 2011)
Minu juht toetab mind eesmärkide saavutamise käigus	
Soovin ennast pidevalt tööalaselt arendada	Tuleb seada SMART loogikal põhinevad eesmärgid (Pulakos 2011); (Hauck 2014); (Lieber 2011)
Mul on piisavalt ressursse täitmaks eesmärke	Eesmärgid tuleb selgelt määratleda ja tagada täitmiseks vajalikud ressursid (Mensah & Dogbe 2011)
TS HINDAMINE	
Töötulemuste hindamise protsess on mulle arusaadav	Hindamisest mõjutatud osapooled osalevad selle kavandamises ja rakendamises (Aguinis 2013)
Töötulemuste hindamine on ettevõtte tulemuslikkuse tagamisel oluline	Organisatsioonid peavad välja töötama pideva protsessi töötajate tulemuslikkuse juhtimiseks (Javad & Sumod 2017)
Regulaarsed vestlused juhiga aitavad saavutada parema töötulemuse	Tuleb ette näha regulaarne tagasiside andmise süsteem (Mahesh & Lee 2014)
Töötulemuste hindamise keskkond on töötajaid arendav	Organisatsioonid peavad pidevalt mõtlema TS hindamise süsteemide arendamisele, hoides tööjõu motiveerituna ja kaasatuna (Shrivastava 2017)
Töötulemuste hindamine toob välja, milles vajan arendamist	Sooritusele peab järgnema õiglane tunnustus (Touma 2022); Töötajale tuleb anda asjakohast tagasisidet ja tunnustust (Nnanna & Ugha 2021)
Minu töötulemusi hinnatakse õigeaegselt	Õigeaegne, selge ja konstruktiivne tagasiside on väga oluline (Adler jt 2016)
Mulle tagatakse piisavalt koolitusi oma töö hästi tegemiseks	TS hindamise süsteem toimimiseks on vajalik juhtide kui ka töötajate pidev koolitamine (Longenecker & Fink 2017)
Töölased vestlused võiksid toimuda tihedamini	TS hindamise juures tuleks luua pidev tagasiside andmise mehhanism (Sarkar 2016)
TÖÖTASUSTAMINE	
Ettevõttes kasutusel olev TT-se süsteem on arusaadavad	TT süsteem peab olema kõikidele töötajatele arusaadav (Zhang 2022)
Olen teadlik mil viisil arvutatakse TT suurust	Töötaja on kaasatud TT maksmise süsteem väljatöötamise (Kauhanen & Piekkola 2006)
TT maksmine toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist	TT maksmise süsteem peab lähtuma ettevõtte eesmärkidest (Zhang 2022)

Tabel 7 järg

Minu töökohustused ja põhipalk on vastavuses Põhipalk vastab minu haridusele ja töökogemusele	Kompetentsimudelid viitavad kompetentsidele, mis on ettevõttes vajalikud efektiivseks töö sooritamiseks töökohal (Campion jt 2011);
TT süsteem on õiglane TT paneb mind rohkem pingutama	Töötasustamine peab olema õiglane (Touma 2022); Õigluse tajumisel on otsene mõju organisatsiooni kliimale ja töötajate moraalile (Govender jt 2015)
Olen rahul kasutatava TT süsteemiga Eelistan pigem turukeskmist põhipalka kui võimalust teenida suuremat TT Kehtiv TT süsteem vähendab minu motivatsiooni ennast arendada TT motiveerib mind eesmärkide saavutamisel	Tasustamise süsteem ei tööta, kui selles on madalad palgaerinevused, mis viivad motivatsiooni taseme miinimumini (Mensah & Dogbe 2011) Juhtide eesmärk on hinnata õiglaselt, objektiivselt ja erapooletult, vaatamata sellele võivad hindamisprotsessis vead sisse (Christodoulou jt 2020) TT-ga süsteemid meelitavad ligi kõrgema võimekusega töötajaid ja motiveerivad töötajaid rohkem pingutama (Mensah & Dogbe 2011)

Allikas: autorite koostatud; tabelis esitatud allikate põhjal

Küsimustiku koostamise käigus testisid töö autorid korduvalt ankeedi väiteid, struktuuri ja tõlke sobivust Viru RMT töötajate peal kitsas ringis (viisid läbi nn pilootuuringu), et see oleks sisuliselt ja keeleliselt igati arusaadav vene kultuuriruumiga vastajatele. Küsimustiku tõlke teostas vene keele emakeelega Viru RMT töötaja, kes valdab eesti keelt kõrgtasemel. Täiendavaks kontrollimiseks läbi viidud tagasitõlke teostamisel selgus ühe küsimustiku väite korrigeerimisvajadus.

Küsimustiku koostamisel püüdsid autorid saavutada maksimaalset anonüümsust, et läbi selle tagada võimalikult suur vastanute osakaal. Varasemad läbiviidud uuringud selles ettevõttes olid näidanud, et igasuguse isikustatava info küsimine vähendab osalust ja vastuste usaldusväärsust.

Küsimustik saadeti autorite poolt uuritavate osakondade grupijuhtidele e-kirja teel, kes need paberile välja printisid, töötajatele täitmiseks kätte jagasid, hiljem ka kokku kogusid ning autoritele tagasi toimetasid. Kõikide küsimustike kättesaamiseks kulus kokku terve kuu, sest osad töötajad töötavad vahetustega ja osad olid koroonapandeemia tõttu haiged või karantiinis. Väljasaadetud 35 küsimustikust, saadi esialgu kätte 24, peale esmakordset meeldetuletust lisandus veel 9 küsimustikku ja peale teistkordset meeldetuletust ka viimased 2 küsimustikku.

Uuringutulemuste analüüsimiseks kasutasid autorid MS Excel ja IBM SPSS programme. Kuna ankeetküsitlusega olid kaetud kahe osakonna erinevad grupid ja uuring viidi läbi Likert-skaalal mõõdetud järjestustunnustega, siis kasutasid autorid hinnangute võrdluseks Mann-Whitney U-testi, mille tulemused on välja toodud lisas G.

Lisaks eelnevale viisid autorid läbi korrelatsioonanalüüsi uurimaks erinevaid seoseid ankeetküsitluses esitatud väidete vahel. Analüüsil kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat, mis näitab järjestusandmete monotoonse seose tugevust ja suunda, kus 0.9..1.0 (-0.9..-1.0) on väga tugev seos, 0.7..0.9 (-0.7..-0.9) on tugev seos, 0.4..0.7 (-0.4..-0.7) on keskmine seos, 0.2..0.4 (-0.2..-0.4) nõrk seos ja 0.0..0.2 seos olematu. Korrelatsioon näitab, et ühe tunnuse muutumine toob kaasa teise tunnuse kasvamise või kahanemise olenevalt korrelatsiooni suunast. (Sauga, 2020)

Järgmises peatükis vaadeldakse uuringute tulemite analüüsi ja tulemusi, mis teostati uuringu käigus kogutud andmete põhjal. Uuringutulemuste analüüsile toetudes tegid autorid ettepanekuid TS juhtimise süsteemi arendamiseks.

2.2. Viru RMT spetsialistide töösoorituse juhtimise süsteemi eripärad

Teoreetilise osa läbitöötatud materjalidest selgus, et iga tulemusliku hindamise protsessi esimeseks oluliseks sammuks on töötajate ja juhtide koostöös ühiste eesmärkide väljatöötamine (Javad & Sumod 2015). On väga oluline, et töötajad saaksid aru ettevõtte poolt seatud eesmärkidest ja nende seosest isiklike eesmärkidega. Selleks uurisid autorid, kuivõrd Viru RMT spetsialistid on kursis ettevõtte eesmärkidega, kuidas on püstitatud isiklikud eesmärgid, kas töötajad panustavad eesmärkide saavutamise nimel ning kas neil on selleks piisavalt ressursse (vt joonis 2).

Ankeetküsitluse **eesmärgistamise** plokist jääb enim silma, et kõikidest vastanutest peaaegu iga kolmas tunnistab vajadust juhendamise järgi, seejuures samad tulemused on mõlemas osakonnas. Grupiintervjuude käigus selgitasid nii valveelektrikud kui automaatika lukksepad seda vajadust eripalgelise seadmepargiga ja puuduliku koolitusega, st et töötajatel tuleb pidevalt kokku puutuda ebastandardse probleemidega, mille lahendamiseks neil ei jätku teadmisi ja kogemusi.

Küsitluse tulemuste põhjal on enamus töötajad kursis ettevõtte eesmärkidega, ainult kümnendik vastanutest ei olnud või pigem ei olnud kursis ettevõtte eesmärkidega. Samas kui osakonnapõhiselt vaadata, siis automaatika lukkseppade hulgas on vastuste hajuvus suurem ning 20% automaatika lukkseppadest ei tea ettevõtte eesmäärke, seejuures mitu vastajat ei tea oma vastuste põhjal ettevõtte eesmäärke üldse. Osaliselt võiks seda seletada osade töötajate paiknemisega eemal peakontorist, kuid samas ka mitmed teised töötajad töötavad eraldatult tellijate territooriumitel, näiteks Narvas, kuid eesmärgid on neile teada. Seega pole antud juhul määrav juhtkonna kaugus, vaid kommunikatsioon vahetute juhtide poolt

Kuigi enamus on vastanud, et eesmärgid panevad neid pingutama, leidub siiski vastajate hulgas mõni, kes tunnistab, et pingutus jääb tagasihoidlikuks. See võib tähendada, et eesmärk on liiga madal või need konkreetsed töötajad on oma töö jaoks üle kvalifitseeritud ning nende tööspetsiifikat võiks laiendada. Ajutise riskivaba lahendusena võiks kaaluda roteerimist erinevate gruppide vahel.

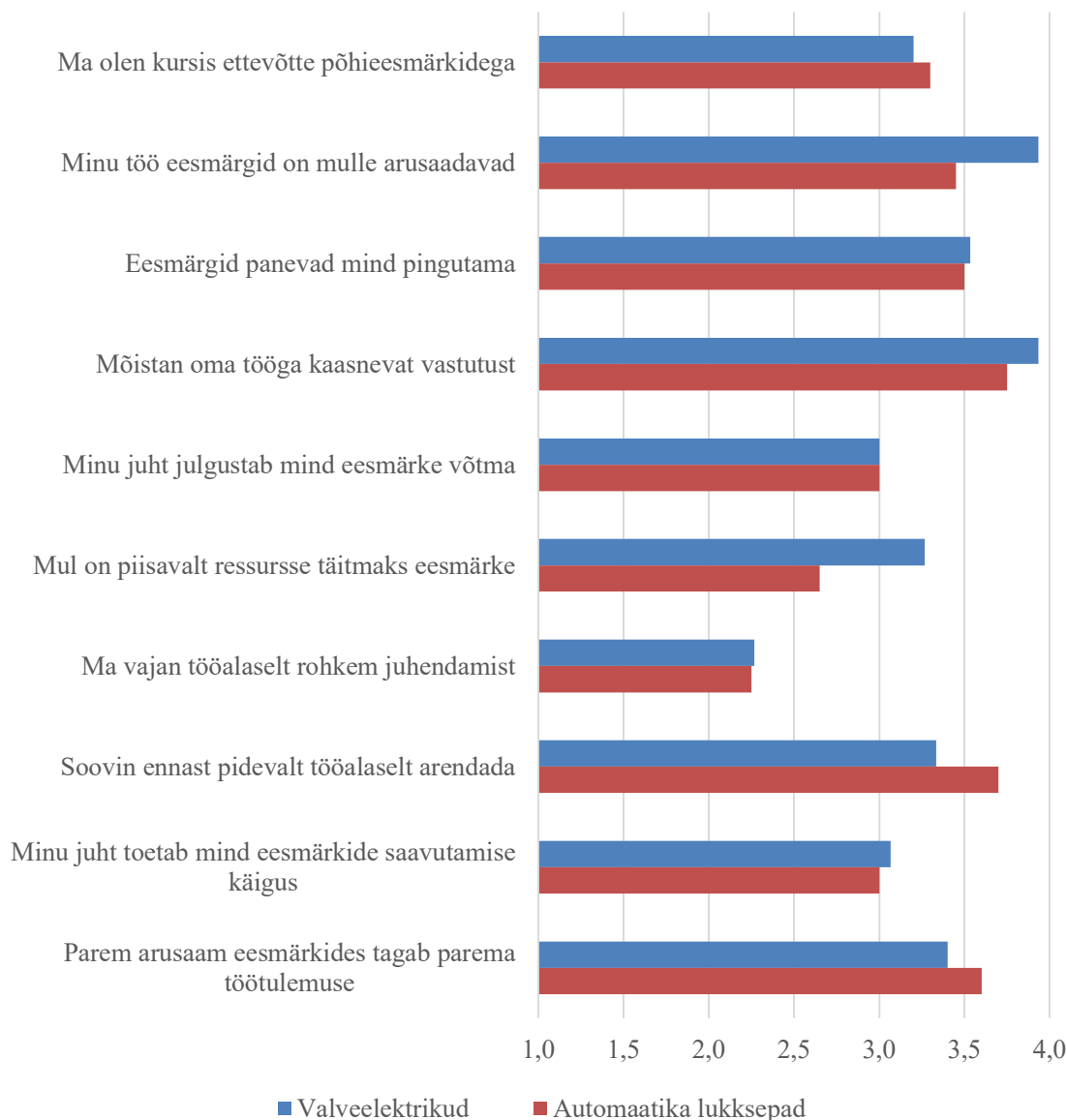
Kõik vastanud mõistavad oma tööga kaasnevat vastutust. Seda puudutav väide sai kõige kõrgema hinnangu (3,8) kogu ankeetküsitluse kohta. Kuna mõlema osakonna puhul on tegemist tellijate põhiprotsessi toetavate tegevustega, siis nende kiire ja kvaliteetne teostus tagavad põhiprotsessi sujuva jätkumise või selle võimalikult kiire taastumise. Seetõttu on selline suhtumine oodatud ning organisatsiooniliselt tuleb panustada sellise suhtumise säilimisele.

Kuigi küsimustiku põhjal enamus juhte julgustab eesmärke võtma, leidub siiski 5 vastajat, kes ei ole selle väitega nõus. Kuna sellised vastajad jagunevad kõikide gruppide peale ja on seega üksikud, siis autorite arvates viitab see individuaalsele eripärale ning eraldi sellega tegeleda ei ole otseselt vaja.

Keskmisest kriitilisemad on automaatika lukksepad ressursside hindamisel. Ligi pooled on leidnud, et neil ei ole piisavalt ressursse oma eesmärkide täitmiseks. Kui vaadata vabasid vastuseid, siis samad vastajad on seal kirjeldanud personali vähendamist, töömahu suurenemist ning paigaldiste ja seadmete arvu kasvu. Seega ei ole tegemist olukorraga, kus eesmärk jääb täitmata puuduva töövahendi või materjali tõttu, vaid töötajad tunnevad, et neil on rohkem tööd kui nad jõuavad ära teha. Autorid väidavad oma kogemusele toetudes, et selline pidev „töövall“ tagab teenusäris efektiivse ja kasumliku tegutsemise, kuid võib mõjuda samas negatiivselt viies töötajate läbipõlemiseni. Sellise ülekoormusega toimetulemiseks on vajalik tagada töötajate puhkus ja roteerumine.

Enamus vastanutest on avaldanud soovi ennast tööalaselt arendada, seda toetab ka vastamine küsimustiku väitele „Mulle tagatakse piisavalt koolitusi oma töö hästi tegemiseks“. Eriti valusalt tunnetavad seda 95% automaatika lukkseppadest, kes selle väitega pole nõustunud. Ilmekalt kirjeldab olukorda üks vastaja oma vastuses avatud küsimusele, et „vaja on koolitusi kvalifikatsiooni säilitamiseks ja tõstmiseks“.

Samas töötab TT süsteem vastu töötajate enese arendamise huvile. Seda tõendab väitele „Kehtiv TT süsteem vähendab minu motivatsiooni ennast arendada.“ antud keskmine hinnang 2,79, seejuures kõigist vastustest 53% olid väitega pigem nõus või täiesti nõus. Seda teemat käsitleti ka grupiintervjuudes ning osalejad kinnitasid samuti, et nende arenemissoov on pärsitud vigasest TT süsteemist.



Joonis 2. Spetsialistide töö eesmärgistamine Viru RMT allüksustes (skaala: 1 - Ei nõustu üldse .. 4 – Nõustun täielikult)

Allikas: Autorite koostatud; ankeetküsitluse tulemused.

Enamik vastanutest on nõus, et parem arusaam eesmärkidest tagab parema töötulemuse. Seda kinnitab ka töö teoreetiline osa, kus Longenecker & Fink (2017) kirjutavad, et selgelt määratletud ja arusaadavad eesmärgid on kriitilised TS juhtimise tegurid. Aguinis (2013) rõhutab omalt poolt, et individuaalsed eesmärgid peavad olema vastavuses organisatsiooni eesmärkidega, mis annavad töötajale konkreetsed juhised, mida neilt oodatakse. Sellest võib järeldada, et antud osakondade töötajate jaoks on olulised korrektselt seatud ja õiged eesmärgid

ning nad keskenduvad isiklike eesmärkide saavutamisele, tänu millele saavutatakse ka ettevõtte eesmärgid.

Küsitluse tulemuste põhjal saab järeldada, et töötajad on vastutustundlikud ning tahavad ennast pidevalt tööalaselt arendada. Nagu eelpool mainitud, siis sellised omadused on väga tervitatavad, sest mõlema osakonna töötajad tagavad tellijate seadmete töökindluse.

Spetsialistide arengueesmärk eeldab vahetute juhtide panustamist, nii ajalist kui finantsilist, viimane tekitab huvide konflikti – keskastmejuht võib esimese asjana koolituses näha väljaminekut ja kulukasvu, seetõttu on vaja spetsialistide, keskastmejuhtide ja ettevõtte arengueesmärgid sünkroniseerida selliselt, et arengueesmärk jookseks läbi kogu struktuurihela alates lihttöötajast kuni tippjuhini. Kuna VKG-s on võtmeisikutel kasutusel tasakaalus tulemuskaardid, siis autorite ettepanek on kajastada alluvate spetsialistide arengueesmärk kompetentsinäitajana vahetute juhtide kompassis. Kui vahetu juht ei ole kaasatud võtmeisikute nimekirja, saab sellist eesmärgipärast töötajate kvalifikatsiooni tõstmist ka eraldi premeerida, peaasi, et selline eesmärk ja premeerimiskriteeriumid oleks eelnevalt kokkulepitud.

Kokkuvõttes töötajad mõistavad eesmärke ja nende vajalikkust ning nad on valmis panustama nii ettevõtte ja kui enda eesmärkide saavutamiseks, kuid vajavad selleks juhtide suunamist ja erialast arendamist (tabel 8).

Tabel 8

Ankeetküsitluse ja fookusgrupi intervjuude järeldused eesmärgistamise osas

JÄRELDUS	LAHENDUS
• ettevõtte eesmärgid on arusaadavad • automaatika lukkseppadel töö eesmärgid muutuvad tihti, prioriteetide seadmine juhtide ja tellija vahel on reguleerimata • automaatika lukkseppade tegevust piirab ajaressurss • ootus paremale juhendamisele	• keskastme juhtide eesmärkide joondamine ettevõtte eesmärkidega • kaardistada protsess ja leppida kokku tellijaga töökorraldus ja käsuliinid • ühtlustada töökoormusi (üksikud spetsialistid on pudelikaelaks) • kvalifikatsioonitõus vähendab juhendamise vajadust; juhendamise tõhustamine

Allikas: Autorite koostatud;

Ankeetküsitlusele **TS hindamise** osas vastasid pea pooled, et protsess pole arusaadav. Seejuures on sellise hinnangu andnud lausa 60% automaatika lukkseppadest. Huvitaval kombel on aga Kohtla-Järve valveelektrikutel selge arusaamine protsessist – kõik on väitega nõus või

pigem nõus. Samas on samasugune tasuskeem kasutusel ka Narvas, kuid küsitluse tulemuste järgi ei ole see sealsetele valveelektrikele läbipaistev ja arusaadav. Narva valveelektrikud liideti Viru RMT struktuuri mõned aastad tagasi ning selle käigus sai muudetud ka nende juhtimisstruktuuri. Kuna nad anti ühest ettevõttest üle teise ilma juhita, siis efektiivsuse eesmärgil sai nende endi hulgast valitud grupijuht. Sellepärast võib autorite arvates arusaamatuse algpõhjusi olla kaks: esiteks uus juhtimisstruktuur või teiseks asjaolu, et Narva valveelektrike TT arvestatakse kord kvartalis ning seetõttu ei taju valveelektrikud otsest seost oma töötulemustega.

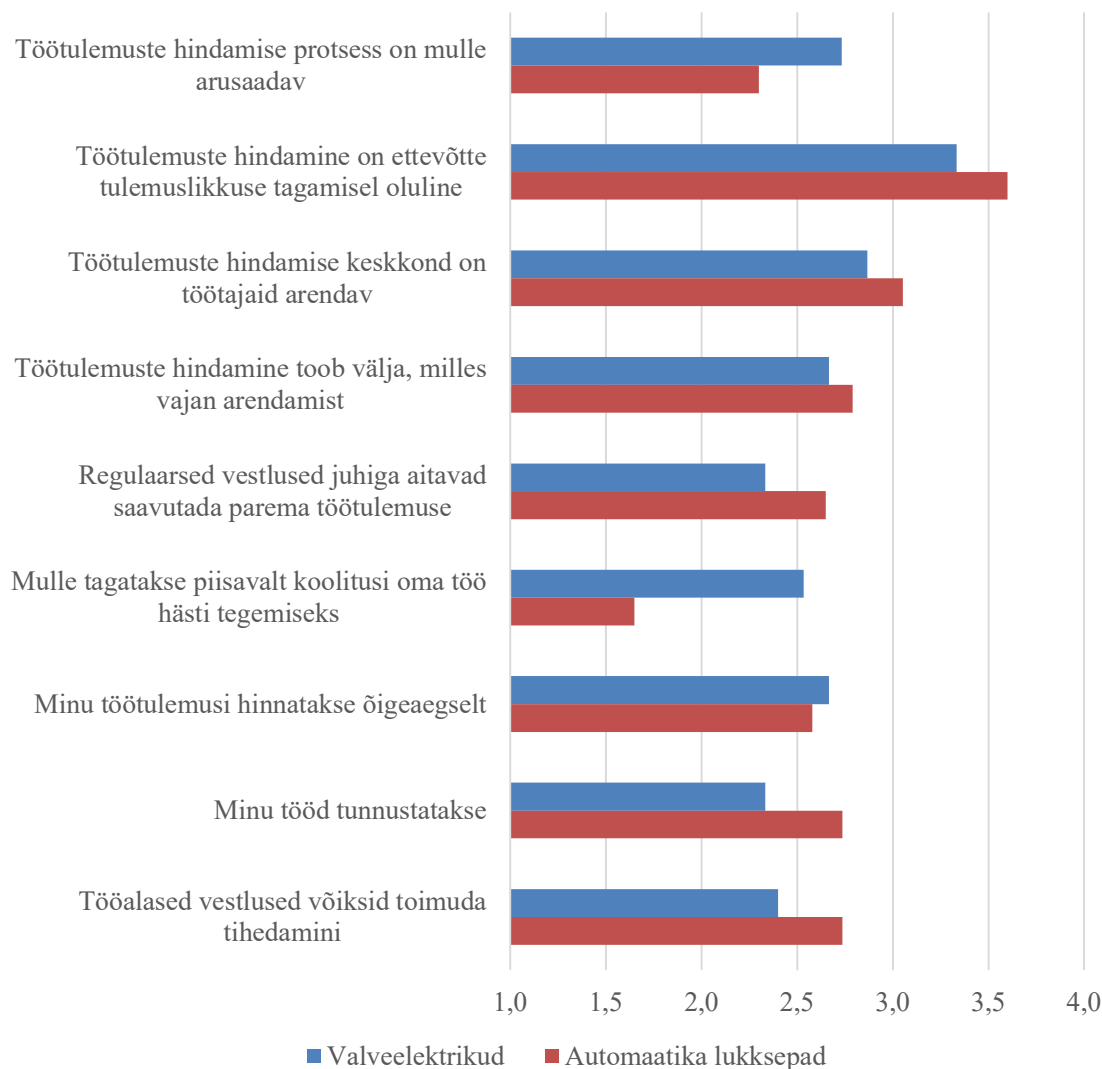
Kuna reaalselt saavad valveelektrikud ja automaatika lukksepad TS hinnangu iga kuu TT määramise käigus, siis autorite hinnangul töötajad ei erista sisuliselt TS hindamist TT määramisest. Seda arvamust toetab ka läbiviidud korrelatsiooni analüüs, mille kohaselt väidete „Töötulemuste hindamise protsess on mulle arusaadav“ ja „Ettevõttes kasutusel olev TT süsteem on arusaadav“ vahel on tugev seos ($r=0,750$; $p<0,01$). Sama seos leidis kinnitamist ka grupiintervjuude käigus – kõikide osalenute jaoks tähendas TT määramine TS hindamist.

TS hindamist ettevõtte tulemuslikkuse tagamisel on pidanud vajalikuks praktiliselt kõik vastanud. Samas ligi kolmandik kõigist vastajatest ei pea TS hindamise süsteemi töötajat arendavaks, kuna ei too välja töötajate konkreetseid puuduseid, milles peaks nad ennast arendama. Nagu juba eesmärgistamise plokis tõdesime, on küsitluse põhjal töötajad enesearendamisega seonduva suuna ja sisu suhtes väga kriitilised. Seda kriitikat toetavad ka Longenecker & Fink (2017), kelle arvates TS hindamise süsteemi toimimiseks on vajalik juhtide kui ka töötajate pidev harimine ja koolitamine.

Pooled valveelektrikutest ja kolmandik automaatika lukkseppadest leiavad, et regulaarne vestlus juhiga ei aita saavutada paremat töötulemust. Seejuures ei taha töötajad ka oma vahetu juhiga tihemini suhelda – nii arvab 60% valveelektrikutest ja 37% automaatika lukkseppadest. Täpselt sama proportsiooniga on vastajad leidnud, et nende tööd ei tunnustata. See, et teeninduse tegevusalal tellijad ei kiida on reegel, aga seda peavad kompenseerima vahetud juhid, sest tunnustus on lihtsaim (loe odavaim) viis töötaja motiveerimiseks.

Lisaks kommenteerisid töötajad avatud vastustena:

- meil ei ole preemiaid;
- meil ei ole 13. palka nagu VKG Oili töötajatel ja alltöövõtjatel;
- kõrgem palk, parem tulemus.



Joonis 3. Spetsialistide töösoorituse hindamine Viru RMT allüksustes 2022 aastal (skaala: 1 - Ei nõustu üldse .. 4 – Nõustun täielikult);

Allikas: Autorite koostatud; ankeetküsitluse tulemused

Kuigi uuritud spetsialistide TS hinnatakse sisuliselt iga kuu, leidsid kolmandik valvelektrikutest ja pooled automaatika lukkseppadest, et nende TS ei hinnata õigeaegselt. Kuigi küsitlusest ei selgunud, milline oleks oodatud ajavahemik, viitab autorite arvates see rahulolematuse juhtide puudulikkule tagasisidele. See ühtlasi tähendab, et suhtlus juhiga ilma konkreetsete eesmärkideta, kriitika ja tunnustusega ei ole töötajate jaoks pikas perspektiivis motiveeriv ja kui arusaadavat TS hindamise süsteemi ei rakendata, langeb osade töötajate motivatsioon veelgi ning nad võivad ettevõttest üldse lahkuda. Seega on TS hindamiseks

selgete kriteeriumite määratlemine hädavajalik ja esmatähtis, sest muidu ei ole ka töötasustamist millegagi siduda.

Uuringu tulemustega läbiviidud Mann-Whitney U-test (lisa G) tõi välja statistiliselt olulise erinevuse vastustes väitele „Mulle tagatakse piisavalt koolitusi oma töö hästi tegemiseks“. Valveelektrikute ja automaatika lukkseppade aritmeetilised keskmised on vastavalt 2,5 ja 1,7. Autorite arvates selgitab seda töösisu. Nimelt valveelektrikud teevad enamasti lülitamisoperatsioone lülitamiste juhtija (dispetšeri) juhtimisel, st nad peavad täitma täpselt kellegi teise korraldusi ilma tehnilist leidlikust üles näitamata. Seevastu automaatika lukksepad aga tihti avastavad ennast ebastandardsetest olukordadest, kuna vana rikki läinud vanamoodsa seadme asemele tuleb kiirkorras sobitada kaasaegne seade. Kuigi igal aastal tehakse ettevõttes koolituskava ning planeeritakse selleks ka finantsvahendid, jääb küsitluse põhjal siiski automaatika lukkseppade tegelik koolitusvajadus realiseerimata.

Kuigi täna TS hindamise protsess täielikult ei toimi, on hea võimalus seda parandada, kasutades ära töötajate soosivat suhtumist, tuleb alustada protsessi selgitamisest. Seda soovitus toetab Dessler (2013: 285), kes väidab samuti, et protsessi selgitus on alustalaks edukale TS hindamise juhtimisele. Kuna põhiroll langeb selgitamisel keskastme juhtidele, siis vajavad nad korrektse sõnumi edastamiseks tööriista kompetentsimudelina ja juhtkonna igakülgset tuge.

Seega tuleb esmalt välja töötada valveelektrikute ja automaatika lukkseppade kompetentsimudelid ning seeläbi seada nendele töötajatele selge arengueesmärk, mille täitmine tagaks neile suurema sissetuleku ja ettevõttele kõrgema konkurentsivõime (tabel 9).

Tabel 9

Ankeetküsitluse ja fookusgrupi intervjuude järel dused TS hindamine osas

JÄRELDUS	LAHENDUS
• TS hindamine on süsteemitu ja ebaõiglane ning piirdub seni TT määramisega; • tunnustuse puuduse all mõistetakse madalat töötasu • objektiivne tagasiside puudub;	• juhtide arendamine, kompetentsipõhise regulaarse hindamise juurutamine – hindamismudeli kui töövahendi loomine keskastmejuhtidele • põhitasude (põhipalkade) diferentseerimine • pidev tagasiside ja kommunikatsioon

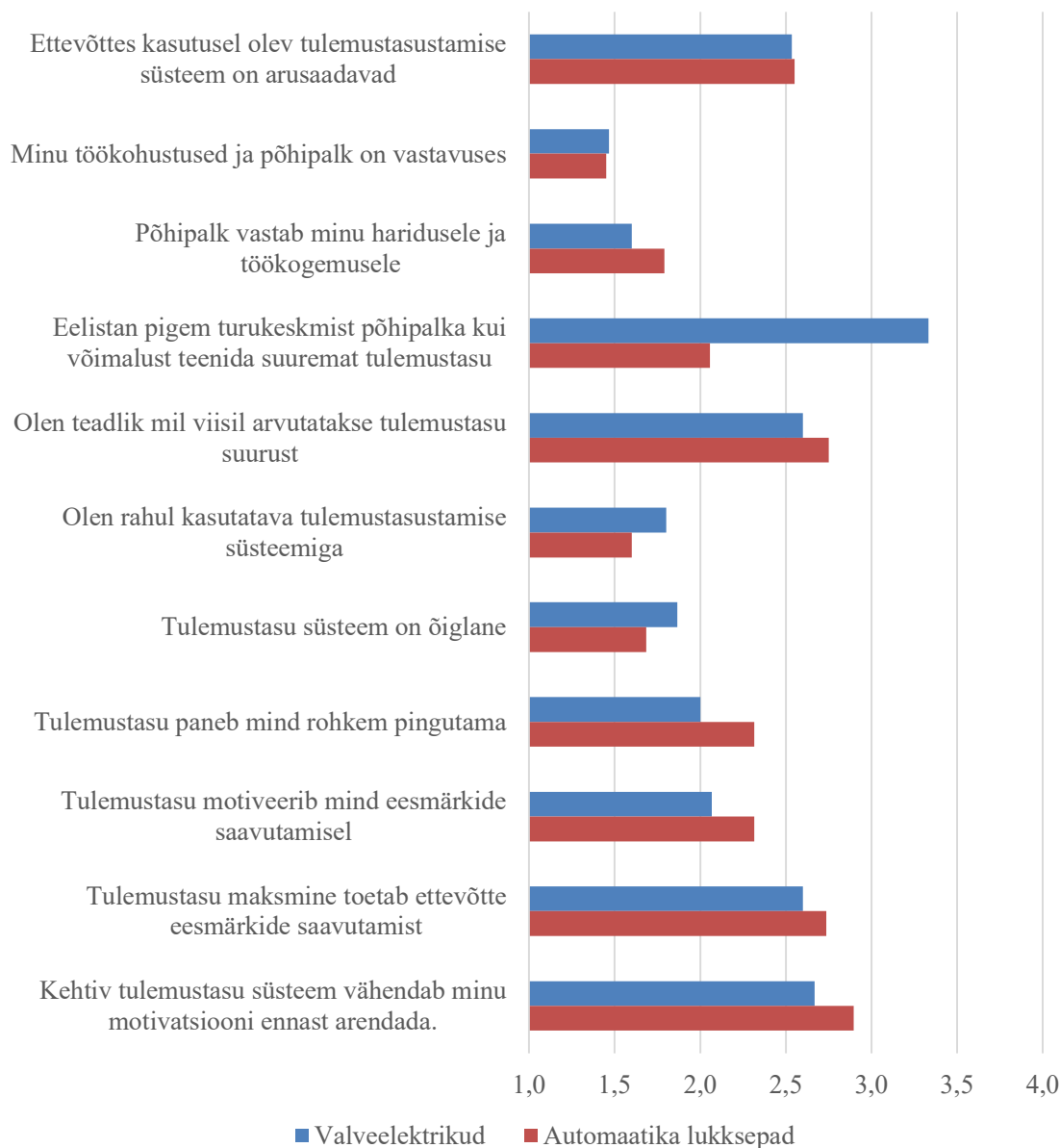
Allikas: Autorite koostatud;

Töötasu eripärade väljaselgitamiseks tutvusid autorid kehtiva töötasusüsteemi puudutava dokumentatsiooniga. Viru RMT vaadeldud spetsialistide palk koosneb põhitasust, eritariifist ja TT-st. Vahetustega töötavatele spetsialistidele on määratud kindel tunnitasu, mis korrutatakse kuu aja jooksul töötatud tundidega ning selle alusel kujuneb töötaja põhitasu.

Sellele lisandub töötamine öhtu- ja öötundidel ning puhkepäevadel. Tunnitasu sõltub ametikohast ja vastutuse tasemest. Põhipalk on sama kvalifikatsiooniga töötajatel küll reeglina sama, kuid kuna vaadeldud ettevõtte tellijate töörežiimidest tulenevalt töötavad osad töötajad vahetustena 24/7 ja teine osa ainult 8 tundi päevas, siis on reaalselt väljateenitud töötasu öhtu-, öö jm eritariifide tõttu oluliselt erinev. Põhipalkade võrdne tase võib paremate töötajate motivatsiooni kärpida ning anda tulemusena kehvema soorituse. Seda mõtet toetavad ka Mensah & Dogbe (2011), kui toovad välja, et tasustamise süsteem ei pruugi töötada, kuna selles on madalad palgaerinevused, mis viivad motivatsiooni taseme miinimumini. Põhipalkade määramisel juhindutakse palgauuringu viimastest andmetest lähtuvalt eriala ja regiooni eripäradest. Tuginedes teoorias käsitletule, leiavad autorid, et kõrgema sooritusega töötajate panuse väärtustamiseks tuleb töötajate tööülesannete ja töötasu viia vastavusse põhipalkade diferentseerimise teel, st kõrgema kvalifikatsiooniga töötaja põhipalk on kõrgem. Seda autorite arvamust kinnitasid grupiintervjuud, kus töötajad tõid välja vajaduse põhitasusid diferentseerida vastavalt töötajate kvalifikatsioonile.

Valveelektrikute tulemusosa arvestatakse kvaliteeditasuna vastavalt lisale A, automaatika lukkseppadele aga vastavalt tööosaluse koefitsiendi määramise protseduurile (Lisa B). Kui valveelektrik on kuu jooksul täitnud kõik kvaliteedikriteeriumid, saab ta kvaliteedi tasu. Automaatika lukkseppadele määrab vahetu juht vastavalt kuu aja jooksul ülesnäidatud aktiivsusele tööosaluse koefitsiendi, mille põhjal omakorda arvestatakse töötajale TT lisaks põhitasule. Tulemusena võib töötajate kuu TT erineda vastavalt kuu aja jooksul ülesnäidatud aktiivsusele kuni 25%. Grupiintervjuude käigus tõstatati korduvalt küsimus tööosaluse koefitsiendi piirangu kaotamisest, sest see justkui takistab inimestele rohkem tööd teha. Teisalt on ilmselge, et töötajad ei ole võimelised lõputult töömahtu suurendama, vaid mingist hetkest kaob motivatsioon ning ilmneb negatiivne riskikäitumine.

Joonisel 4 on näidatud ankeetküsimustiku keskmised hinnangud põhipalga ja TT süsteemide kohta. Vastanute hinnangud väidete kohta, mis puudutasid põhipalga ja TT süsteeme, osakonna kaupa oluliselt ei erinenud, va vastustes väitele „Eelistan pigem turukeskmist põhipalka kui võimalust teenida suuremat TT“, mille vastused olid keskmiselt diametraalselt erinevad. Kui valveelektrikud eelistavad pigem turukeskmist põhipalka, siis automaatika lukksepad on valmis rohkem panustama, et teenida ka suuremat TT. Hoiakute erinevust kinnitas ka osakonnapõhine Mann-Whitney U-test, mille tulemus antud väitele oli $p < 0,001$ (lisa G).



Joonis 4. Spetsialistide töötasustamine Viru RMT allüksustes 2022 aastal (skaala: 1 - Ei nõustu üldse .. 4 – Nõustun täielikult);

Allikas: Autorite koostatud; ankeetküsitluse tulemused;

Küsimustiku esimese küsimusena uurisid autorid taaskord arusaamist süsteemist. Kuigi täna kehtivaid TT süsteeme kasutatakse kõik viimased aastad, siis autorite üllatuseks ilmses vastustest, et veidi üle poolte hindasid ettevõttes kasutusel oleva TT süsteemi arusaamatuks. Kusjuures nii valvelektrikute kui automaatika lukkseppade vastused langesid sisuliselt kokku (keskmised vastavalt 2,53 ja 2,55), vaatamata sellele et TT süsteem osakondades erineb.

Autorite jaoks ootuspäraselt kujunesid hinnangud põhipalga vastavusele töökohustuste, hariduse ja töökogemuse osas madalaks. Kõik vastanutest leidsid, et nende põhipalk ei ole töökohustustega vastavuses. Kogu küsimustiku peale oli see väide hinnatud kõige madalamalt (keskmine 1,46 ja 19 vastust hinnanguga 1, ehk ei nõustu üldse). Samas oli veidi üllatav, et kõigist vastanutest kaks automaatika lukkseppa tõdesid, et nende põhipalk pigem vastab nende haridusele ja töökogemusele.

Kuna autorite jaoks oli etteaimatav meelestatus eelnevate väidete osas, siis lisati TT vastuste plokki intrigeeriv väide „Eelistan pigem turukeskmist põhipalka kui võimalust teenida suuremat TT“. Autorite hüpotees enne küsimustiku laiali saatmist oli, et enamus vastab sellele väitele pigem nõus või täiesti nõus. Küsitluse tulemusena aga selgus, et tervelt 83% automaatika lukkseppadest on valmis teenima kokkuvõttes rohkem TT arvelt. Läbiviidud Mann-Whitney U-test (lisa G) kinnitas statistiliselt olulise erineva hinnangu eksisteerimist valveelektrikute ja automaatika lukkseppade vahel, hinnangud vastavalt 3,3 ja 2,1 (pigem jah vs pigem ei).

Kui teoriast lähtuda, siis Milkovich (2011) põhjal eelistavad vähemvõimekamad töötajad pigem fikseeritud töötasu ning ei anna endast maksimumi. Seevastu võimekamad töötajad eelistavad pigem tasu, mis sõltub nende sooritusest, kuna nad on endas kindlad ning teavad, et nii saavad nad väärilise tasu. Selliste töötajate puhul võib juht olla kindel, et töötajad annavad tööd tehes endast maksimumi. Autorite arvates on see õige, kuid seejuures tuleb arvestada ka kas töötajal endal on üldse võimalik rohkem panustada, st kas piiravaks teguriks on ainult tema ise või ka keegi teine. Kuna valveelektrik on sisuliselt käsutäitja, siis tema tulemuslikkus on piiratud käsuga. Kuigi automaatika lukkseppadel pole tükitöö, saab nende vastuste põhjal järeldada, et neil on ees rohkem tööd kui nad täna pingutamata ära teevad, lisaks näevad nad võimalusi leida lisatööd. Näiteks pakkus üks automaatika lukksepp grüpiintervjuu käigus välja metroloogiaalaste teenuste pakkumist väljapoole VKG-d. Kokkuvõttes on automaatika lukkseppadel võimalik mõistliku TT skeemi korral lisapingutusega rohkem tööülesandeid täita ja ka selle võrra rohkem teenida.

Kuna valveelektrikute töö on aga üsna täpselt reglementeeritud ja tellija poolt juhitud, siis tuleb nende tulemusosa kasvatamiseks neile anda lisatööd või leida alternatiivne motivaator(arengu eesmärk) kompetentsitasu näol.

TT suuruse arvutamisest ei saa aru kolmandik vastanutest, samas mäletatavasti TT süsteemist endast ei saanud aru 54% vastanutest. Autorid järeldavad siit, et probleem ei ole kuidas midagi arvutatakse, vaid millest lähtuvalt ja miks – ehk siis TT määramise aluseks

olevad kriteeriumid ise on töötajate jaoks läbipaistmatud. Grupiintervjuu käigus selgitasid automaatika lukksepad seda ise asjaoluga, et kriteeriumeid on liiga palju ja nad ei saa selle tulemusena aru, kuidas nende koefitsient lõpuks kokku saadakse.

Töötasustamise plokk sai ka avatud vastustena kõige elavama ja negatiivsema vastukaja. Oma kommentaari lisasid 8 vastajat, sh valveelektrikud tõid välja järgmist:

- palk ei vasta;
- tuleks arvestada mitte ainult tulemuslikkust, vaid ka inflatsiooni ja ostukorvi;
- tõsta palka.

Automaatika lukksepad lisasid:

- töötajaid koondatud ja töömaht suurenenud, kuid palka pole tõstetud;
- kuna koondamiste tõttu on paigaldiste ja seadmete arv suurenenud, saab tulemuslikkust parandama motiveerida üksnes palka tõstes;
- ammu pole olnud palgatõusu, koondatud on palju töötajaid - kasvanud on töömaht, palk pole muutunud;
- tahaks palgatõusu, hooldatavate seadmete maht on kasvanud;
- viimased 7 aastat pole palka tõstetud, koondatud 25% töötajatest, lisandunud objektid;
- ebaõiglane on alandada haiguslehel oleva töötaja KTU-d (Lisa B).

Väitega „Kehtiv TT süsteem vähendab minu motivatsiooni ennast arendada.“, on 47% vastanutest pigem nõus või täiesti nõus. Kuna ka eesmärgistamise plokis väljendas enamus vastanuid soovi ennast pidevalt tööalaselt arendada, siis küsitluse vastustest saab järeldada, et kehtiv TT süsteem toimib arengupidurina.

Kokkuvõtvalt on vastajate hinnangul TT süsteem arusaamatu, seetõttu tundub see ebaõiglane ega motiveeri töötajaid rohkem pingutama ning ennast arendama. Samas võib järeldada, et TT süsteem on vajalik, sest vastanutest ligi 60% leidis et TT maksmine toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist.

Eelnevale toetudes saab eesmärgistamise alapunktis järeldatut täiendada järgmiselt: töötajad mõistavad eesmäärke ja nende vajalikkust ning nad on valmis panustama nii ettevõtte ja kui enda eesmärkide saavutamiseks, kuid vajavad selleks juhtide suunamist, erialast arendamist ja TT süsteemi muutmist (tabel 10).

Tabel 10

Ankeetküsitluse ja fookusgrupi intervjuude järeldused töötasustamise osas

JÄRELDUS	LAHENDUS
• põhitasu ei vasta kompetentsile; • juhtide huvi alluvate arendamisel piiratud • tööosaluse koefitsiendi lagi 0,25 on motivatsiooni piirav • tööosaluse koefitsiendi määramise kriteeriume on liiga palju • puudub süsteem ehitusprojektide tulemusosa arvestamiseks	• põhitasude diferentseerimine vastavalt kompetentsimudelile; • Juhtide kompassi lisada arengueesmärk • kaotada tööosaluse piirang, kuid vältida kuritarvitamist järelkontrolliga; • muuta tööosaluse koefitsiendi arvutusluseid ja vähendada kriteeriume • tasusüsteemi täiendamine projektitasuga

Allikas: Autorite koostatud;

Alapeatüki kokkuvõtteks tooavad autorid välja alljärgnevad peamised järeldused:

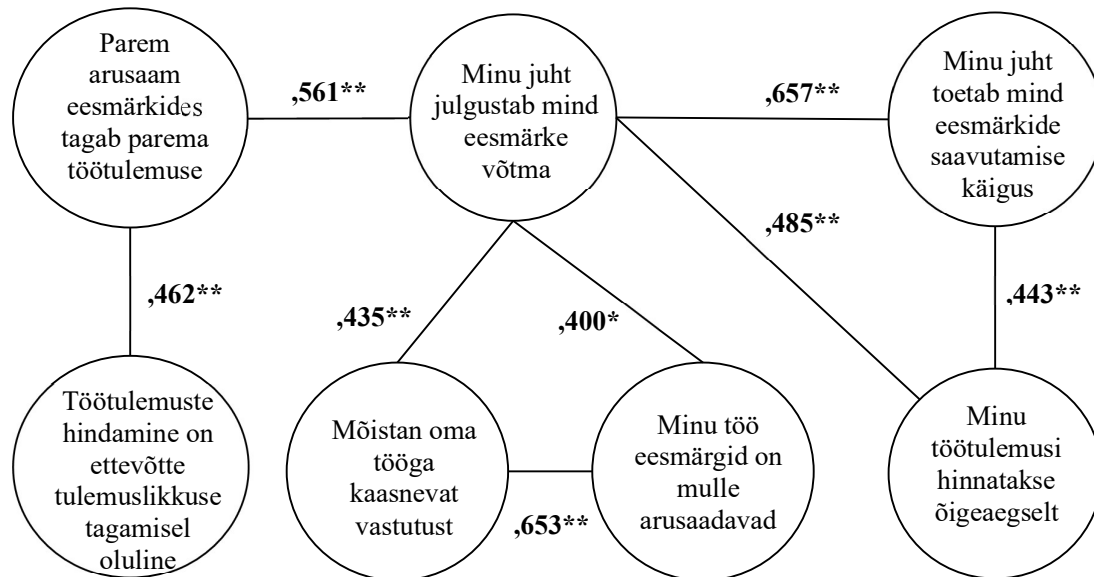
- spetsialistid mõistavad üldjuhul seatud eesmärgid ja nende vajalikkust, kuid vajavad enda eesmärkide seadmisel juhtide poolset suunamist ja tuge;
- keskastmejuhtidel tuleb rohkem tegeleda pideva infovahetuse ja kommunikatsiooni korraldamisega;
- spetsialistid ootavad juhtidelt kvaliteetsemat eestvedamist ja juhendamist;
- spetsialistid vajavad pidevat erialast enesetäiendamist ja arendamist, et hoida ja tõsta oma kompetentse;
- keskastmejuhtidel tuleb tagada selline töökorraldus, et toimuks spetsialistide kompetentside ühtlane arendamine, sh pädevuste ülekanne pädevamatelt vähempädevatele;
- TS hindamise süsteemi toimimiseks on vajalik pidev keskastmejuhtide arendamine ja koolitamine ning kompetentsipõhise regulaarse hindamise juurutamine, ehk hindamismudeli kui töövahendi loomine keskastmejuhtidele;
- kehtiv tasustamise mudel ei ole õiglane, kuna olenemata kompetentsidest kehtib kõigile spetsialistidele üks põhitasu;
- kompetentsimudeli väljatöötamise ja rakendamise tulemusena on võimalik põhitasude diferentseerimine, mis tagab töötajate õiglasema hindamise.

2.3. Viru RMT spetsialistide töösooritus eesmärgistamise, hindamise ja töötasustamise vahelised seosed

Tuginedes teoorias leitule (joonis 1) kontrollisid autorid kuidas mõjutavad üksteist antud magistritöös käsitletud TS juhtimise süsteemi osad, kasutades selleks

mitteparameetriliste seoste analüüsimiseks mõeldud Spearmani korrelatsioonikordajat (lisa H). Antud kordaja näitab monotoonse seose tugevust järjestusandmetel (Sauga, 2020).

Analüüs kinnitas, et ettevõtte ja töötajate eesmärkidel on tugev seos. Seejuures on oluline roll vahetul juhil - mida rohkem julgustab juht eesmärkide võtmisel ja toetab nende täitmisel, seda paremini mõistavad töötajad neile seatud eesmärke ja tööga kaasnevat vastutust, saavad aru TS hindamise toimimisest ja selle vajalikkusest (joonis 5).



Joonis 5. Spetsialistide töö eesmärgistamise, vastutuse võtmise ja õigeaegse tagasiside vahelised korrelatiivsed seosed Viru RMTs 2022 aastal, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$;

Allikas: Autorite koostatud, korrelatsioonianalüüsi tulemuste põhjal;

Parem arusaam eesmärkidest mõjutab soosivalt töötajate suhtumist töötulemuste hindamisse, sest nad näevad selles positiivset mõju töötulemustele. Kui juht tabab eesmärkide selgitamiseks õige hetke, tajuvad töötajad, et juht toetab neid.

Eesmärkide püstitamine ja teadvustamine töötajatele tagab parema arusaama eesmärkidest ja ühtlasi parema töötulemuse, mis ühtlasi tagab ka ettevõtte tulemuslikkuse.

Seoste analüüsina on näha, et kui juht julgustab eesmärke võtma, siis on töötajatel ootus, et juht neid ka toetab eesmärkide saavutamise käigus ning annab hinnangu töötulemustele õigeaegselt, mis on spetsialiste motiveeriv. Fookusgrupi intervjuudest ja autorite kogemustest lähtuvalt on hiline tagasiside väga demotiveeriv.

Kui sama korrelatsiooni vaadata osakondade kaupa (tabel 11), siis jääb silma, et automaatika lukkseppadele lähevad arusaadavad eesmärgid enam korda kui valveelektrikutele - seos väidete vahel on tugev. Seejuures eesmärgi selgus suurendab automaatika lukkseppade

vastutustunnet. Grupiintervjuude käigus selgitasid automaatika lukksepad, et nad tihti ei saa aru mis on eesmärk tulenevalt segasest käsuliinist, kus vasturääkivad tööülesanded võivad tulla paralleelselt mitmelt ülemuselt ja ka tellijalt. Autorite arvates toetab sellist segast töökorraldust kontsernisisesse ettevõtete hierarhia soosimine, mida omakorda võimendavad väärad kontserniülesed eesmärgid.

Tabel 11.

Spetsialistide eesmärgistamise aspektide vahelised olulised seosed Viru RMTs 2022 aastal.

Eesmärgistamine	Minu töö eesmärgid on mulle arusaadavad		Minu juht julgustab mind eesmärke võtma		Mul on piisavalt ressursse täitmaks eesmärke	
Osakond	ELE	AUT	ELE	AUT	ELE	AUT
Ma olen kursis ettevõtte põhieesmärkidega		,780**				
Eesmärgid panevad mind pingutama		,607**				
Mõistan oma tööga kaasnevat vastutust		,789**				
Minu juht julgustab mind eesmärke võtma	,732**					
Minu juht toetab mind eesmärkide saavutamise käigus	,620*		,817**	,643**	,600*	

Märkus: ELE – valveelektrikud, AUT – automaatika lukksepad; ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$;

Allikas: Autorite koostatud, korrelatsioonianalüüsi tulemuste põhjal;

Valveelektrikute eesmärkide arusaadavus sõltub analüüsi põhjal vahetu juhi otsesest panusest eesmärkide seadmisel ja nende saavutamisel. Lisaks näevad valveelektrikud oma vahetut juhti ressursi tagajana, grupiintervjuu käigus nimetas üks valveelektrik oma juhti isegi varustajaks – see näitab autorite arvates juhi nõrka autoriteeti alluvate silmis, mis põhineb alluva unikaalsetel teadmistel sarnaselt osadele automaatika lukkseppadele.

TS hindamisega seotud väidete vahelised seosed on toodud tabelis 12. Mõlema osakonna spetsialistide vastuste põhjal eksisteerib tugev seos TS hindamise ja tunnustamise vahel ning seda vaatamata sellele, et TS hindamine toob välja puudused. Siit saab järeldada, et konstruktiivse kriitika ei too kaasa negatiivset mõju tunnustamisele ning käivitab töötajates motivatsiooni oma kvalifikatsiooni tõstmiseks. Ehk siis konstruktiivne kriitika võib anda sama positiivse tulemuse kui kiitus.

Autorite arvates näitab see, et tavatöötaja jaoks TS hindamine toimib väga edukalt ka ainult kiire tagasiside kujul, olenemata kas see on kiitus või laitus. Ilmselt oma rolli antud

arusaama kujunemisel on rahvuslikul taustal - autorite isikliku kogemuse põhjal on slaavi kultuuriruumis otsekohehus hinnas.

Tabel 12.

Spetsialistide TS hindamise aspektide vahelised olulised seosed Viru RMTs 2022 aastal.

TS hindamine	Minu töötulemusi hinnatakse õigeaegselt		Minu tööd tunnustatakse	
Osakond	ELE	AUT	ELE	AUT
Töötulemuste hindamise protsess on mulle arusaadav	,602*	,573*		
Töötulemuste hindamise keskkond on töötajaid arendav		,577*	,618*	,581*
Töötulemuste hindamine toob välja, milles vajan arendamist		,499*	,720**	,683**
Minu töötulemusi hinnatakse õigeaegselt			,613*	,653**

Märkus: ELE – valveelektrikud, AUT – automaatika lukksepad; ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$;

Allikas: Autorite koostatud; korrelatsioonianalüüsi tulemuste põhjal

Töötasustamise osa korrelatsiooni analüüsist (tabel 13) järeldub, et tulemustasustamise süsteemi arusaadavus piirdub teadmise ja kuidas seda arvutatakse. Tähelepanuväärne on, et tulemustasu süsteemi õiglust tajutakse võrdluses põhipalgaga. Seejuures õigluse seisukohast omab mõlema osakonna puhul enim tähtsust põhipalga vastavus haridusele ja töökogemusele.

Kuna enamus vastanutest on keskharidusega (tabel 6), siis järelikult on nad põhipalga hindamisel lähtunud töökogemusest. Kui sama küsimus sai esitatud grupiintervjuu käigus, siis tõid mitmed töötajad näiteid kuidas nende hinnangul on nad alatasustatud just võrdluses tööstaaziga, eriti kui mõni töötaja on alles kollektiivi lisandunud. See et uuel töötajal on parem haridus, ei oma intervjuueeritavate silmis mingit eelist – nende arvates on töö keemiatehases niivõrd unikaalne, et teadmised tulevad üksnes läbi kogemuse. Kuna teadmised on unikaalsed seadmepõhiselt, siis autorite arvates omavad need kogemused väärtust üksnes sarnasel töökohal väga kitsas valdkonnas, st väljapool VKG-d ei oma need töötajad võrreldes teistega olulist konkurentsieelist. See ilmselt põhjendab ka madalat voolavust antud ametikohal.

Põhipalga vastavus töökohustustele mõjutab õiglustunnet ainult automaatika lukkseppade puhul. Sellest järeldavad autorid et valveelektrikute töö on kõigil ühesugune, samas kui automaatika lukkseppadel tuleb ette spetsialiseerumist ja töö seega varieerub. Seda

kinnitasid automaatika lukksepä ka intervjuu käigus - mõni on pädevam ajamite ja mõni kontrolleri alal ning ülesanded tihti jagatakse vastavalt spetsialiseerumisele.

Tabel 13.

Spetsialistide töötasustamise aspektide vahelised seosed Viru RMTs 2022 aastal.

Töötasustamine	Olen teadlik mil viisil arvutatakse tulemustasu suurust		Minu töökohustused ja põhipalk on vastavuses		Põhipalk vastab minu haridusele ja töökogemusele		Tulemustasu maksmine toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist	
Osakond	ELE	AUT	ELE	AUT	ELE	AUT	ELE	AUT
Ettevõttes kasutusel olev tulemustasustamise süsteem on arusaadav	,860**	,758**				,469*		
Tulemustasu süsteem on õiglane				,752**	782**	,674**		
Tulemustasu paneb mind rohkem pingutama				,609**		,568*	,599*	
Tulemustasu motiveerib mind eesmärkide saavutamisel				,676**		,526*	,570*	
Kehtiv tulemustasu süsteem vähendab minu motivatsiooni ennest arendada.								,565*

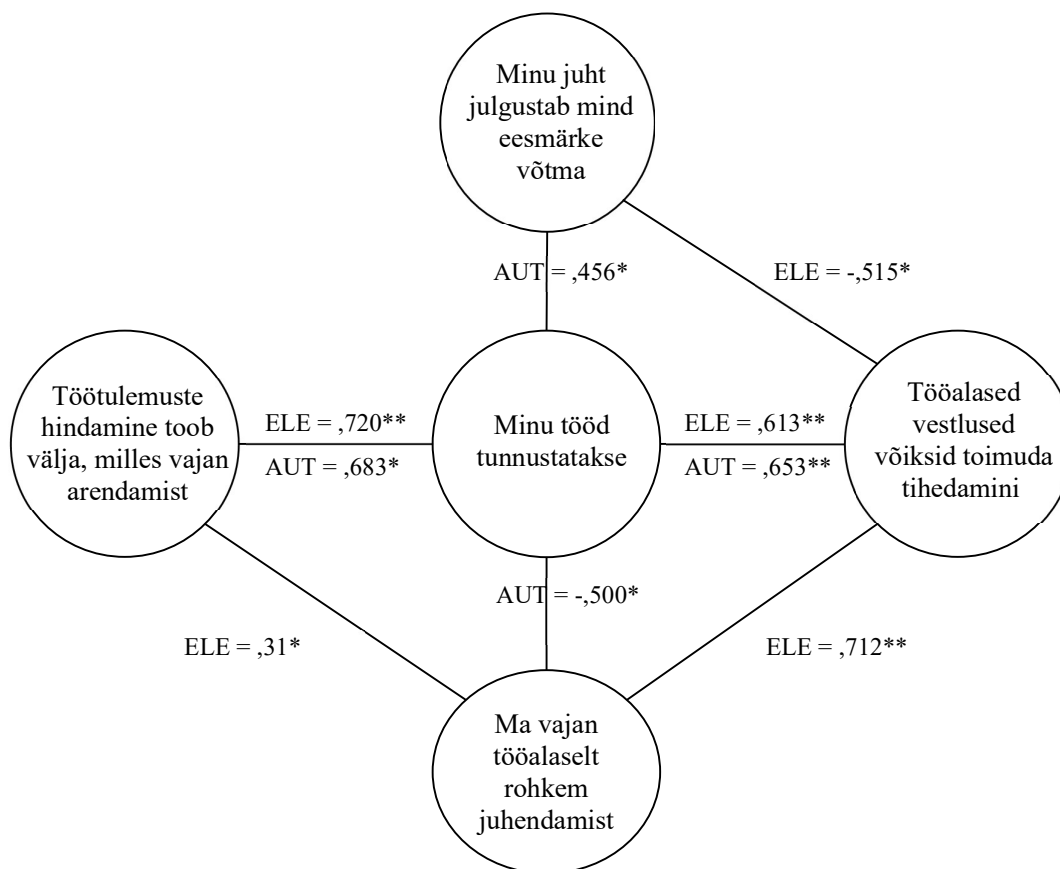
Märkus: ELE – valveelektrikud, AUT – automaatika lukksepä; **p<0,01, *p<0,05;

Allikas: Autorite koostatud; korrelatsioonianalüüsi tulemuste põhjal;

Kokkuvõttes on töötajate seas paremate ja nõrgemate tulemustega spetsialiste, kuid paremad peavad vastumeelselt välja aitama nõrgemaid, samal ajal saades põhitasuna sama tunnitariifi. Gruppiintervjuude käigus nägid automaatika lukksepä probleemi põhjusena tulemustasu koefitsiendile seatud piirangut 0,25 – nende arvates ei võimalda see piisavalt eristada paremate tulemustega spetsialisti kehvematest.

Seda põhimõtteliselt kinnitab ka seos TT rollist ettevõtte eesmärkide saavutamise ja enesearendamise vahel - automaatika lukksepä ei näe mõtet enese arendamisel kuna see ei kajastu suurema töötasuna. Autorite arvates eksisteerib siiski võimalus, et probleem ei ole osaluskoefitsiendi maksimumi piiramises, vaid hoopis keskastme juhtides, kes väldivad konflikti ning ei anna oma töötajate töötulemusele objektiivset hinnangut, vaid püüavad kõigiga hästi läbi saada.

Grupiintervjuudega püüdsid autorid muuhulgas mõista, miks vastanute hinnangud tunnustamise osas madalad on (keskmine 2,6). Selgus, et enamuse töötajate jaoks on tunnustus seotud otseselt tasustamisega, st et kui töötaja arvates saab ta vähe palka, siis tema tööd ka ühtlasi ei tunnustata. Seega on seni spetsialistid mõistnud tunnustamist vaid palga kaudu. Samas kõik intervjuueeritavad tunnistasid, et nende vahetud juhid kiidavad spetsialiste kõrgete tulemuste korral, ehk psühholoogiline tunnustamine kui selline reaalselt toimub. Vaatamata sellele, et põhiliselt seostati tunnustamist palgaga, saab joonisel 6 väljatoodu põhjal järeldada, et tunnustamine on tugevas korrelatiivses seoses spetsialistidega läbiviidavate vestlustega.



Joonis 6. Spetsialistide TS hindamise aspektide vahelised seosed Viru RMTs 2022 aastal, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$;

Allikas: autorite koostatud;

Kuna eksisteerib tugev seos tunnustamise ja tööalaste vestluste vahel, siis vestluste tihedam toimumine tagab ka töötajate parema tunnustamise, mistõttu tööalased vestlused võiksid toimuda tihemini.

Töötulemuste hindamine on tunnustamise aluseks, mistõttu TS hindamine on TS juhtimise arendamise võtmekomponendiks. Lisaks sellele tagab TS hindamine selguse, mis suunas oleks töötajat vaja arendada.

Huvitav leid on, et analüüsi põhjal eksisteerib negatiivne korrelatsioon automaatika lukkseppade tunnustuse ja juhendamisevajaduse vahel. Kuna grupiintervjuude käigus viitasid mitmed automaatika lukksepad spetsialiseerumisele, siis on autorite arvates tekkinud olukord, kus madalamate tulemustega spetsialistidele ei usaldata teatud töid, mille tulemusena need ei saa omandada uusi kogemusi.

Selle tulemusena ei toimu automaatika lukkseppade hulgas teadmussiiret, mis omakorda on loonud tingimused töötajate kihistumisele, st osad töötajad ei ole oma unikaalse teadmise tõttu asendatavad ning kogu tunnustus läheb neile, mis omakorda innustab neid veelgi rohkem enda unikaalsust kindlustama. Ka intervjuude käigus kirjeldasid mitu automaatika lukkseppa kuidas nad on kangelaslikult lahendanud unikaalseid probleeme. Üks neist andis mõista et ainult tema "oskab remontida teatud tootja ajameid, sh isegi paremini kui ametlik esindaja Eestis" ning seetõttu on ta ettevõttele asendamatu.

Alapeatüki kokkuvõtteks tooavad autorid välja alljärgnevad peamised järeldused:

- ettevõtte ja töötajate eesmärkide vahel on tugev korrelatiivne seos;
- juhi panusest TS juhtimisse sõltub eesmärkide mõistmine, võtmine ja täitmine;
- parem arusaam eesmärkidest soosib töötulemuste hindamist;
- töötajatele on vaja anda operatiivset tagasisidet; hiline tagasiside on demotiveeriv;
- konstruktiivne kriitika suurendab spetsialistide motivatsiooni oma kvalifikatsiooni tõstmiseks;
- senisest enam tuleb TS juhtimisel arvestada rahvuslikku eripäraga;
- tunnustamisel ei saa piirduda ainult palgaga; senisest tõhusamalt on vaja rakendada ka muid tunnustamise liike.

Kokkuvõte

Iga ettevõtte tegevuse eesmärgiks on teenida omanikele heaolu. See omakorda eeldab pikaajase konkurentsivõime loomist ja konstruktiivseid suhteid kõikide huvitatud osapoolte vahel. Ettevõtte konkurentsivõime loovad vabaturu tingimustes peamiselt ettevõtte töötajad oma pädevuste ja motivatsiooniga. Juhtide rolliks omakorda on töötajate panuste koondamine ja nende fokuseeritud kombineerimine eesmärkide täitmiseks, kasutades selleks tulemuslikult toimivaid TS juhtimise süsteeme. Tervikliku TS juhtimise süsteemi väljatöötamine ja tulemuslik rakendamine on keeruline ülesanne. Selleks, et süsteemi rakendamisest saadav kasu

oleks ettevõtte jaoks maksimaalne, tuleks tagada, et TS eesmärgid oleksid töötaja ja juhi poolt ühiselt planeeritud ja seatud, TS hindamine oleks õiglane ja objektiivne, töötasustamise süsteem arvestaks töötajate töö spetsiifikaga, tegeletaks juhtide ja töötajate pideva koolitamisega ja arenguga ning juhid võtaksid eestvedamise, kaasamise ja pideva infovahetuse oma igapäevasteks juhtimistegevusteks.

Autorite koostatud magistritöö koosneb kahest peatükist – teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teaduskirjandust otsides keskendusid magistritöö autorid TS juhtimise ja täpsemalt eesmärgistamise, TS hindamise ja töötasustamise teemadele. Teooria materjale läbi töötades märkasid autorid paljude autorite juures läbivalt just neid kolme teemat, mida erinevad uurimused vaatlesid oma töö spetsiifika kontekstis. Samas jõuti ikka ja jälle suuresti ühtede seisukohtadeni, kus leiti, et kogu TS juhtimise protsess seisab juhi ja töötaja koostöös arusaadavate eesmärkide seadmisel, pädeval ja õiglasel TS hindamisel ning TS õiglasel tasustamisel. Neid aspekte seovad omavahel terviklikuks töötavaks süsteemiks mitmekülgne kommunikatsioon ja pidev infovahetus, personali koolitus ja arendustegevused, agiilne tagasisidestamine ja pidev eestvedamine. Teaduskirjanduse läbitöötamise põhjal koostasid autorid tabeli 7, kus on välja toodud peamised teoreetilised seisukohad ja nende põhjal koostatud ankeetküsimustiku küsimused eelpool nimetatud kolme TS juhtimise alateema lõikes.

Magistritöö empiirilises osas uurisid autorid TS juhtimise süsteemi toimimist kitsalt Viru RMT spetsialistide hulgas. Selleks koostasid autorid teaduskirjanduse läbitöötamise põhjal ankeetküsimustiku ja viisid läbi Viru RMT kahe osakonna spetsialistide hulgas ankeetküsitluse, mille käigus selgitasid välja spetsialistide hinnangud TS juhtimise alateemade (eesmärgistamine, TS hindamine ja töötasustamine) osas. Valimisse kaasati ainult niisugused spetsialistid, kes reageerivad riketele (valvepersonal), et tagada põlevkiviõli tootmisprotsessi katkematus. Lisaks oli määravaks ka tulemustasu süsteemiga kaetus nendes osakondades.

Magistritöö peamine uurimismeetod oli ankeetküsitlus, gruppintervjuud spetsialistidega tehti küsitluse tulemusel ilmnunud vasturääkivuste ja avatud küsimuste vastuste paremaks tõlgendamiseks. Töö autorid kajastasid küsitluste tulemuste analüüsi grupipõhiselt, et selgitada välja, kas tulemus sõltub vastaja töö asukohast (Narva vs Kohtla-Järve) või erialast (valveelektrik vs automaatika lukksepp). Uuringu valimi suuruseks oli 35 töötajat 2-st osakonnast (tabel 6) ja vastamisaktiivsus oli 100%. Ankeetküsitluse küsimused valmistati ette veebruaris ja küsitlustele vastamine viidi läbi märtsis 2022.

Küsitluse tulemusi analüüsisid autorid Exceli ja IBM SPSS programmide abil. Esmalt leiti grupipõhised aritmeetilised keskmised, seejärel aga teostati Mann-Whitney U-test, et välja selgitada vastuste kattuvus osakonnapõhiselt. Küsimustiku väidete vaheliste seoste kindlaks määramiseks kasutasid autorid Spearmani korrelatsioonanalüüsi metoodikat. Seejärel seostati testide tulemused ja vastuste keskmised teaduskirjandusest leituga ning tehti järeldused vaadeldud ettevõtte TS juhtimise kohta.

Ankeetküsitluse tulemused kahe osakonna lõikes suuresti kattusid, kusjuures hinnangud läksid peamiselt lahku väidete puhul, mis puudutasid koolitusvajadust ja tulemuspalga proportsiooni. Puudujääke koolitamisel ja juhendamisel väljendasid enim automaatika lukksepad ja vähem valveelektrikud, seevastu stabiilset põhipalka suuremale tulemustasule eelistasid valveelektrikud enam kui automaatika lukksepad.

Ankeetküsitluse tulemuste põhjal järeldavad magistr töö autorid, et Viru RMT spetsialistid mõistavad seatud eesmärgid ja nende vajalikkust ning nad on valmis panustama nii ettevõtte kui ka enda eesmärkide saavutamiseks, kuid vajavad selleks juhtide poolt senisest tõhusamat suunamist ja juhendamist, erialaste teadmiste ja oskuste arendamist ning töötasustamise süsteemi kohendamist vastavalt osakonna töö spetsiifikale.

Läbiviidud grupiintervjuudest selgus, et automaatika lukksepad tajuvad oma kompetentse tööjõuturu eelise, kuid nad ei mõista, et see saavutatud unikaalsus on seotud suuresti ainult praeguse töökohaga ja selle spetsiifikaga.

Empiirilise uuringu kokkuvõtteks töötasid autorid välja järgmised peamised järeldused:

- ettevõtte ja spetsialistide eesmärgid on tugevalt seotud, seetõttu on juhtidel oluline roll ühelt poolt eesmärkide selgitamisel ja teiselt poolt nende täitmisel spetsialistide poolt;
- spetsialistid ootavad juhtidelt TS juhtimise protsessis jooksvat juhendamist, infovahetuse korraldamist ja pidevat tagasisidet;
- TS hindamine peab olema objektiivne, läbipaistev ja õiglane, mis eeldab senise TS hindamise süsteemi edasi arendamist või muutmist kompetentsipõhiseks;
- töötasustamise süsteem peab arvestama töötajate kompetentsidega ja selle põhipalgad peavad olema diferentseeritud;
- senisest enam tuleb panustada töötajate koolitus- ja arendustegevustesse ning toetada pädevuste ülekandumist meeskonnas.

Autorid jõudsid magistr töö kirjutamise käigus arusaamiseni, et magistr töö analüüsi tulemusena tehtud järeldused on Viru RMTs rakendatavad ning asusid neid ka koheselt ettevõttes juurutama. Selleks kaasati ettevõttes uuritud osakondade spetsialistide vahetud juhid,

kes koostasid oma spetsialistide tulevaseks hindamiseks kompetentsimudelid. Paralleelselt magistritöö lõpliku vormistamisega ja selle kaitsmisele esitamisega esitati Viru RMTs uuringus osalenud spetsialistidele arutamiseks kompetentsimudelid ja muudatused töötasustamise süsteemi korrigeerimiseks. Vaatamata sellele, et kompetentsimudeli sisseviimisel eksisteerivad omakorda teatud riskid (ebaõiglased ja valesti määratletud kompetentsitasemed), saab autorite arvates Viru RMT spetsialistide töö spetsiifikat arvestades kompetentsimudeli rakendamise kaudu nende TS tulemuslikumalt juhtida.

Magistritöö edasiarendamisel tuleks lähtuda asjaolust, et kuna üleminek kompetentsipõhisele hindamisele ja muudatused töötasustamise süsteemis võivad ettevõttes kaasa tuua juhtimiskriisi, siis oleks mõistlik peale TS juhtimise süsteemi arendamist läbi viia kordusuuring, saamaks aru, kas sisse viidud muudatused on ennast õigustanud ja milliseid süsteemi osi tuleks täiendavalt edasi arendada.

Viidatud allikad

1. Adigüzel, O., Yüksel, H., & Tekin, P. (2010). In Terms of Strategic Human Resources, the Importance of Individual Performance Related Pay System: BİREYSEL PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN ÖNEMİ. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 15(2), 283–296.
2. Adler, S., Campion, M., Colquitt A., Grubb, A., Murphy, C., Ollander-Crane, R., Pulakos, D. E. (2016). Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), pp 219–252.
<https://doi.org/10.1017/iop.2015.106>
3. Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed). Pearson.
4. Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2013). Avoiding a “me” versus “we” dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage. *Business Horizons*, 56(4), 503–512.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.02.004>
5. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503–507.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
6. Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 3–21.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2014-0086>
7. Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2013). Managing Stress in Projects Using Coaching Leadership Tools. *Engineering Management Journal*, 25(4), 52–61.
<https://doi.org/10.1080/10429247.2013.11431995>
8. Boachie-Mensah, F., & Delali Dogbe, O. (2011). Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organizational Performance: An Exploratory Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6(12), p270.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p270>
9. Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The Evolution and Devolution of 360° Feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761–794.
<https://doi.org/10.1017/iop.2016.93>

10. Brumback, G. (2011). Performance Management Fundamentals. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 182–183. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01321.x>
11. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). DOING COMPETENCIES WELL: BEST PRACTICES IN COMPETENCY MODELING. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
12. Christodoulou, S., Louca, A., & Petasis, A. (2020). Employees Perception on Performance Appraisal Effectiveness in The Cyprus Public Sector (EAC). *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 4(1), 26–41. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.04.01.03>
13. Cole, G. (2017). Positive outcomes of negative feedback. Succeeding with performance appraisal. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERNATIONAL DIGEST. VOL. 25 NO. 2 2017, pp. 31-33*. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2017-0012>
14. Daonis, Liza Estino. (n.d.). *PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM.pdf*.
15. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2018). Innovative work behaviour and performance-related pay: Rewarding the individual or the collective? *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1900–1919. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216873>
16. Della Torre, E., Salimi, M., & Giangreco, A. (2020). Crowding-out or crowding-in? Direct voice, performance-related pay, and organizational innovation in European firms. *Human Resource Management*, 59(2), 185–199. <https://doi.org/10.1002/hrm.21987>
17. DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
18. Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Harlow, England. <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=edszbx&AN=EDSZBW1689093951&site=eds-live>
19. Erez, M. (2022). *The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model*. 18.
20. Feng, T., Wang, D., & Prajogo, D. (2014). Incorporating human resource management initiatives into customer services: Empirical evidence from Chinese manufacturing

- firms. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 126–135.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.08.007>
21. Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487.
<https://doi.org/10.1348/096317901167488>
22. Gong, M., Simpson, A., Koh, L., & Tan, K. H. (2018). Inside out: The interrelationships of sustainable performance metrics and its effect on business decision making: Theory and practice. *Resources, Conservation and Recycling*, 128, 155–166.
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.11.001>
23. Govender, T., Grobler, A., & Joubert, Y. T. (2015). Justice perceptions of performance management practices in a company in the chemical industry. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(4), 567–585.
<https://doi.org/10.4102/sajems.v18i4.1344>
24. Gravina, N. E., & Siers, B. P. (2011). Square Pegs and Round Holes: Ruminations on the Relationship Between Performance Appraisal and Performance Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 277–287.
<https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619418>
25. Groen, B. A. C., Wouters, M. J. F., & Wilderom, C. P. M. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51–66.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>
26. Haines, V. Y., & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: Practices or context? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1158–1175. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561230>
27. Harzing, A.-W. (2006). Response Styles in Cross-national Survey Research: A 26-country Study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(2), 243–266.
<https://doi.org/10.1177/1470595806066332>
28. Hauck, W. (2014). Fearless Feedback Boosts Trust While Replacing Traditional Performance Appraisal at Independent Living, Inc. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(4), 50–62. <https://doi.org/10.1002/joe.21553>
29. Hitka, M., Jelacic, D., Balazova, Z., Zavatska, Z. (2015). Qualitative Indicators of Company Employee Satisfaction and Their Development in a Particular Period of Time. *Drvna Industrija*. doi:10.5552/drind.2015.1420

30. He, W., Li, S.-L., Feng, J., Zhang, G., & Sturman, M. C. (2021). When Does Pay for Performance Motivate Employee Helping Behavior? The Contextual Influence of Performance Subjectivity. *Academy of Management Journal*, 64(1), 293–326.
<https://doi.org/10.5465/amj.2018.1408>
31. Holmström, B. (2017). Pay for Performance and Beyond. *American Economic Review*, 107(7), 1753–1777.
32. Javad, S., & S.D., S. (2015). It's time to bring performance appraisal into the twenty-first century: The lessons from companies like Cisco, Google and Infosys. *Human Resource Management International Digest*, 23(7), 23–26.
<https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2015-0127>
33. Katou, A. A., Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28, 25– 39.
[doi:10.1016/j.emj.2009.06.001](https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.001)
34. Kauhanen, A., & Piekkola, H. (2006). What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence. *Journal of Management & Governance*, 10(2), 149–177.
<https://doi.org/10.1007/s10997-006-0005-z>
35. Killumets, E., Türk, K (2014). Akadeemiliste töötajate töösoorituse juhtimine Tartu Ülikooli ja Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskondade näitel. *Estonian Discussions on Economic Policy*, 1, 26–30.
36. Lieber, L. D. (2011, January 1). Performance evaluations: More important than ever in 2011. *EMPLOYMENT RELATIONS TODAY*, 38(1), 99–105.
37. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93–105.
<https://doi.org/10.1037/mot0000127>
38. Longenecker, C., & Fink, L. (2017). Lessons for improving your formal performance appraisal process. *Strategic HR Review*, 16(1), 32–38. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2016-0096>
39. Mahesh, M., & Lee, J. (n.d.). *PERFORMANCE APPRAISAL METHODS IN MANUFACTURING INDUSTRIES – REVIEW AND SUGGESTIONS*. 7.
40. Meggeneder, O. (2007, January 1). Style of management and the relevance for workplace health promotion in small and medium sized enterprises. *JOURNAL OF PUBLIC HEALTH -SPRINGER VERLAG-*, 15(2), 101–107.

41. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill
42. Mishra, S. (2022). 720-Degree Performance Appraisal -The Most Recently Introduced Concept & An Integrated Method in Performance Management System. *Journal of Scientific Research and Development*.
43. Niinepuu, R. (2013). *Tulemuspõhise töötasustamise süsteemi väljatöötamine VKG Transport AS-i näitel*.
44. Nnanna, E. E., Ugha J. O. (2021). Developing an Effective Employee Performance Appraisal System. *International Journal of Computer Applications Technology and Research*. Volume 10–Issue 11.
45. Paumees. A. (2014). *Kompetentsimudeli väljatöötamine AS Amhold projektiinseneride näitel*.
46. Positive outcomes of negative feedback: Succeeding with performance appraisals. (2017). *Human Resource Management International Digest*, 25(2), 31–33.
<https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2017-0012>
47. Pulakos, E. D., & O’Leary, R. S. (2011). Why Is Performance Management Broken? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146–164.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01315.x>
48. Raava, M. (2013). *Kompetentsimudelid 40 aastat hiljem*.
49. Rice, B. (2017). Feedforward or feedback – reframing positive performance management. *Human Resource Management International Digest*, 25(5), 7–9.
<https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0060>
50. Sahoo, C. K., & Jena, S. (2012). Organizational performance management system: Exploring the manufacturing sectors. *Industrial and Commercial Training*, 44(5), 296–302. <https://doi.org/10.1108/00197851211245059>
51. Sarkar, A. (2016). Is it time to do away with Annual Performance Appraisal System?: Benefits and challenges ahead. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 7–10. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2015-0136>
52. Sauga, A. (2020) Statistika. TalTech kirjastus.
53. Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the *System* Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research. *Journal of Management*, 44(6), 2209–2245. <https://doi.org/10.1177/0149206318755303>

54. Shrivastava, S., & Rajesh, A. (2017). Managing performance better: Advent of a new appraisal system at Infosys Limited. *Human Resource Management International Digest*, 25(3), 26–29. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2016-0077>
55. Sorsa, V., Pälli, P., & Mikkola, P. (2014). Appropriating the Words of Strategy in Performance Appraisal Interviews. *Management Communication Quarterly*, 28(1), 56–83. <https://doi.org/10.1177/0893318913513270>
56. Sulistiani, S. L. (2018). The Analysis of Performance Management System in a Local Basically on Armstrong's Approach and Baron Models. *Web of Conferences* 73, 09013. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201873>
57. Šalkova A. (2013). Theoretical approaches to employee appraisal methods.
58. Thurston, P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201–228. <https://doi.org/10.1108/02683941011023712>
59. Touma J. (2022). Performance Appraisal Effect on Compensation. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 1-12 <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101001>
60. Türk, K. (2015). Töösoorituse juhtimine kui juhtimisinstrument – kas ka akadeemilistele töötajatele? *Akadeemia*, 27, 12, 2229–2255.
61. Zhang, Y., He, W., Long, L., & Zhang, J. (2022). Does pay for individual performance truly undermine employee creativity? The different moderating roles of vertical and horizontal collectivist orientations. *Human Resource Management*, 61(1), 21–38. <https://doi.org/10.1002/hrm.22075>

LISA A

Valveelektrikute kvaliteedinäitajad

Nr.	Kvaliteedinäitaja	Ootus	Mõõdik	Miinumnõue
1	Kättesaadavus dispetšerile	OVB peab olema dispetšerile telefoni teel kättesaadav igal ajahetkel (eraldi telefonid vahetuses olevatel töötajatel)	Vastamata kõnede arv	0 tk
2	Dispetšeri korralduste täitmine	Dispetšeri korraldused tuleb täita esmajärjekorras, viivitamatult ja täpselt	Nõuetele mittevastav täitmiste arv	0 tk
3	Reageerimine väljasõiduks	OVB peab alustama väljasõitu objektile viivitamatult ja otsema teed pidi	Väljasõidu alustamise aeg peale dispetšerilt vastava korralduse saamist	kuni 15 min
4	Tööde teostamine valelülitamisteta	Puuduvad valelülitamised	Valelülimate arv	0 tk
5	Tööde teostamine klientide pretensioonideta	Puuduvad Töövõtja poolt tekitatud klientide pretensioonid	Töövõtja poolt tekitatud pretensioonide arv	maks. 1 tk
6	Tööde ohutu teostamine	Töökohad vastavad kõikidele ohutusnõuetele	Tuvastatud mittevastavuste arv	0 tk
7	Isikukaitse vahendite olemasolu ja kasutamine	Olemas on kõik nõutud isikukaitsevahendid ja neid kasutatakse õigesti	Tuvastatud mittevastavuste arv	0 tk
8	Auto vastavus	OVB auto ja selle komplekteeritus peavad vastama kokkulepitud nõuetele	Tuvastatud mittevastavuste arv	maks. 3 tk

1. Kvaliteedinäitajaid hinnatakse igakuiselt WD-s tööde üleandmisakti kooskõlastamisel Tellija esindaja poolt.
2. Iga miinumnõude mittetäitmine alandab järgmiseks kvartaliks teenuse maksumust 2% võrra
3. Maksimaalseks hinnaalanduseks on 10% teenuse maksumusest
4. Kõikide näitajate vastavus miinumnõuetele tõstab järgmiseks kvartaliks teenuse maksumust 5%
5. Teenuse maksumuse alandamised ja tõstmised ei ole kumulatiivsed, iga korrigeerimise aluseks on algne teenuse maksumus

LISA B

Tööosaluse koefitsiendi määramise protseduur.

Lukkseppade tööosaluse koefitsiendi määramise protseduur gruppides 213761, 213766 ja 213767 sisaldab järgmist:

1. Üldine

Tööosaluse koefitsient (Коэффициент трудового участия - KTU) kujutab endast lisatasu tööülesannete kvaliteetse ja vastutustundliku täitmise eest vastavalt ametijuhendile, sealhulgas ka suhtumise eest tehtavasse töösse, kõrgete tulemuste ja saavutuste eest töös ning loova initsiatiivi ilmutamise eest ülesannete täitmisel jne.

1.1. KTU-d arvestatakse peamiste (tootmis) tulemuste eest töö näitajate lõikes, mis on seotud täiendavate tööülesannete täitmisega protsessiautomaatika seadmete hooldustööde käigus.

1.2. KTU-d arvestatakse tootmistulemuste eest töönahtajate lõikes.

Protseduuri põhieesmärk on suurendada gruppide 213761, 213766 ja 213767 lukkseppade töö efektiivsust vastavalt seatud ülesannetele, kohustustele, eesmärkidele.

2. KTU arvestus

2.1. KTU-d makstakse vastavalt lukkseppade lisaülesannetele. KTU suurus arvutatakse tabeli 1 alusel ja lisatakse tariifimääradele.

2.2. KTU-d makstakse grupi kuukasumist või projektide eelarvest.

2.3. KTU suuruse määrab grupijuht või töötaja vahetu meister. Meister kooskõlastab KTU suuruse grupijuhiga.

2.4. KTU koondtabeli kooskõlastab osakonnajuhataja ja juhatuse liige.

2.5. KTU maksimum suurus on 0,25.

Tabel 1

Nr	Töö nimi	KTU
1	Tootmise avariiga või plaanilise seiskumisega seotud käivitustööd.	$k = 0,05 - 0,2$
2	Lisavalve teiste gruppide objektidel.	$k = 0,1$
3	Paigaldustööd (kaablikonstruksioonide monteerimine, kaabli paigaldamine ja ühendamine, kappide komplekteerimine ja paigaldus, impulssliinide monteerimine).	$k = 0,1$
5	Tööde teostamine teiste rühmade objektidel.	$k = 0,05$
6	Tööle kutsumine puhkepäeval.	$k = 0,025$
7	Kokkulepitud töögraafiku oluline muutmine.	$k = 0,05$
8	Grupijuhi või meistri määratud lisaülesanded.	$k = 0,01 - 0,1$

LISA B järg

9	Projektides osalemine, uute mõõteseadmete paigaldus, uute seadmete töösse viimine, käivitustööd.	$k = 0,2$
10	Aktiivne osalemine tööprotsessis ja isiklik panus kvaliteedi tõstmisse.	$k = 0,05 - 0,1$
11	Ülesannete kiire täitmine. Tööde ennetähtaegne teostamine ja seadmete kasutuselevõtu kiirendamine.	$k = 0,05 - 0,1$
12	Töörühma juhi (brigadiri) ülesannete täitmine.	$k = 0,1$
13	Seadmete või süsteemide kaasajastamisega seotud tehniliste probleemide lahendamine.	$k = 0,1$
14	Uute seadmete tundmaõppimine.	$k = 0,1$
15	Uute või olemasolevate seadmete kauakestvate kalibreerimis / käivitustööde teostamine.	$k = 0,1$

3. KTU-d ei määrata

3.1. Ohutustehnika rikkumine.

3.2. Ametijuhendiga määratud töökohustuste ebakvaliteetne täitmine.

3.3. Juhi korralduste täitmata jätmine või eiramine.

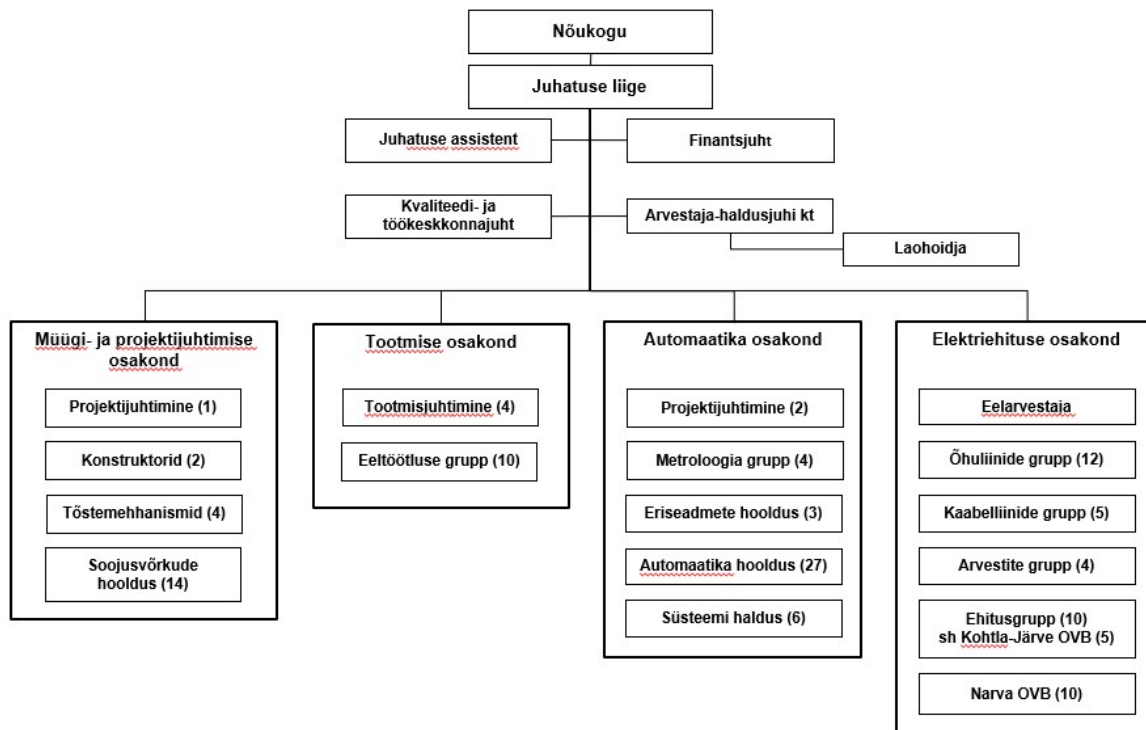
3.4. Heakorra puudumine töökohal, sealhulgas juhtimiskilpides ja automaatikapaneelides.

3.5. Seadmete ja tööriistade rikkumine.

3.6. Trahv tellija poolt.

LISA C

Viru RMT OÜ struktuur
(ettevõtte dokument)



LISA D

Küsitluse ankeet

Дорогой коллега,

Для того, чтобы усовершенствовать существующую систему оплаты результативности труда на нашем предприятии, нам нужна твоя помощь.

Просим заполнить опросник. Это займёт не больше 10 минут.

Пожалуйста, **обведите кружком** тот ответ, который вам подходит.

Цель опроса – выяснить факторы, влияющие на целенаправленность специалистов в своей работе, а также влияющие на оценку работы и оплату труда по результатам выполненной работы.

Мы гарантируем твою анонимность, ответы будут использованы для анализа исключительно в статистически обобщённом виде.

Благодарим за полные и честные ответы!

	Вопрос/шкала ответов	1 – совсем не соглас уюсь	2 – скорее не согласую сь	3 – скорее согласую сь	4 – полностью согласен
Целенаправленность в работе					
1	Я в курсе основных целей предприятия	1	2	3	4
2	Мои рабочие цели мне понятны	1	2	3	4
3	Для достижения целей мне необходимо прилагать усилия	1	2	3	4
4	Я осознаю свою ответственность, которая связана с выполнением моих рабочих обязанностей	1	2	3	4
5	Начальник поддерживает меня в понимании и достижении целей	1	2	3	4
6	У меня достаточно ресурсов (необходимые инструменты, средства индивидуальной защиты и рабочая одежда) для достижения целей	1	2	3	4
7	В работе я нуждаюсь в дополнительных инструктажах	1	2	3	4
8	Я хочу постоянного развития в своей работе	1	2	3	4
9	Начальник поддерживает меня в процессе достижения цели	1	2	3	4
10	Для получения наилучшего результата в работе необходимо понимать свои цели и цели предприятия	1	2	3	4
Оценка результативности труда					
11	Процесс оценки результативности труда прозрачен и мне понятен	1	2	3	4
12	Оценка результативности труда важна для обеспечения эффективности предприятия	1	2	3	4

LISA D järg

13	Система по оценке результативности труда дисциплинирует и развивает работников	1	2	3	4
14	Оценка результативности труда помогает выявить мои слабые места, которые требуют развития	1	2	3	4
15	Регулярные беседы с начальником помогают мне достичь лучшего результата в работе	1	2	3	4
16	Предоставляется достаточное количество обучающих курсов, необходимых для выполнения ежедневных рабочих заданий	1	2	3	4
17	Результативность моего труда оценивают своевременно	1	2	3	4
18	Мою работу ценят	1	2	3	4
19	Рабочие беседы с начальником необходимо проводить чаще	1	2	3	4
Оплата результативности труда					
20	Используемая на предприятии система оплаты результативности труда прозрачна и мне понятна	1	2	3	4
21	Размер моего основного оклада справедлив и соответствует выполняемой мной работе	1	2	3	4
22	Размер моего основного оклада справедлив и соответствует моему образованию и опыту	1	2	3	4
23	Скорее предпочитаю получать среднерыночный основной оклад, чем возможность заработать больше за счёт оплаты результативности труда	1	2	3	4
24	Я знаю, как рассчитывается размер оплаты результативности труда	1	2	3	4
25	Я доволен нынешней системой оплаты результативности труда	1	2	3	4
26	Система оплаты результативности труда справедливая	1	2	3	4
27	Система оплаты результативности труда заставляет меня больше стараться	1	2	3	4
28	Оплата результативности труда мотивирует меня для качественного и своевременного выполнения рабочих заданий	1	2	3	4
29	Оплата результативности труда поддерживает предприятие в достижении целей	1	2	3	4
30	Действующая система оплаты результативности труда снижает мою мотивацию себя развивать	1	2	3	4

LISA D järg

Хотел бы добавить на тему целенаправленности в работе:

.....

.....

Хотел бы добавить по оценке результативности труда:

.....

.....

Хотел бы добавить по оплате результативности труда:

.....

.....

Ты начальник (минимум 2 подчинённых)?

- a. Да
- b. Нет

LISA E

Fookusgrupi intervjuu küsimused

1. Kas Sinu juht on rääkinud osakonna ja ettevõtte eesmärkidest ning kuidas neid põhjendas?
2. Miks tundub TS hindamise protsess läbipaistmatu, too näiteid?
3. Millest tuleneb vajadus tööalase juhendamise järgi?
4. Kas oled tundnud, et Sind jäeti tunnustamata ja kui siis miks?
5. Kuidas TS hindamist ja töötasustamist omavahel paremini siduda?
6. Millisest informatsioonist lähtusid hinnates enda põhipalga vastavust töökohustustele, haridusele ja töökogemusele?
7. Miks eelistad turukeskmist põhipalka / kõrgemat tulemustasu?
8. Kuidas muuta TT süsteemi, et see motiveeriks Sind pingutama?
9. Milles väljendub TT süsteemi ebaõiglus, palun selgita?
10. Kuidas muuta TT süsteemi, et see motiveeriks Sind ennast arendama?

LISA F

Fookusgrupi intervjuu kokkuvõte

TS juhtimise komponendid	Intervjuude põhijäreldused
Eesmärgistamine	• ettevõtte üldised eesmärgid on teada; • ei näe seost ettevõtte eesmärkidel oma igapäeva tööga; • segadust tekitab pidev paralleelne juhtimine, sh tööülesannete jagamine tellija ja kõrgemate juhtide poolt; • palju uusi seadmeid, kuid koolitust pole saanud;
TS hindamine	• kuigi on töösoorituse koefitsient, siis lõpuks saavad ikka kõik ühe palju; • on arusaamatu, kuidas kujuneb lõplik koefitsient; • subjektiivse hinnangu andmise oht töösooritusele; • tunnustuse osas hinnang madal, sest seni on tunnustust jagatud ainult palgana, madala palk = vähe tunnustust;
Töötasustamine	• palk siduda kvalifikatsiooniga; • ülevaade palgaturust piirdub lähiregiooni ja venekeelse inforuumiga; • valveelektrikud ei näe võimalust lisatööks; • automaatika lukkseppadel on ressursi, et rohkem teha; • kaotada osaluskoefitsiendi piirmäär 0,25, võimaldamaks rohkem teha ja seeläbi teenida; • koefitsiendi piirmäärast tulenevalt on osa lisatööst tasustamata; • erineva kvalifikatsiooniga töötajatel sama palk, mis on ebaõiglane; • enese arendamisel ei näe mõtet, kuna palk sama.

LISA G

Aritmeetilised keskmised ja Mann-Whitney U-testi tulemused.

	Väide	Aritmeetiline keskmine		Olulisus-tõenäosus p
		OVB	AUT	
1	Ma olen kursis ettevõtte põhieesmärkidega	3,2	3,3	0,314
2	Minu töö eesmärgid on mulle arusaadavad	3,9	3,5	0,086
3	Eesmärgid panevad mind pingutama	3,5	3,5	0,908
4	Mõistan oma tööga kaasnevat vastutust	3,9	3,8	0,364
5	Minu juht julgustab mind eesmärke võtma	3,0	3,0	0,831
6	Mul on piisavalt ressursse täitmaks eesmärke	3,3	2,7	0,074
7	Ma vajan tööalaselt rohkem juhendamist	2,3	2,3	1,000
8	Soovin ennast pidevalt tööalaselt arendada	3,3	3,7	0,114
9	Minu juht toetab mind eesmärkide saavutamise käigus	3,1	3,0	0,945
10	Parem arusaam eesmärkides tagab parema töötulemuse	3,4	3,6	0,382
11	Töötulemuste hindamise protsess on mulle arusaadav	2,7	2,3	0,191
12	Töötulemuste hindamine on ettevõtte tulemuslikkuse tagamisel oluline	3,3	3,6	0,158
13	Töötulemuste hindamise keskkond on töötajaid arendav	2,9	3,1	0,560
14	Töötulemuste hindamine toob välja, milles vajan arendamist	2,7	2,8	0,607
15	Regulaarsed vestlused juhiga aitavad saavutada parema töötulemuse	2,3	2,7	0,268
16	Mulle tagatakse piisavalt koolitusi oma töö hästi tegemiseks	2,5	1,7	0,003
17	Minu töötulemusi hinnatakse õigeaegselt	2,7	2,6	0,632

LISA G järg

18	Minu tööd tunnustatakse	2,3	2,7	0,242
19	Tööalased vestlused võiksid toimuda tihedamini	2,40	2,74	0,215
20	Ettevõttes kasutusel olev tulemustasustamise süsteem on arusaadavad	2,53	2,55	1,000
21	Minu töökohustused ja põhipalk on vastavuses	1,47	1,45	0,934
22	Põhipalk vastab minu haridusele ja töökogemusele	1,60	1,79	0,471
23	Eelistan pigem turukeskmist põhipalka kui võimalust teenida suuremat tulemustasu	3,33	2,06	<,001
24	Olen teadlik mil viisil arvutatakse tulemustasu suurust	2,60	2,75	0,633
25	Olen rahul kasutatava tulemustasustamise süsteemiga	1,80	1,60	0,438
26	Tulemustasu süsteem on õiglane	1,87	1,68	0,515
27	Tulemustasu paneb mind rohkem pingutama	2,00	2,32	0,256
28	Tulemustasu motiveerib mind eesmärkide saavutamisel	2,07	2,32	0,515
29	Tulemustasu maksmine toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist	2,60	2,74	0,891
30	Kehtiv tulemustasu süsteem vähendab minu motivatsiooni ennast arendada.	2,67	2,89	0,560

Summary

THE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM OF SPECIALISTS AND THE POSSIBILITIES OF ITS DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF VIRU RMT LTD

Andres Klaasmägi and Andry Pärnpuu

The goal of any business is to serve the well-being of its owners. This requires the creation of long-term competitiveness and constructive relations between all stakeholders. The competitiveness of the company is mainly created by the company's employees with their competencies and motivation.

The master's thesis compiled by the authors consists of two chapters – the theoretical and empirical ones. The authors focused on the topics of work performance (hereinafter WP) management and, more specifically, targeting, WP evaluation, and remuneration. Based on the elaboration of the scientific literature, the authors compiled Table 7.

In the empirical part, the authors narrowly studied the functioning of the WP management system among Viru RMT specialists. The authors compiled a questionnaire based on the research literature and conducted a questionnaire survey among the specialists of Viru RMT. The main research method was a questionnaire survey, and group interviews with specialists were conducted to better interpret the contradictions and open-ended questions. The survey volume was 35 employees from two departments (Table 6), and the response rate was 100%.

The results were analyzed using Excel and IBM SPSS programs. First, group-based arithmetic means were found, followed by the Mann -Whitney U-test to determine the overlap of responses by department. Based on the responses to the questionnaire's statements, authors determined Spearman's correlation coefficient to check for correlations between the responses.

The results of the questionnaire survey largely overlapped, with the assessments differing mainly in the statements concerning the need for professional training and the proportion of remuneration. Deficiencies in training and supervision were most expressed by automation locksmiths and to a smaller extent by electricians, while electricians preferred a stable basic salary to a higher performance fee than automation locksmiths.

Based on the results of the survey, the authors conclude that Viru RMT specialists understand the set goals and their necessity and are ready to contribute to achieving both the company's and their own goals but need guidance from managers.

Group interviews revealed that recognition is a working tool used by managers and that professionals are satisfied with it, while professionals in both departments associate recognition

directly with low basic salaries and rather negatively. It also emerged from the interviews that automation locksmiths perceive the skills they have acquired today as an advantage of the labor market, but they do not understand that this uniqueness achieved is largely related only to the current job.

While writing the master's thesis, the authors came to the understanding that the conclusions made are applicable in Viru RMT and started implementing them in the company immediately. The direct managers of the departments in the company were involved, who compiled competence models for the future evaluation of their specialists.

Further development of the master's thesis should be because as the transition to competency-based assessment and changes in the remuneration system will lead to a management crisis in the company, it would be reasonable to conduct a re-examination after developing the WP management system.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Andres Klaasmägi ja Andry Pärnpuu, anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „SPETSIALISTIDE TÖÖSOORITUSE JUHTIMISE SÜSTEEM JA SELLE ARENDAMISE VÕIMALUSED VIRU RMT OÜ NÄITEL“, mille juhendaja on Kulno Türk reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Andres Klaasmägi
Andry Pärnpuu
19.05.2022*