

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Eva-Kristina Maaring

**TÖÖLISTE TÖÖSOORITUSE HINDAMISE JA TÖÖTASUSTAMISE  
SÜSTEEMI ARENDAMISVÕIMALUSED ESTIKO PLASTARI NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(professor K. Türk)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2018. a.

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

..... (E.-K. Maaring)

## **SISUKORD**

<b>SISSEJUHATUS</b> .....	4
<b>1. TÖÖLISTE TÖÖSOORITUSE HINDAMINE JA TÖÖTASUSTAMINE NING NENDE ARENGUSUUNAD</b> .....	7
1.1 Tööliste töösoorituse hindamise olemus ja arengusuunad.....	7
1.2 Tööstusettevõtete tööliste töötasustamise põhimõtted ja komponendid ning nende seosed töösoorituse hindamisega .....	16
<b>2. TÖÖLISTE TÖÖSOORITUSE HINDAMINE JA TÖÖTASUSTAMINE AS ESTIKO PLASTARI NÄITEL</b> .....	21
2.1 AS Estiko Plastari tutvustus, uurimismetoodika ja valim.....	21
2.2 AS Estiko Plastari tööliste töösoorituse hindamine.....	26
2.3 Estiko Plastari töötasustamisesüsteem .....	34
<b>KOKKUVÕTE</b> .....	42
<b>VIIDATUD ALLIKAD</b> .....	45
<b>LISAD</b> .....	50
LISA 1. Autori koostatud ankeetküsimustik AS Estiko Plastari töölistele.....	50
LISA 3. Intervjuu AS Estiko Plastari juhatajaga.....	52
LISA 4. Intervjuud AS Estiko Plastari töölistega.....	53
LISA 5. AS Estiko Plastari tööliste ankeetküsimustiku tulemuste korrelatsioonanalüüs .....	54
LISA 6. AS Estiko Plastari tööliste ankeetküsimustiku tulemuste hinnangute Kruskal-Wallise H-testi tulemused .....	56
<b>SUMMARY</b> .....	57

## SISSEJUHATUS

Töösoorituse (edaspidi TS) hindamine ja töötasustamine (edaspidi TT) on tänapäeva organisatsioonides jätkuvalt aktuaalne teema, sest tootmistööliste (edaspidi tööline) töösooritus on see, mis aitab ettevõttel saavutada oma eesmärgid. Igas ettevõttes kasutatakse TS ja TT süsteeme, kuid sageli ei taga need organisatsioonide pikaajaliste eesmärkide saavutamist ning seetõttu ei toimu ettevõttes arengut. Sobiv TS hindamissüsteem suunab töötajaid täitma neile seatud eesmärke, mis võimaldab tõsta organisatsiooni tulemuslikkust (Türk 2005: 188). Seega peaks iga ettevõtte jaoks olema väga olulisel kohal sobiva töösoorituse hindamise- ja töötasustamise süsteemi välja töötamine.

Töösoorituse hindamine aitab lisaks soorituse parendamisele ka suurendada suhtlust läbi tagasiside, aitab tuvastada töötajate nõrgad ja tugevad küljed ning selle alusel määrata koolituse vajadus. Lisaks aitab see ka leida töötajad, kes väärivad edutamist ning võimaldab luua alused töötasustamise süsteemile (Schultz 2015: 14-15). Hetkel on tööturul sobivate tööliste leidmine kriitiline ning seetõttu on väga oluline, et vastavalt TS hindamissüsteemile makstaks töölistele õiglast palka. Töölised, kes on ettevõtetest lahkunud, on öelnud, et üheks oluliseks töölt lahkumise põhjuseks on ebasobiv TS hindamise süsteem ning seetõttu on neil puudunud motivatsioon täita organisatsiooni poolt etteantud eesmärke (Sarkar 2015: 8-10).

Bakalaureusetöö eesmärgiks on töötada välja ettepanekud AS Estiko Plastari töösoorituse hindamise ja töötasustamise süsteemi arendamiseks tuginedes töötajate ja juhi arvamustele.

Uurimiseesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- 1) käsitleda töösoorituse hindamise süsteemide eripärasid ja arengusuundi;
- 2) analüüsida tööliste töötasustamise süsteeme ning nende seoseid TS hindamisega;
- 3) viia läbi dokumentide analüüs, ankeetküsitlus ning intervjuud ettevõtte juhi ja töölistega;
- 4) analüüsida tööliste ja juhtide hinnanguid AS Estiko Plastari töösoorituse hindamise ja töötasustamise süsteemi kohta;
- 5) töötada välja ettepanekud AS Estiko Plastari TS hindamise ja TT süsteemi arendamiseks;

Lähtudes bakalaureusetöö eesmärgist ja uurimisülesannetest on töö jagatud kaheks - teoreetiline ja empiiriline osa. Töö teoreetilise osa esimeses alapeatükis käsitletakse tööliste TS hindamise olemust, võimalusi ning arengusuundi. Teises alapeatükis käsitleb autor tööstusettevõtete TT põhimõtteid ja komponente ning selle seoseid TS hindamisega. Bakalaureusetöö teoreetiline osa on peamiselt kirjutatud viimase nelja aasta jooksul ilmunud inglisekeelsete teadusartiklite põhjal.

Töö empiirilises osas on vaatluse all ettevõtte AS Estiko Plastar, mis on üks juhtivatest kilepakenditootjatest Baltikumis. Teise peatüki esimeses alapeatükis töötab autor välja uurimismetoodika, mille hulka kuulub ankeetküsitlus, dokumentide analüüs ning intervjuud ettevõtte juhi ja töölistega. Teises alapeatükis selgitab autor välja tööliste ja juhtide hinnangud AS Estiko Plastari TS hindamise kohta ning töötatakse välja ettepanekud AS Estiko Plastari tööliste TS hindamise süsteemi arendamiseks. Kolmandas alapeatükis toob autor välja AS Estiko Plastaris kasutusel oleva TT süsteemi eripärad, tugevused ja nõrkused ning töötab välja ettepanekud AS Estiko Plastarile tööliste tööd iseloomustavate tootmisandmete kogumiseks ja nende seostamiseks tööliste töösoorituse hindamisega.

Töö empiirilises osas teostab autor dokumentide analüüsi, milles analüüsitakse tööliste tulemustasu saamist. Seejärel töötas autor välja ankeetküsimustiku, mis koosnes 16 väitest ning kahest avatud küsimusest. Ankeetküsitluse eesmärgiks on kindlaks määrata AS Estiko Plastari tööliste arvamused ja hinnangud ettevõttes kasutusel oleva TS hindamise ja TT süsteemi kohta. Saadud tulemuste põhjal viib autor läbi korrelatsioonanalüüsi ning Kruskal-Wallise H-testi, et leida hinnangud, millel on statistiliselt olulised erinevused. Ebaselgetele tulemustele põhjuste leidmiseks viib autor läbi personaalsed intervjuud ettevõtte juhi ning kahe töolisega.

Töö on koostatud ühe tööstusettevõtte näitel ning seda ei saa üldistada kõikidele tööstusettevõttele.

Bakalaureusetöö autor soovib tänada AS Estiko Plastari juhatajat sujuva koostöö ja igakülgse abi eest ning ettevõtte töölisi uuringus osalemise eest. Samuti soovib autor tänada juhendajat Kulno Türki toetuse ja abi eest.

Märksõnad: töösoorituse juhtimine, töösoorituse hindamine, töötasustamine, tulemustasu, tööstusettevõtte.

# **1. TÖÖLISTE TÖÖSOORITUSE HINDAMINE JA TÖÖTASUSTAMINE NING NENDE ARENGUSUUNAD**

## **1.1 Tööliste töösoorituse hindamise olemus ja arengusuunad**

Käesolevas alapeatükis selgitab töö autor töösoorituse juhtimist ning töösoorituse hindamise olemust ning selle arengusuundi. Lisaks tuuakse välja TS hindamise ohud ja mõjud ning selle rakendamise meetodid.

Ettevõtte suurimaks varaks peetakse töölisi ning ettevõtete peamiseks eesmärgiks on võimalikult suure tootlikkuse saavutamine. Selleks, et läbi tööliste saavutada soovitud tootlikkust, on väga oluline suunata töölisi tegutsema ettevõtte eesmäärke arvesse võttes. Tööliste suunamisel ja motiveerimisel kasutatakse TS juhtimise süsteeme. TS juhtimise all mõistetakse eelkõige protsessi, mille eesmärgiks on tõhustada juhtimist ning parendada tööliste töösooritust (vt tabel1).

TS juhtimine keskendub peamiselt kolmele olulisele aspektile – TS tulemuslikkus, eesmärkide seadmine ning TS hindamine. TS juhtimise edukaks läbiviimiseks oodatakse nii juhilt kui ka töötajatelt avatud mõtlemist, uuenduslikke ideid ning soovi leida üheskoos asjalikke lahendusi. Tööliste saavutuste mõõtmise ja asjakohase juhtimissüsteemi kaudu parandab TS juhtimine organisatsiooni ja töötajate tulemuslikkust. TS juhtimine soodustab tööliste tööalast tegevust, sest see avaldab positiivset mõju tööliste hoiakule, sisemisele motivatsioonile, pühendumusele ning tööga rahulolule.

**Tabel 1.** TS juhtimise definitsioonid

Definitsioon	Märksõnad	Autor(id)
“TS juhtimine on pidev protsess, mis määrab kindlaks, mõõdab ja arendab üksikisikute ja meeskondade tulemuslikkust ning ühildab seda organisatsiooni eesmärkidega”	Tulemuslikkus; eesmärk	Aguinis <i>et al.</i> (2011)
“TS juhtimine on protsess, mis koosneb tulemuslikkuse muutujate valimisest, mõõdikute määratlemisest, eesmärkide seadmisest, TS mõõtmisest ja analüüsimisest”	Tulemuslikkus; eesmärk; analüüsimine	Forslund (2015)
“TS juhtimine oma protsess, mille kaudu organisatsioon kaasab oma töötajad eesmärkide saavutamisel, ning seda vaadeldakse kui hindamatut vahendit tulemuste realiseerimiseks, jätkusuutlikuks arenguks, strateegia elluviimiseks ning juhtimise tõhustamiseks”	Eesmärk; strateegia; juhtimine	Gordon (2016)
“TS juhtimist teostatakse töötajate töötulemuste ja tegevuse mõõtmise, hindamise ja liigitamise tulemusena”	Töötulemused; hindamine	Thursfield, Grayley (2016)
“TS juhtimine koosneb erinevatest tegevustest, reeglitest ja protseduuridest, mis aitavad töötajatel parendada töösooritust. TS juhtimine algab TS hindamisega ning sisaldab ka tagasiside andmist, eesmärkide seadmist, koolitamist ning töötasustamissüsteemi.”	Töösooritus; tagasiside; eesmärk; töötasustamine	DeNisi, Murphy (2017)
“TS juhtimine on uus lähenemisviis personali hindamisele, mille eesmärk on saavutada paremaid tulemusi organisatsiooni, meeskonna ja üksikisiku tasemel”	Hindamine; tulemuslikkus	Mihai <i>et al.</i> (2017)

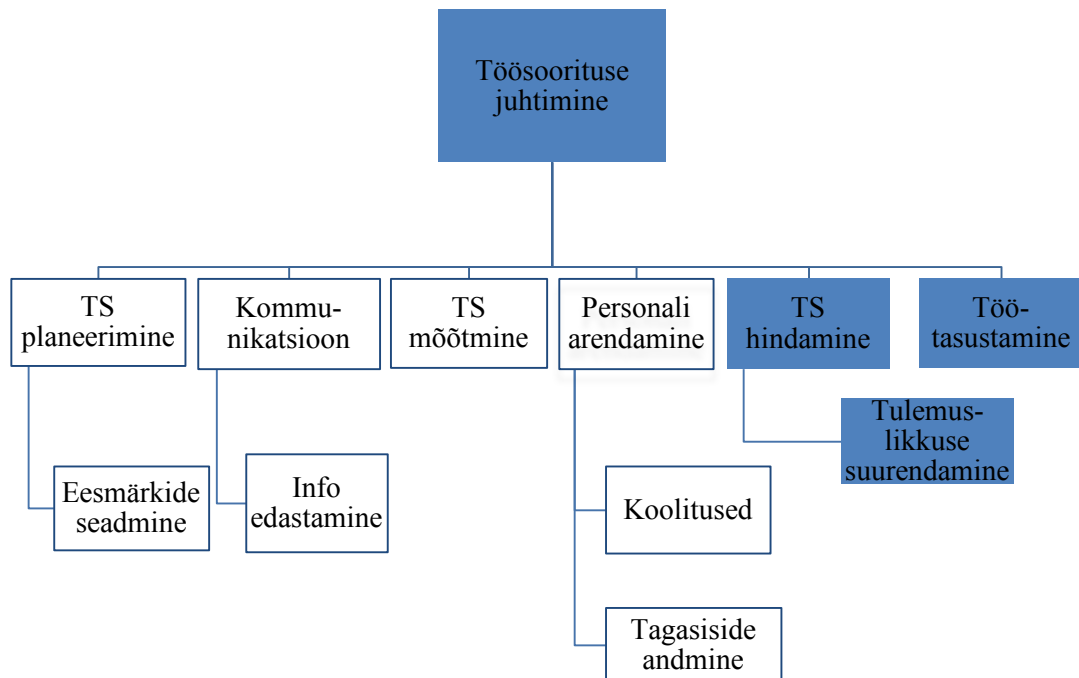
Allikas: (tabelis toodud allikate põhjal); autori koostatud

TS juhtimine ühendab organisatsiooni eesmärgid individuaalsete eesmärkidega ning selle tulemusena on võimalik suurendada tööliste tootlikkust ning ettevõtte kasumlikkust. Ahenkan *et al.* (2018: 520) lisab eelnevale, et TS juhtimise süsteem on välja töötatud selle jaoks, et motiveerida töötajaid, tehes seda tööliste edusammude kohta tagasiside andmise kaudu. TS juhtimisel on ka oluline kommunikatsioonifunktsioon, sest kommunikatsiooni abil edastatakse tööliste oodatavad tulemused ja käitumine.

Hästi kavandatud ja teostatud TS juhtimisest saavad kasu ka töölised (Aguinis *et al.* 2011: 505):

- 1) töölised kogevad enesehinnangu tõusu;
- 2) töölised mõistavad paremini nendelt nõutavat tulemust ja käitumist;
- 3) töölised saavad kindlaks määrata võimalused, kuidas kasutada maksimaalselt oma tugevaid ning minimaalselt nõrgemaid omadusi.

TS juhtimine koosneb väga mitmetest komponentidest. TS juhtimise ülesehituse paremaks mõistmiseks on autor koostanud joonise 1, kus on välja töödud TS juhtimise olulisemad koostisosad.



**Joonis 1.** TS juhtimise koostisosad (Eaidgah *et al.* 2016: 192, Sahoo, Mishra 2012: 3, DeNisi, Murphy 2017: 421 põhjal); autori koostatud

Käesolev bakalaureusetöö keskendub suures osas TS juhtimise oluliseimatele komponentidele, milleks on TS hindamine ja töötasustamine. TS hindamist kasutatakse igas ettevõttes ning selle eesmärgiks on tööliste ja ettevõtte tulemuslikkuse suurendamine. Järgnevalt käsitleb autor erinevaid TS hindamise aspekte.

Kromrei (2015: 54) käsitluse kohaselt on TS hindamine tegevus, mille kaudu organisatsioonid hindavad oma töötajaid, püüavad suurendada organisatsiooni tulemuslikkust ning arendada töötajate oskuseid. Ikramullah *et al.* (2016: 335) leiab, et TS hindamine ei tohiks piirduda ainult tulemuslikkuse planeerimise ja ülevaatamisega. TS hindamine peab koosnema erinevatest omavahel seotud hindamise elementidest, mille hulka kuuluvad töötajate eesmärkide seadmine, hindamiste läbiviimine ning tagasiside andmine.

Amin (2013: 129-131) leiab, et TS hindamist saab defineerida kui tööliste töötulemuslikkuse kindlaks määramist ja sellest teavitamise protsessi, kui hästi ta etteantud tööga hakkama saab ning kuidas töötada välja plaan, et sooritust veelgi parandada. Hindamine hõlmab töötaja töö tulemuslikkuse objektiivset hindamist, millega nõustuvad nii töötaja kui juht. Autor leiab, et TS hindamise puhul on väga oluline, et see oleks üheselt mõistetav nii juhile kui ka töölisele, kellele tagasisidet antakse, sest vastasel juhul jääb tagasiside andmise oodatav eesmärk täitmata.

Efektiivsel ja toetaval TS hindamise süsteemil on igas organisatsioonis tähtis roll, sest see motiveerib töölisi olema kohusetundlikumad, kompetentsemad ja suurendama nende tulemuslikkust. Ismail ja Rishani (2018: 110-112) on välja toonud, et organisatsioonis kasutatava TS hindamise süsteemi sobivus tööliste mõjutab nende rahulolu ja suhtumist töökohta, mis omakorda suurendab tööliste motivatsiooni arendada ja rakendada uuenduslikke ideid organisatsioonides. Sobiv TS hindamise süsteem, mis on õiglane, toetav ja jagab konstruktiivset tagasisidet, aitab kaasa töötajate positiivsele karjääriarengule.

Arif ja Urooj (2016: 31-34) toovad välja, et TS hindamise protsess on mõeldud töötajate hindamiseks, töötajatele väärtusliku tagasiside andmiseks ja positiivse mõju saavutamiseks. Hindamise üheks põhieesmärgiks on suurendada organisatsiooni tootlikkust ja tõhusust. Hindamise käigus on väga oluline, et töötajaks teaksid, mis tasemel nad hetkel on. Konkurentsi tingimustes on oluline, et ettevõtted määraksid kindlaks tegurid, mis mõjutavad nende töötajate töörahulolu ja töömoraali. Nendeks teguriteks võivad olla – töö iseloom, töötajate arenguvõimalused, töötasu, juhtimine, töörühmad ja töötingimused. Töötajate motivatsiooni aitavad tagada ka kõrgem töötasu, soodustused, ja karjääriarengu võimalused. Eelneva käsitlusega nõustub ka Schultz

(2015: 19-20), kes väidab, et töötajate suurimaks motivatsiooniallikaks ei ole rahalised tasud ega ähvardused töökoha koondamisest või muudest karistusest, vaid rõhutamine, et nende töö on oluline roll ning töö tegemine on meeldiv kogemus

Töö autor leiab, et on väga oluline leida sobivad meetmed, millega töölisi motiveerida. Ainult rahaliste stiimulite kasutamine võib viia olukorrani, kus töölised teevad täpselt nii palju tööd, et teenida soovitud töötasu, kuid nende tööga rahulolu ning üldine tulemuslikkus sellest ei suurene.

Kampkötteri (2017: 752) käsitlese kohaselt on TS hindamine üks olulisemaid inimressursi juhtimise komponente. Selle eesmärk on kontrollida ja motiveerida töölisi saavutama eesmärgipäraseid tulemusi. TS hindamise protsess koosneb eesmärkide püstitamisest, tööliste kaasamisest ning tagasiside andmisest. TS hindamine omab märkimisväärselt positiivsemat mõju tööliste töösooritusele kui hinnangud on seotud millegi konkreetsega – palgatõus, edutamine või preemia. Samal ajal toob Farndale (2017: 343) välja, et kui ettevõttes kasutatakse ebasobivat TS hindamise süsteemi, siis võib see vähendada töötajate sooritust ning muuta nende hoiakut töö tegemisse. Nende tööliste, keda ei ole õiglaselt hinnatud, tootlikkus, pühendumus ja koostöövõime võivad väheneda. Samas toob ta välja, et töötajate pühendumist töösse aitab parandada usaldusväärne ja toetav suhe otsese juhiga.

Longenecker ja Fink (2017: 33) leiavad, et TS hindamise kasulikkus sõltub organisatsiooni juhtide otsustest ja valikutest. See võib olla kasulik vahend, mis aitab juhtida inimesi ja teha tähtsaid personalialaseid otsuseid, kuid see võib osutuda tähtsusetuks protsessiks, mis suurendab organisatsioonisisest negatiivset suhtumist. Kui TS hindamine on organisatsiooni jaoks ebasobiv, siis mõjutab see negatiivselt nii individuaalset kui ka organisatsiooni tulemuslikkust. Lisaks sellele võib see põhjustada ka juhi-alluva töösuhete halvenemist, langetada töötajate ja juhtide motivatsiooni ning kahjustada organisatsiooni personaliosakonna usaldusväarsust.

Agarwal (2014: 33-34) leiab, et juhtidel ei ole lihtne õiglast TS hindamise süsteemi välja töötada ja rakendada. Nad ei tohi edendada oma lemmikute või parimate tööliste karjääri, sest vastasel juhul saadavad nad meeskonnale sõnumi, et kõik liikmed ei ole võrdselt olulised. Ainult parimate tööliste kiitmine võib viia olukorrani, kus töölised on segaduses

ega tea, kas organisatsioonis hinnatakse rohkem tulemusi või juhile meelejärele olemist. Samal ajal ei tohi juhid ignoreerida väiksema tulemuslikkusega töölisi, vaid peavad välja selgitama ebaefektiivsuse põhjused ning arendama välja tööliste arenguvõimalused vastavalt tööliste vajadustele. Juhid peavad andma madala töösooritusega töölistele võimaluse ennast tõestada ning pakkuma neile vajadusel juhendamist, veebipõhiseid koolitusi ja nõustamisi. Töö autor nõustub Agarwal (2014: 33-34) käsitlusega ning leiab, et suurim probleem TS hindamise rakendamisel on juhtide vähesed teadmised ja oskused, et tagada töölistele õiglased hinnangud nende töö kohta.

Töösoorituse hindamine on organisatsioonides sageli kardetud protsess, sest on levinud eelarvamus, et TS hindamine on negatiivne ning tööd pärssiv protsess. Kromrei (2015: 54) väidab, et tegelikkuses vähendab sobiv TS hindamise süsteem tööliste eelarvamusi ning parandab samal ajal nende hindamistulemusi ning kaasatust hindamisprotsessi. TS hindamine on pidev protsess, mille kaudu organisatsioonid hindavad töölisi ning suurendavad tulemuslikkust.

Sageli ei tehta organisatsioonides tagasisidel ja kriitikal vahet ning see tekitab usaldamatust ning lahkkelisid. Tagasisidet peetakse ebameeldivaks protsessiks, sest arvatakse, et see on negatiivne ja töötajate suhtes ebaõiglane. Hauck (2014: 52-53) toob välja, et töölistel soovivad regulaarset tagasisidet, kuid seda peab esitama oskuslikult ja usaldusväärset, et tööline ei tunnetaks selles ainult negatiivsed aspekte, sest muidu kahjustab see kogu süsteemi tulemuslikkust.

TS hindamine on ettevõtetes väga vajalik protsess, kuid hindamisprotsessi ebasobiva läbiviimise korral võib see vähendada töötajate motivatsiooni ning organisatsiooni tulemuslikkust. Järgnevalt on autor toonud tabelis 2 välja TS hindamise positiivsed mõjud ja ohud.

TS hindamine protsessi rakendatakse igas ettevõttes, kuid selle jaoks, et vältida sellega kaasnevat ohte, tuleb seda läbi viia oskuslikult ning õigete meetodite kaudu. TS hindamise läbi viimiseks on välja töötatud mitmeid erinevaid meetodeid, kuid iga ettevõtte peab leidma endale sobivaima, mis on nende jaoks kõige efektiivsem ning aitaks kaasa nende eesmärkide täitmisele.

**Tabel 2.** TS hindamise positiivsed mõjud ja ohud

<b>TS hindamise positiivne mõju</b>	<b>TS hindamise ohud</b>
Töötajate karjääri kujundamisele kaasa aitamine (Ismail, Rishani 2018)	Töötaja efektiivsuse vähenemine (Farndale 2017)
Tööga rahulolu suurenemine (Kampkötter 2017)	Organisatsiooni usaldusväarsuse kahjustamine (Longenecker 2017)
Töötajate motiveerimine (Ismail, Rishani 2018)	Töötaja pühendumuse vähenemine (Farndale 2017)
Töötajatele konstruktiivse tagasiside andmine (Ismail, Rishani 2018)	TS hindamise tulemused on töötajate arvates ebaõiglased (Longenecker 2017)
Organisatsiooni eesmärkide täitmine (Kampkötter 2017)	Ebasobiva TS hindamisesüsteemi rakendamine võib vähendada organisatsiooni tulemuslikkust (Hauck 2014)

Allikas: (tabelis toodud allikate põhjal) autori koostatud

Javad ja Sumod (2015: 26) leiavad, et tagasiside andmine, mis põhineb tööliste konkreetsetel minevikus toimunud tegevusel, ei toimi enam piisavalt efektiivselt. Organisatsioonid peavad välja arendama pideva tagasiside andmise protsessi, et juhtida tööliste töösooritust. Lisaks sellele on vaja kindlaks määrata, et TS hinnatakse õigete mõõdikute alusel. Sarnaselt antud eelnevate autorite käsitlusele on ka Ismail ja Rihani (2018: 110-112) leidnud, et TS hindamine on ettevõttes efektiivne juhul kui selle kaudu esitatakse tööliste võimalikult konstruktiivset tagasisidet.

Sarkari (2017: 8) käsitluse kohaselt peab tagasiside olema vajadusel põhinev ning seotud vahetult toimuvaga. Tagasiside peab olema tulevikule orienteeritud ning keskenduma sellele, kuidas tulevikus oma töökohustusi paremini täita, mitte aga keskenduma niivõrd minevikus tehtud halvale tööle. Tagasiside andmisel ei peaks keskenduma mitte niivõrd töötaja edutamisele ega stiimulite kindlaksmääramisele, vaid selle eesmärgiks peab olema töötaja tegevuse parendamine. Töö autor nõustub Sarkar (2017: 8) käsitlusega ning leiab, et tagasiside andmine on kõige efektiivsem just siis, kui keskendutatakse sellele, kuidas tööline saab edaspidi oma TS paremaks muuta, mitte ainult vigadele, mida tööline on minevikus teinud.

Tagasiside andmise kaudu teavitatakse töölisi tulemuslikkuse ootustest, töö eesmärkidest ning eelistatud viisidest töö tegemiseks. Hoolikalt ja professionaalselt edastatud positiivne või negatiivne tagasiside peab tagama töölistele tunde, et nad kuuluvad sinna meeskonda. (Young, Steelman 2014: 232) Schultz (2015: 17) lisab veel, et tagasiside on eelkõige mõeldud juhendamiseks, juhiste andmiseks ning tööliste tootlikkuse suurendamiseks. Tagaside peab olema selge nägemuse loomine sellest, kuidas arendada tööliste nõrku külgi, kohandada töötingimusi ning säilitada kasumlikkust.

Budworth *et al.* (2015: 46) leiab, et “edasiside” intervjuu (*feedforward interview*, edaspidi lühendatult FFI) on tõhusam kui traditsiooniline TS hindamine. FFI eesmärk on parandada tulemuslikkust ja juhi-alluva koostööd, keskendudes peamiselt tööliste positiivsetele külgedele. Erinevalt traditsioonilisest TS hindamisest keskendub see meetod tööliste edulugude välja toomisele ning sellele, et tulevikus luua sarnased tingimused edukuse tagamiseks. FFI on kahepoolne arutelu, et luua alus administratiivseteks otsusteks (töötasu, edutamine, üleviimine), analüüsida tööliste arengut ning viia tööliste TS vastavusse organisatsiooniliste eesmärkidega. Selle meetodi puhul peetakse oluliseks aspektiks tööliste teavitamist, millistes valdkondades tal puudujääke esineb.

Rice (2017: 7) käsitluse järgi avaldab traditsiooniline TS hindamine töötajatele negatiivset mõju, sest tuuakse välja nende vigu ning see võib põhjustada rahulolematust tööga. Autori arvates on võimalik ka klassikalise tagasisidestamise raames edastada konstruktiivset tagasisidet, millest on võimalik töölistel kasu saada. Tänapäevases teadmispõhises majanduses ei aita minevikus ebaõnnestunud olukorrad kaasa tulevikus edu saavutamisele. FFI peaks kõigepealt kindlaks määrama eduka töösoorituse ning seejärel keskenduma nendele aspektidele, mis aitavad sellisele sooritusele kaasa. Oluline on keskenduda ka töötajate positiivsetele kogemustele, mida nad hea soorituse korral kogesid.

Hindamis- ja arenguestlus on juhi ja tööliste vaheline intervjuu, mille käigus analüüsitakse tööliste tulemuslikkust ja eesmärkide täitmist. Hindamis- ja arenguestlus nõuab mõlemalt osapoolelt põhjalikku eeltööd, et läbi mõelda enda ja teise osapooli käitumine ning paika panna vestluselt oodatavad tulemused. (Mieroop, Vrolix 2014: 160-161) Meinecke *et al.* (2017: 2) lisab, et on väga oluline kaasata töölistes

hindamisprotsessi, sest see annab neile võimaluse avaldada oma arvamust ja ideid ning planeerida intervjuu järgselt läbiviidavaid tegevusi. Töölise kaasamine mõjutab positiivselt töölise sisemist motivatsiooni, sest see teadvustab talle, et tema arvamus mängib olulist rolli ning temaga arvestatakse otsuste tegemisel. Töölise aktiivne osalus intervjuus võib välja tuua olulisi ja asjakohaseid aspekte töölise tegevuse ja TS parandamiseks, millele juht pole eelnevalt osanud tähelepanu pöörata.

Autor toob tabelis 3 välja kolme TS hindamise meetodi (tagasiside, edasiside intervjuu, hindamis- ja arenguvestlus) tugevus ja nõrkused.

**Tabel 3.** TS hindamise meetodite tugevused ja nõrkused

TS hindamise meetod	Tugevused	Nõrkused
<b>Tagasiside</b>	Pidev protsess Suurendab usaldust töölise ja juhi vahel Tunnustab edusamme, mis on eesmärkide saavutamiseks tehtud	Keskendub liigselt negatiivsele tegevusele Tööline ja juht võivad tagasisidet erinevalt mõista Keskendub minevikul toimunud tegevustele
<b>Edasiside intervjuu</b>	Keskendub töötaja positiivsetele külgedele Analüüsitakse, kuidas tulevikus töölise TS parandada Töölise kaasamine hindamisprotsessi	Töölise negatiivsed küljed jäävad käsitlemata Meetodi uudsuse tõttu on see ettevõtetes harva kasutatav
<b>Hindamis- ja arenguvestlus</b>	Annab võimaluse suhtluseks töölise ja juhi vahel Töölisel võimalus avaldada oma mõtteid ja ideid Töölise arvamus võib välja tuua olulisi aspekte TS parandamiseks	Väga ajamahukas Vestluse fookus võib kaduma minna Ebaprofessionaalne läbiviimine ei anna soovitud tulemust Töölised ei julge avaldada ausat arvamust

Allikas: (Budworth 2015: 46, Hauck 2014:52, Meinecke *et al.* 2017:2, Mieroop, Vrolix 2014: 160-161, Sarkar 2017: 8, Schultz 2015: 17-18 põhjal); autori koostatud

Tõhusa TS hindamise süsteemi välja töötamine on igas ettevõttes individuaalne, mis sõltub peamiselt eesmärkidest, mida ettevõtte soovib saavutada. Tagasiside andmine on töölise jaoks väga oluline, sest selle kaudu saavad töölised teada oma puudujääkidest ning võimaluse arvestada nendega edasises tööprotsessis, et oma TS paremaks muuta.

Autor leiab, et kõik käsitluse all olnud TS meetodid võivad sobida tööstussektori ettevõtetesse ning nende õigel ja oskuslikul rakendamisel aitavad need saavutada nii tööliste kui ka ettevõtte eesmäärke.

## **1.2 Tööstusettevõtete tööliste töötasustamise põhimõtted ja komponendid ning nende seosed töösoorituse hindamisega**

TS juhtimise teiseks oluliseks komponendiks on tööliste töötasustamine. Järgnevas alapeatükis käsitleb autor tööstusettevõtetes kasutatavaid töötasustamise põhimõtteid, komponente ning meetodeid.

Töötasu on peamine stiimul, mille pärast inimesed tööd teevad. Seetõttu on väga oluline, et töötasu makstakse õiglaselt ning õigete eesmärkide alusel. Ebasobiva töötasu maksmine võib kaasa tuua tööliste motivatsiooni languse ning rahulolematuse oma tööga.

Adigüzel *et al.* (2010: 285) leiab, et töötasu saab defineerida kui füüsilist ja vaimset hinda, mida makstakse töötajatele tehtud töö eest. Töötasu peetakse peamiseks võimaluseks tasustada töötajaid. Töötasu maksmise tähtsaim roll on suurendada ettevõtte tootlikust töötajate premeerimise kaudu. Lisaks sellele aitab töötasu maksmine siduda töötajad ettevõttega ning tagada selle, et töötajad jätkaksid töö tegemist.

Zhang *et al.* (2016: 2) käsitluse kohaselt kasutatakse tänapäeval tööstusettevõtetes peamiselt kolme liiki töötasu maksmise vorme – fikseeritud põhipalk, tulemustasu ning põhipalk kombineeritud tulemustasuga. Fikseeritud põhipalk on kindlaks määratud summa, mille töölised saavad oma töö eest ning neil ei ole võimalik hea soorituse eest teenida lisatasu. Tulemustasu süsteemi korral sõltub tööliste töötasu suurus otseselt nende töösooritusest ja jõudlusest. Kahe eelnevalt kirjeldatud töötasu maksmise süsteemi kombineeritud süsteem sisaldab endas kindlaks määratud põhipalka ning tulemuste põhiselt juurde makstavat lisatasu. Madhani (2016: 180) lisab eelnevale, et fikseeritud põhipalk võrreldes tulemustasuga ei ole oma olemuselt diskrimineeriv ning põhipalga suurus määratakse kindlaks organisatsiooni üldise töötasupoliitika alusel.

Järjest rohkem on hakatud erasektoris kasutama töötasustamise süsteemi, mille põhimõte on maksta töölistele nende tootlikkusele vastavat palka - see kujutab endast muutuvtasu, mida makstakse töölistele kord aastas või muu fikseeritud tähtaja järel (Addamo *et al.* 2017: 480-481). Tootlikkusele vastava tasu maksmise eesmärk on suurendada tööliste motivatsiooni ja vastutustunnet, siduda tööliste huvid ettevõtte huvidega ning parandada ettevõtte tootlikkust tööliste täiendavate pingutuste kaudu (Forth *et al.* 2016: 323). Niisuguste süsteemide toimivuse eelduseks on see, et töötajad mõistaksid ja usuksid, et suurem tööalane pingutus tagab parema ja juhtkonna poolt oodatava tulemuse, mille alusel makstakse töölistele suuremat tasu.

Cloutier *et al.* (2013: 465-466) toob välja, et erinevalt tööliste põhipalgast, mis on töölistele garanteeritud ning sõltub töökoha väärtusest tööturul, põhineb tulemustasu, mis koosneb organisatsiooni poolt makstavatest lisatasudest, tööliste tulemuslikkusel. Tulemustasu on tööstusettevõtte juhtidele motiveerivaks vahendiks, kuidas suurendada tööliste produktiivsust töötasu kaudu. Tulemustasu eesmärk on julgustada töölisti rohkem panustama organisatsiooniliste eesmärkide saavutamisse. Autor leiab, et tulemustasu tagab tööliste suurema panustamise töösse, sest selle abil on neil endil võimalik kontrollida oma töötasu suurust, võttes vabatahtlikult kasutusele sobiliku hoiaku töö tegemise ning ettevõtte eesmärkide täitmise osas.

Järgnevalt toob autor tabelis 4 välja põhipalga ja tulemustasu võrdluse ning leiab mõlema TT süsteemi tugevused ja ohud.

Autor leiab, et tööstusettevõtetes võib ainult põhipalgal või ainult tulemustasul põhinev TT süsteem olla tööliste jaoks liialt tootlikkust pärssiv, sest mõlemal süsteemil esineb palju puudusi. Autor arvab, et kõige efektiivsem TT meetod tööstusettevõtetes peaks ühildama põhipalga ning tulemustasu, sest see tagaks töölistele kindla sissetuleku, kuid samal ajal motiveeriks neid efektiivsemalt ja eesmärkide põhiselt töötama, sest parema soorituse korral on neil võimalik põhipalgale lisaks teenida ka tulemustasu.

**Tabel 4.** Põhipalga ja tulemustasu võrdlus

	<b>Tugevused</b>	<b>Ohud</b>
<b>Põhipalk</b>	Fikseeritud tasu Ei sõltu töötaja töösooritusest Puudub risk teenida oodatavat madalamat töötasu	Töölise ebavõrdne panus töösse Töötulemused ei vasta töötasule Puudub võimalus teenida suuremat töötasu
<b>Tulemus- tasu</b>	Soodustab meeskonnatööd Motiveerib töötajaid produktiivsemalt töötama Ühildab organisatsiooni ja individuaalsed eesmärgid	Töölised keskenduvad ainult suurema tasu saamisele mitte soorituse kvaliteedile Võib vähendada töölise motivatsiooni kui oodatud tulemusi ei saavutata Ei taga töölisele stabiilset sissetulekut

Allikas: (Damiani *et al.* 2016: 345, Forth 2016: 345, Madhani 2010: 180, Zhang *et al.* 2016: 3 põhjal); autori koostatud

Damiani *et al.* (2016: 345-346) ning Maltarich *et al.* (2017: 2155-2157) leiavad, et tootlikkusele vastava tasu maksmine tööstusettevõtetes mõjutab veelgi rohkem üksikisiku motivatsiooni ja tulemuslikkust, kui töölisel on võimalus näha, kuidas nende tegevus on otseselt seotud lisatasuga ja kuidas neil on võimalik suurema panuse korral teenida suuremat tasu. Antud töötasustamisesüsteem saab organisatsioonis tõhusalt toimida vaid olukorras, kui töölisele pakutakse järjekindlat ja süstemaatilist seost käitumise ja hüvede vahel. Maltarich on välja toonud neli põhilist aspekti, millele ettevõtte peaks keskenduma enne tootlikkusele vastava palga maksmise süsteemi rakendamist (Maltarich *et al.* 2017: 2156):

- lisatulu suurus, mida on võimalik saavutada töölise panuse suurendamise tulemusena;
- võime mõõta töölise töösooritust;
- töölise riskitaluvus;
- töölise reageering uuele töötasustamisesüsteemile.

Bajorek ja Bevan (2015: 95) leiavad, et iga tööstusettevõtte juht on huvitatud, et nende töölised töötaksid nii palju ja efektiivselt kui võimalik, et maksimeerida ettevõtte kasum. Samal ajal on tööliste eesmärk panustada nii vähe kui võimalik, et välja teenida lubatud töötasu. Üksikisiku käitumist saab innustada preemia ja kiitusega ning kui töötaja on seda korra juba kogenud, siis ta muudab vastavalt oma käitumist, et seda ka tulevikus saavutada. Kui tööstusettevõttes võetakse kasutusele tulemustasu maksmise süsteem, siis juhtkond peab tagama, et töölised oleksid tulemustasu maksmise alustest teadlikud ning need oleksid neile arusaadavad. Autor leiab, et on väga oluline, et töölised oleksid tulemustasu maksmise alustest teadlikud, sest vastasel juhul võib hiljem tekkida lahkkelid tööliste ja juhi vahel, kui tulemustasu ei vasta tööliste ootustele.

Igal töötasustamise süsteemil on omad negatiivsed küljed, mis mõjutavad nii organisatsiooni kui ka töölisi. Töölised ei pruugi soovida olla seotud tootmisega kaasnevate riskidega ning seetõttu eelistavad fikseeritud põhipalka, mis ei sõltu nende töö tulemuslikkusest ning tagab neile igakuiselt kindla töötasu (Forth *et al.* 2016: 325). Osterloh (2014: 120) leiab, et rahalised hüved võivad õhnestada tööliste motivatsiooni ning halvendada nende jõudlust. Ta väidab, et kui tööliste motiveerimiseks kasutatakse rahalisi tegureid, siis need peavad olema struktureeritud, et pakkuda suuri hüvesid silmapaistvate tulemuste eest ja tähendusrikkaid karistusi halbade tulemuste eest. Tulemuslikkusele orienteeritud töötasu võib negatiivselt mõjutada tööliste rahulolu, kui nad teevad täiendavaid pingutusi, kuid siiski ei saavuta eeldatavat jõudlust, mis omakorda jätab nad ilma täiendavast töötasust, mida nad olid oodanud (Cloutier *et al.* 2013: 466). Samal ajal võib motiveeritud töölise jaoks lisatasu, mida makstakse töö eest, mida ta oleks valmis tasuta tegema, vähendada nende pühendumust ja pingutust (Addamo *et al.* 2017: 482).

Adigüzel *et al.* (2010: 287) toob välja, et individuaalne tulemustasu on tasu, mida saadakse lisaks põhipalgale vastavalt töölise enda tulemuslikkusele. Selle eesmärk on suurendada tööliste produktiivsust ning motivatsiooni ja selle tulemusena suurendada ettevõtte kasumlikkust. Lucifora, Origo (2015: 607-608) käsitlese kohaselt tuleks kasutada meeskondlikku tulemustasustamist, siis kui üksikisiku tulemuslikkust on raske mõõta. Meeskondliku tulemustasustamise eelduseks on see, et töölised jälgiksid ja motiveeriksid üksteist, et ühiselt saavutada oodatavad eesmärgid.

Autor toob tabelis 5 välja individuaalse ja meeskondliku tulemustasustamise võrdluse ning nende positiivsed ja negatiivsed küljed

**Tabel 5.** Individuaalse ja meeskondliku tulemustasu võrdlus

<b>Individuaalne tulemustasu</b>	<b>Meeskondlik tulemustasu</b>
<p>Sõltub ainult töölise enda tööpanusest            Õiglane töötasu vastavalt töölise sooritusele            Vähendab töölise vahelisi konflikte, sest ei sõltu kaastöölisest            Kõige levinum töötasustamise meetod</p>	<p>Parandab töölise meeskonnatööd            Vähendab ettevõtte seirekulusid            Tulemustasu jagatakse võrdselt kõigi meeskonnaliikmete vahel            Meeskondlikult on võimalik saavutada suuremat tootlikkust            Võib tekkida “tasuta sõidu” probleem            Võib tekitada töölisevahelisi pingeid</p>

Allikas: (Gielen *et al.* 2010: 293, Lucifora, Origo 2015: 607-608, Adigüzel *et al.* 2010: 288); autori koostatud

Sobivaima töötasustamisesüsteemi rakendamine on ettevõtetes individuaalne, sest ettevõtted erinevad üksteisest nii ülesehituse kui ka eesmärkide poolest. Põhipalga maksmine tagab töölisele kindla fikseeritud palga, kuid ei anna neile võimalust hea soorituse pealt teenida lisatasu. Samal ajal tulemustasu maksmine seob töölise tootmisega kaasnevate riskidega ning ei taga kindlalt töötasu, kuid motiveerib töölisi produktiivsemalt töötama, sest selle tulemusena on neil võimalus suurendada oma teenitavat töötasu.

## **2. TÖÖLISTE TÖÖSOORITUSE HINDAMINE JA TÖÖTASUSTAMINE AS ESTIKO PLASTARI NÄITEL**

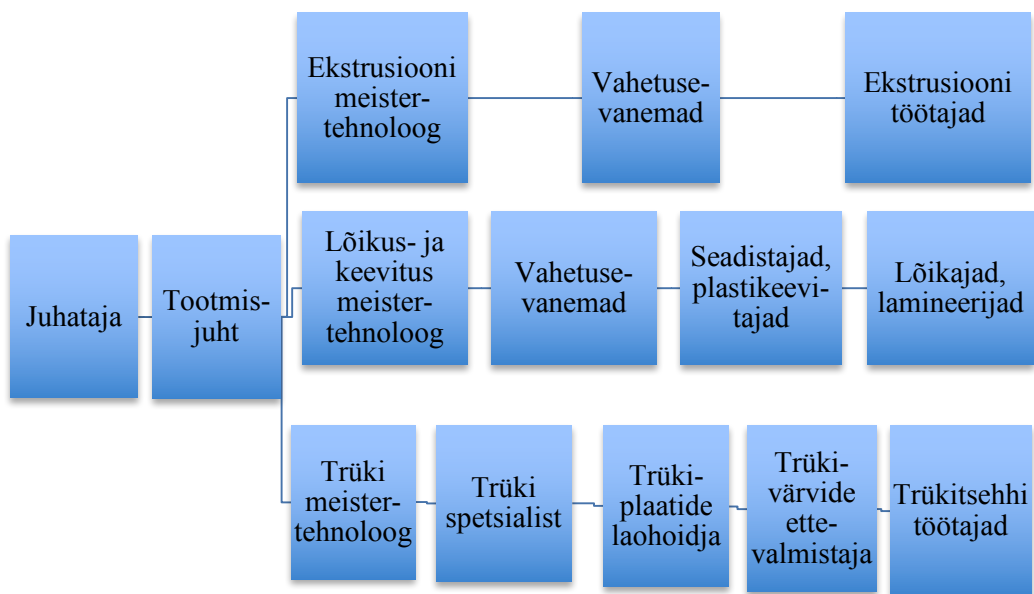
### **2.1 AS Estiko Plastari tutvustus, uurimismetoodika ja valim**

Bakalaureusetöö empiirilises osas selgitab autor AS Estiko Plastaris kasutusel olevat TS hindamise ja TT süsteemi ning töötab välja ettepanekud ettevõttes kasutusel oleva süsteemi arendamiseks. Käesolevas alapeatükis kirjeldab autor ettevõtte olemust, uurimismetoodikat ning valimit.

AS Estiko Plastarile pani aluse Albert Laretei aastal 1918 kui ta rajas Tartu Kammivabriku. 100 aastat tagasi valmistati kamme veiste naturaalistest sarvedest, mis hiljem asendati kunstsarvedega. Esmakordselt hakati kilet tootma 1969. aastal, mil võeti kasutusele esimene ekstruuder (kile tootmise seade) ja hakati juurutama uut tehnoloogiat. Aastal 2001 alustati toidutööstuse pakenditele keskendumist ning investeeriti 8-värvi trükimasinasse, laminaatorisse ning lõikusmasinasse. Tänapäeval on Estiko Plastar Baltikumi üks suuremaid kilepakendite tootjaid.

Ettevõttes toodetakse graanulitest ekstrusioonimeetodil kile, millele järgmises etapis trükitakse peale kliendi poolt tellitud disain ning seejärel lamineeritakse kokku ning lõigatakse tellija soovile vastavasse mõõtu. Ettevõttes on olemas ka kilekeevitusseadmed, mis võimaldavad neil klientidele toota kilekotte. Ettevõttes toimub tootmine katkematu protsessina ehk kilepakendeid toodetakse 24 tundi ööpäevas ning 7 päeva nädalas.

Tootmine toimub neljas vahetuses ning üks vahetus töötab järjest 12 tundi. Ettevõtte aasta keskmine tootmismahd on umbes 9000 tonni ning umbes 70% oma toodangust toodetakse toiduainetööstusele ning ülejäänud toodang läheb turbatööstustele, hügieenitööstustele ning teistele tööstusettevõtetele, kes tarbivad polüetüleenpakendeid. Ettevõtte eelmise aasta käive oli 26 miljonit eurot ning sellest 60% sellest moodustas eksport. Peamisteks eksporditurgudeks on ettevõttel Skandinaavia riigid ning Baltikum. Estiko Plastar on otsustanud kaugemale oma toodangut mitte eksportida, sest suuremad transpordikulud vähendaksid oluliselt ettevõtte kasumimarginaali. Ettevõtte on loonud oma müügikontorid nii Taani kui ka Rootsi, sest Skandinaavia riigid on nende jaoks strateegiline müügisuund. Ettevõtte annab hetkel tööd 147le inimesele, kellest 40 teevad kontoritööd ning ülejäänud töötavad tootmises. (Kaasik, 2018)



**Joonis 2.** AS Estiko Plasti uuringus osaleva personali struktuur

Allikas: autori koostatud ettevõtte personaliandmete põhjal

Autor valis empiirilise osa uurimismeetoditeks dokumentide analüüsi, ankeetküsitluse ning intervjuud ettevõtte juhi ning töolistega. Dokumentide analüüsi käigus analüüsiti töösoorituse hindamist ja töolistele tulemustasude saamist. Töolistele hinnangute süsteemile

määrati kindlaks ankeetküsitlusega, sest see oli antud valimi puhul kõige efektiivsem meetod.

Dokumentide analüüsis selgitati välja, kuidas on ettevõttes reguleeritud TS hindamine ning töötasustamine. Lisaks analüüsiti tulemustasu saamise aluseid ning tööliste tulemustasu saamist. Tulemustasu saamise analüüsi aluseks võttis autor ettevõtte viimase pool aasta tulemustasu andmed.

Ankeetküsimustiku (LISA 1) koostamisel võeti arvesse töö teoreetilises osas käsitletud aspekte ning ülesehituse ja sisu osas konsulteeris autor kõigepealt juhendajaga, et kõik küsimused oleksid olulised ning korrektsed ning seejärel konsulteeris Estiko Plastari juhiga, et koostatud küsimused oleksid asjakohased ning kõigile üheselt mõistetavad. Nii juhendaja kui ettevõtte juhataja esitasid omapoolse tagasiside ning ideed ankeetküsimustiku täiustamiseks. Uuringu läbiviimiseks oli vaja koostada uus küsimustik, sest sellega keskenduti ainult TS hindamise ja TT seotud väidetele ning autori andmeid võib pidada usaldusväärsemaks kui ettevõtte juhi kogutud andmeid, sest ettevõttega mitte seotud inimesele julgetakse avaldada ausamat arvamust ning töö autor tagas ka vastajate anonüümsuse.



**Joonis 3.** Ankeetküsimustiku koostamise etapid (autori koostatud)

Küsimustiku alguses palus autor vastajatel määrata oma sugu, vanus, tööstaaž ning ametikoht. Küsimustik koosnes 16 väitest, millele vastajad pidid andma enda jaoks sobivaima hinnangu skaalal (1 – üldse ei nõustu; 2 – pigem ei nõustu; 3 – nii ja naa; 4 – pigem nõustun; 5 – olen täielikult nõus) ning kahest avatud küsimusest, kus töölisel said lisada täiendavaid märkusi töötulemuste hindamise ja töötasustamise kohta. Väiteid esitati töökohustuste, ettevõtte ja individuaalsete eesmärkide, tulemustasu ning tagasiside kohta.

Ankeetküsitlus viidi Estiko Plastari tööliste seas läbi paber kandjal ajavahemikus 9.-12. aprill aastal 2018. Estiko Plastari uuringus osalenud töölised töötavad neljas erinevas vahetuses, mille tõttu käis autor kõigi vahetuste alguses töölistele ankeetküsitlusi jagamas ning palus need hiljem asetada puhkeruumis asuvasse kinnisesse kasti, millega tagati vastajate anonüümsus. Autori eesmärk oli valimisse kaasata 81 töolist, kellest 36 töötavad trükitsehhis, 24 lõikaja/keevitajana ning 21 ekstrusioonitsehhis (vt tabel 6).

**Tabel 6.** Ankeetküsitluses osalenud tööliste valimi sotsiaal-demograafiline ja ametialane struktuur

Tunnus	Kategooria	Vastajate protsent (%)	Vastajate arv	Protsent üldvalimist (%)
Sugu	Mees	94	46	57
	Naine	6	3	4
Vanus	18-30 aastat	29	14	17
	31-40 aastat	29	14	17
	41-50 aastat	16	8	10
	50+ aastat	18	9	11
Tööstaaž	Kuni 1 aasta	10	5	6
	1-5 aastat	31	15	19
	6-10 aastat	20	10	12
	11-20 aastat	18	9	11
	20+ aastat	20	10	12
Tsehh	Ekstrusioonitsehh	37	18	22
	Trükitsehh	41	20	25
	Lõikuse- ja keevitusetsehh	22	11	14

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal

Vastused sai autor 49 töoliselt, mis moodustab 61% üldkogumist. Ankeetküsitluse üldkogum ja valim on võrdsed. Ankeetküsitluse läbiviimise protsessi eelduseks oli anonüümsuse tagamine, mis võimaldas saada usaldusväärseid ning ausaid andmeid. Mittetäieliku valimi põhjuseks võib olla tööliste soov mitte uuringus osaleda ning oma arvamust töösoorituse hindamise ja töötasustamise kohta avaldada.

Ankeetküsitluse tulemusena saadud vastuseid analüüsis autor MS Excel programmi abil ning arvutas tööliste keskmised hinnangud etteantud väidetele. Lisaks kasutas autor statistikaprogrammi SPSS, mille kaudu viidi läbi korrelatsioonanalüüs, et uurida erinevate ankeetküsitluses küsitud väidete omavahelist seost. Korrelatsioonanalüüsiks kasutas autor Pearsoni korrelatsioonikordajat, mis mõõdab lineaarset seost kahe arvulise tunnuse vahel. Autor valis analüüsiks Pearsoni korrelatsioonikordaja, sest analüüsis väidete keskmiste hinnangute omavahelist korrelatsiooni. Lisaks viis autor läbi Kruskal-Wallis H-testi (vt lisa 6), et välja selgitada, kas tööliste hinnangud on teineteisest oluliselt erinevad. Tulemusi vaadeldi olulisusnivool  $p < 0,05$  (statistiliselt olulised seosed märgitakse tärniga).

Ankeetküsitluse tulemuste analüüsimise järel soovis autor välja selgitada analüüsist tulenevate ebaselgete tulemuste põhjuseid. Selle jaoks viis autor läbi intervjuud ettevõtte juhi ja kahe töolisega (vt tabel 7).

**Tabel 7.** Intervjuueritavad, toimumisaeg, kestvus ja toimumiskoht

Intervjuueritav	Toimumisaeg	Kestvus	Toimumiskoht
Juhataja Triin Anette Kaasik	17.04.2018	47 minutit	Estiko Plastari koos- olekute ruum
Tööline X	25.04.2018	24 minutit	Estiko Plastari tootmis- hoone
Tööline Y	25.04.2018	31 minutit	Estiko Plastari tootmis- hoone

Allikas: autori koostatud

Intervjueeritavad valiti juhuslikult ning töölistele tagati nende anonüümsus. Intervjuu küsimustik (vt lisa 3 ja 4) koostati ankeetküsitluse ja korrelatsioonanalüüsi põhjal ning keskendus peamiselt teemadele, mis analüüsi tulemustest lähtuvalt autorile ebaselgeks jäid. Enne intervjuude läbiviimist kooskõlastati need intervjueeritavatega ning küsiti luba intervjuude salvestamiseks. Intervjuu käigus käsitleti ebaselgete tulemuste tagamaid ning uuriti juhi ja tööliste arvamusi ja ettepanekuid ettevõttes kasutusel oleva TS hindamise ja TT süsteemi kohta.

Bakalaureusetöö empiirilise osa piiranguna võib käsitleda uuringu läbiviimiseks sobiva aja leidmist, sest uuringus osalenud töölistel töötavad pidevas tootmisprotsessis ning seetõttu oli keeruline leida sobivat hetke nende intervjueerimiseks. Probleemid said lahendatud läbirääkimiste ja kokkulepete teel.

## **2.2 AS Estiko Plastari tööliste töösoorituse hindamine**

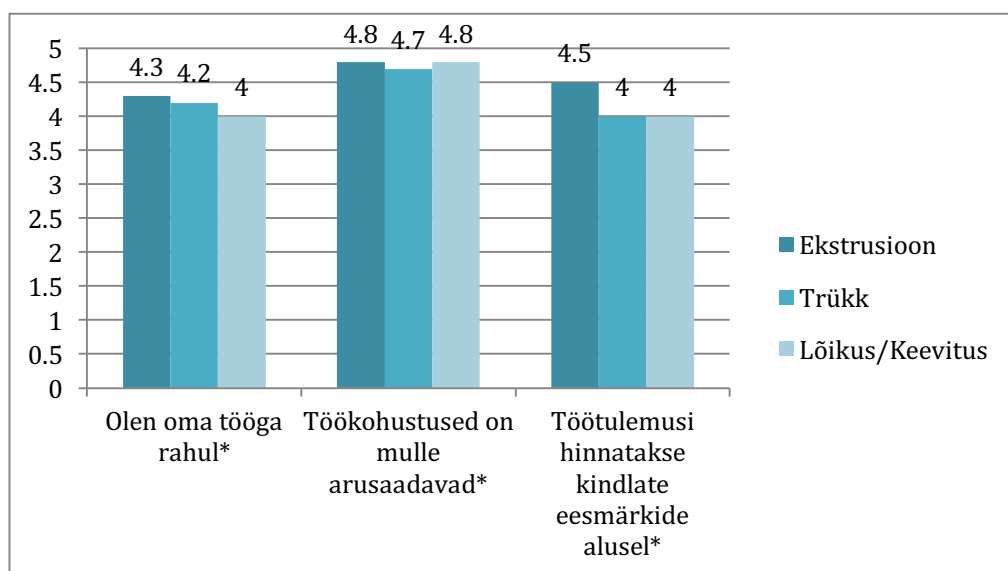
Käesolevas alapeatükis analüüsib töö autor Estiko Plastaris hetkel kasutusel olevat TS juhtimise ja hindamise süsteemi. Autor selgitab kasutusel oleva süsteemi eripärasid ning tugevuseid ja nõrkuseid ning lisab nendele omapoolse hinnangu. Lisaks analüüsib autor uuringust saadud tulemusi TS hindamise ja juhtimise kohta ning esitab ülevaate saadud tulemustest.

Estiko Plastaril on TS juhtimise süsteemi läbiviimiseks kasutusel Global Readeri ja TAKSi andmekogumisprogrammid ning iga aastane töötajate rahulolu küsimustik. Küsimustik jagatakse paber kandjal igale töölisle ning see sisaldab 32 väidet, millele töölistel peavad andma oma hinnangu skaalal 1 – üldse ei nõustu; 2 – pigem ei nõustu; 3 – nii ja naa; 4 – pigem nõustun; 5 – olen täielikult nõus. Väiteid on töötulemuste, töö eesmärkide, tulemustasu, tagasiside ning töötingimuste kohta. Küsitluse lõpus on esitatud ka avatud küsimus, et töölistel saaksid soovi korral veel midagi lisada.

GlobalReader on tootmisandmete reaajas jälgimise rakendus, mis on lihtsaim viis tootmisliinide jõudluse jälgimiseks, andmete kogumiseks ning andmete analüüsimiseks. GlobalReaderi tarkvara eesmärgiks on objektiivselt jälgida tootmisemasinal toimuvat ning kaardistada ajaliselt väga täpselt kõik masina töös toimuvad seisakud. GlobalReader

annab ettevõttele ülevaate tootmise efektiivsusest ning võimaluse koguda ja jälgida varasemat efektiivsust. Lisaks annab see tarkvara andmeid kogudes ülevaate, miks reaalne tulemuslikkus erineb oodatavast tootmisplaanist. GlobalReaderi tarkvara annab reaalajas teavitusi tootmismasinatöe katkestustest, mis annab ettevõttele võimaluse kohe reageerida erinevatele seisakutele. (Kaasik, 2018)

Autor palus ankeetküsitluses kõigepealt anda hinnang väidetele, mis olid seotud tööga rahulolu ning töökohustuste kohta. Vastused erinevate tsehhide lõikes erinesid, kuid mitte väga suurel määral. Joonisel 4 on kujutatud tööliste keskmised hinnangud töökohustustega seonduvate väidete kohta tsehhide lõikes.



**Joonis 4.** Estiko Plastari tööliste keskmised hinnangud töörahulolu, töökohustuste ja hindamise kohta 2018. aastal (tsehhide lõikes; 5 palli skaala: 1-üldse ei nõustu... 5-täielikult nõus; autori koostatud kogutud andmete põhjal).

Märkus: \*keskmistel hinnangutel on statistiliselt oluline erinevus  $p < 0,05$

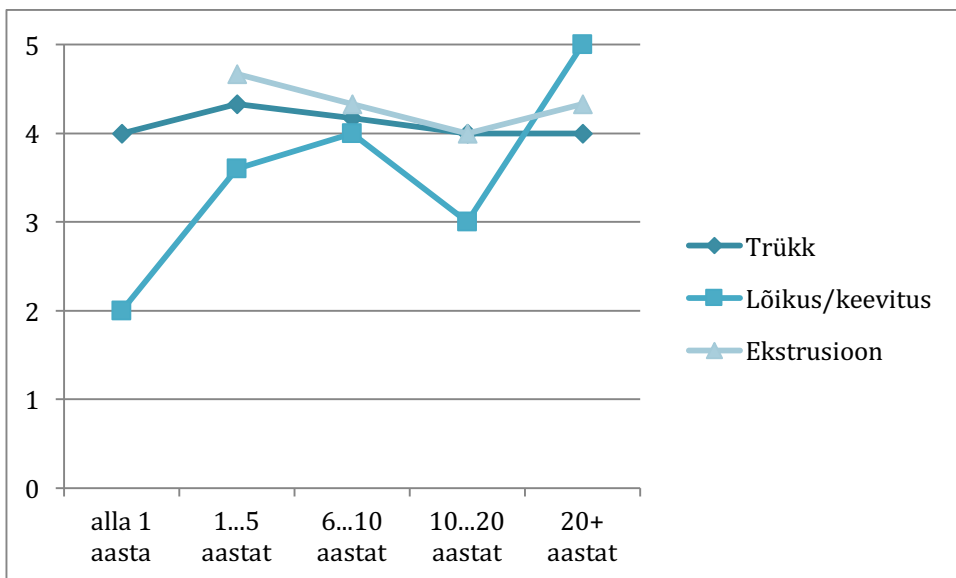
Estiko Plastari töölised on üldiselt oma tööga rahul. Antud väitele anti keskmiseks hinnanguks kolme tsehhi lõikes 4,2 palli. Kõige väiksema hinnangu 4,0 palli 5-st andsid lõikuse- ja keevitustsehhi töölised. Ettevõtte juhatajaga läbiviidud intervjuust selgus, et madal hinnang võib tuleneda sellest, et lõikuse ja keevituse valdkonnas on uus juht, kes kasvas välja samast meeskonnast, mida ta nüüd juhtima peab. Juhataja leidis, et tööga

rahulolu sõltub suuresti juhi kompetentsist, kuid praegune juht on veel kogemusteta ja alles õpib oma meeskonnaga töötama. Teiseks põhjuseks tõi juht välja, et lõikuse ja keevituse valdkond on viimase kahe aasta jooksul väga palju uuenenud nii uute masinate kui uute tööliste näol ning selle tõttu võivad antud tsehhis olla madalamad hinnangud erinevatele rahulolu aspektidele. (Kaasik, 2018)

Töökohustused on ettevõttes kõigile töölistele arusaadavad, sest sellele väitele anti kolme tegevusala lõikes hindeks keskmiselt 4,8 palli, millest võib järeldada, et ettevõtte juhtkond on piisavalt panustanud töölistele töökohustuste seletamisse. Sarnasele järeldusele jõudis ka Aguinis *et al.* (2011: 505), kes leidis, et kommunikatsioonifunktsioon on eduka TS juhtimise juures väga oluline komponent, sest selle tulemusena edastatakse töölistele neilt oodatav käitumine ning tootlikkus. Väitele *“Minu töötulemusi hinnatakse kindlaks määratud eesmärkide alusel”* vastasid ekstrusioonitsehhi töölised 4,5 palliga, kuid trükitsehhi ning lõikuse- ja keevitustsehhi tööliste hinnang piirdus 4 palliga, mis näitab, et neile pole eesmärke piisavalt selgelt määratletud, kuid ükski vastanutest ei andnud selle väitele väiksemat hinnangut kui 3 palli, millest võib järeldada, et suuremas plaanis hinnatakse ka selle tsehhi tööliste töötulemusi kindlaks määratud eesmärkide alusel. Ka Ikramullah *et al.* (2016: 335) leidsid, et eduka TS hindamise aluseks on töölistele kindlate eesmärkide seadmine, mille alusel nende tööd hinnatakse.

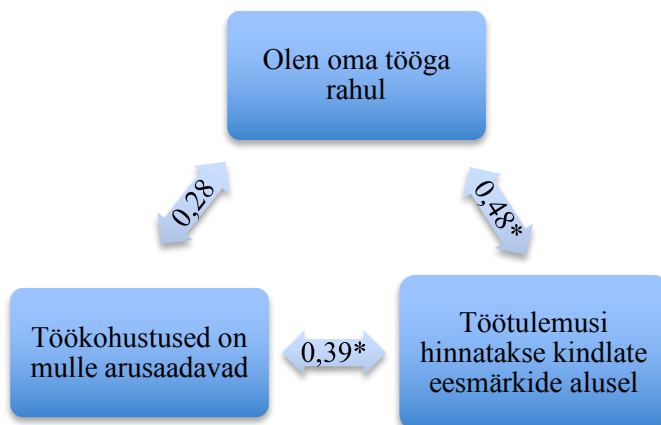
Järgnevalt analüüsis autor tööliste tööga rahulolu seost tööstaažiga kolme tsehhi lõikes (vt joonis 5). Tulemustest selgub, et trükitsehhi ning ekstrusioonitsehhi tööliste seas on olenemata tööstaažist rahulolu tööga stabiilselt üle 4 palli 5-st. Lõikuse- ja keevitustsehhis töötavate tööliste tööga rahulolu on aga kõige kõrgem 5 palli 5-st üle 20 aasta antud tsehhis töötanud tööliste seas.

Kõige madalam on tööga rahulolu lõikuse- ja keevitustsehhis alla 1 aasta töötanud tööliste seas. Nemad andsid väitele *“Olen oma tööga rahul”* keskmiseks hinnanguks kõigest 2 palli 5-st. Samal ajal andsid trükitsehhis alla 1 aasta töötanud töölised keskmiseks hinnanguks tööga rahulolule 4 palli 5-st. Ekstrusioonitsehhis puuduvad töölised, kelle tööstaaž oleks vähem kui 1 aasta. Ettevõtte juht väitis intervjuus, et üldiselt on nende ettevõttes kujunenudki trendiks, et mida kauem on tööline nende ettevõttes töötanud, seda rohkem on nad ka oma tööga rahul (Kaasik, 2018).



**Joonis 5.** Estiko Plastari tööliste keskmised hinnangud väitele “olen oma tööga rahul” 2018. aastal tööstaaži alusel (tsehhide lõikes; 5 palli skaala: 1-üldse ei nõustu... 5-täielikult nõus; autori koostatud kogutud andmete põhjal).

Järgnevalt viis autor läbi korrelatsioonanalüüsi, et leida tööliste keskmiste hinnangute vahelisi seoseid. Joonisel 6 on välja toodud tööliste hinnangute korrelatiivsed seosed töörahulolu, töökohustuste ja hindamisega seotud väidete kohta.

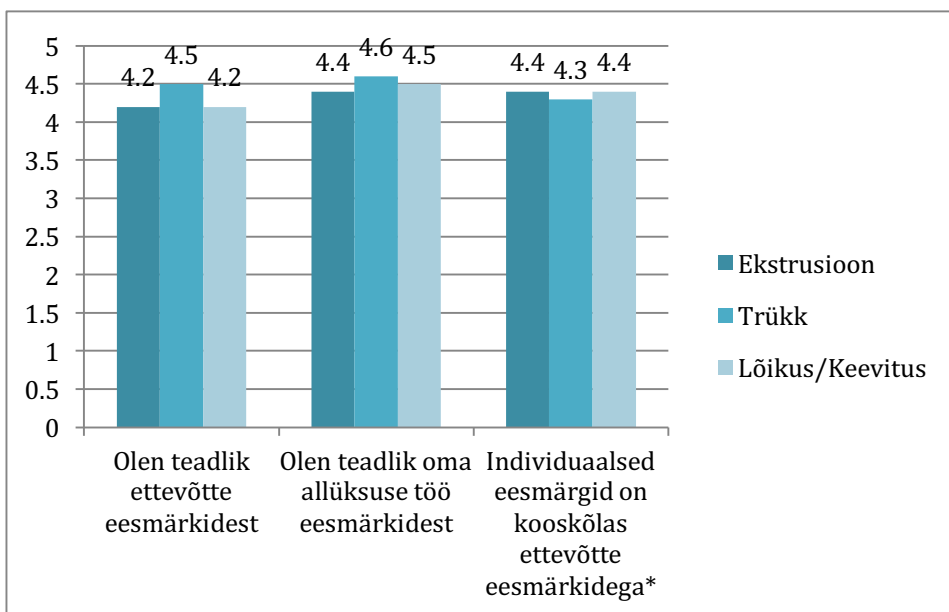


**Joonis 6.** Estiko Plastari tööliste hinnangute korrelatiivsed seosed töörahulolu, töökohustuste ja hindamisega seotud väidete kohta (autori koostatud kogutud andmete põhjal).

Märkus: \*keskmistel hinnangutel statistiliselt oluline erinevus  $p < 0,01$

Analüüsi käigus selgus, et väidete “*Olen oma tööga rahul*” ja “*Töökohustused on mulle arusaadavad*” vahel seos puudub. Antud tulemusest järeldab autor, et tööliste tööga rahulolu ei sõltu sellest, kas neile on nende töökohustused arusaadavad või mitte ning vastupidi. Väidete “*Töökohustused on mulle arusaadavad*” ja “*Töötulemusi hinnatakse kindlate eesmärkide alusel*” vahel esines positiivne korrelatiivne seos ( $R=0,39$ ), mis näitab, et töökohustuste arusaadavuse ning töötulemuste kindlate eesmärkide alusel hindamine on nõrgalt seotud. Väite “*Olen oma tööga rahul*” ja väite “*Töötulemusi hinnatakse kindlate eesmärkide alusel*” vaheline korrelatsioonikordaja on 0,48, mis näitab, et väidete vahel on keskmise tugevusega positiivses seos. Omakorda tähendab see, et mida rohkem töölistes tunnevad et nende töötulemusi hinnatakse kindlate eesmärkide alusel, seda rohkem on nad oma tööga rahul ja vastupidi.

Järgnevalt uuris autor tööliste hinnanguid individuaalsete ja ettevõtte eesmärkide kohta ning nende kooskõla kohta. Tulemustest annab ülevaate joonis 7, kus on kujutatud tööliste keskmised hinnangud eesmärkidega seotud väidete kohta.



**Joonis 7.** Estiko Plastari tööliste keskmised hinnangud eesmärgistamise kohta 2018. aastal (tsehhide lõikes; 5 palli skaala: 1-üldse ei nõustu... 5-täielikult nõus; autori koostatud kogutud andmete põhjal).

Märkus: \*keskmistel hinnangutel statistiliselt oluline erinevus  $p < 0,05$

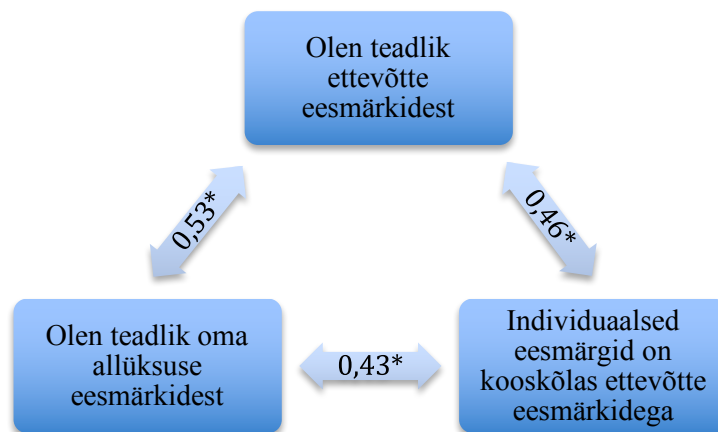
Küsitluse tulemustest selgub, et Estiko Plastari tööliste teadlikkus nii ettevõtte kui ka oma allüksuse töö eesmärkidest on suhteliselt kõrge. Väitele “*Olen teadlik ettevõtte eesmärkidest*” anti kolme tsehhi lõikes hinnanguks keskmiselt 4,3 palli ning väitele “*Olen teadlik oma allüksuse töö eesmärkidest*” keskmiselt 4,5 palli. Tulemustest võib järeldada, et ettevõtte juhtkond on teinud eesmärkide kohta töölistele väga head seletustööd. See on väga oluline aspekt eduka TS hindamise läbiviimisele, sest Kampkötter (2017: 752) käsitle kohaselt on eesmärkide püstitamine ja neist töölistele teavitamine väga oluline TS hindamise komponent.

Samuti on töölistes keskmiselt 4,4 pallilise hinnanguga nõus väitega, et individuaalsed eesmärgid on kooskõlas ettevõtte eesmärkidega. Antud tulemus näitab, et Estiko Plastaris on väga hästi määratletud erinevad eesmärgid ning edukalt on seotud tööliste individuaalsed eesmärgid ettevõtte eesmärkidega. See parandab oluliselt ettevõtte tootlikkust, sest Aguinis *et al.* (2011: 505) on väitnud, et TS juhtimise eesmärgiks on ühendada organisatsiooni eesmärgid individuaalsete eesmärkidega ning selle läbi suurendada tööliste tootlikkust ning ettevõtte kasumlikkust.

Väitele “*Arvestan ettevõtte eesmärkidega oma töös*” andsid töölistes kolme tsehhi lõikes keskmiseks hinnanguks 4,6 palli 5-st, mis on suhteliselt kõrge tulemus. Ettevõttele on see üldpildis väga kasulik, et töölistes arvestavad oma töös ettevõtte eesmärkidega, sest see näitab, et ettevõtte ja töölistes pingutavad ühise eesmärgi nimel ning selle kaudu on ettevõttel võimalus suurendada kasumlikkust.

Edasi uuris autor eesmärkidega seotud väidete keskmiste hinnangute korrelatsioone, et leida, millised seosed esinevad erinevate väidete vahel. Analüüsist selgub, et tugev positiivne seos ( $R=0,53$ ) esineb väidete “*Olen teadlik ettevõtte eesmärkidest*” ja “*Olen teadlik oma allüksuse eesmärkidest*” vahel, mis näitab, et analüüsitava organisatsioonis on omavahel tugevalt seotud teadlikkus nii ettevõtte kui ka allüksuste eesmärkidest. Väidete “*Olen teadlik ettevõtte eesmärkidest*” ja “*Individuaalsed eesmärgid on kooskõlas ettevõtte eesmärkidega*” vahel esineb keskmise tugevusega positiivne seos ( $R=0,46$ ) ning väidete “*Olen teadlik oma allüksuse eesmärkidest*” ja “*Individuaalsed eesmärgid on kooskõlas ettevõtte eesmärkidega*” vahel esineb samuti keskmise tugevusega positiivne seos ( $R=0,43$ ). Sellest võib järeldada, et kui töölistes on teadlikud ettevõtte või oma allüksuse eesmärkidest, siis on nad ka arvamusel, et individuaalsed

eesmärgid on kooskõlas ettevõtte eesmärkidega ja vastupidi (vt joonis 8). Ka Budworth *et al.* (2015: 46) on leidnud, et TS hindamise üheks ülesandeks on viia tööliste TS vastavusse organisatsiooniliste eesmärkidega.



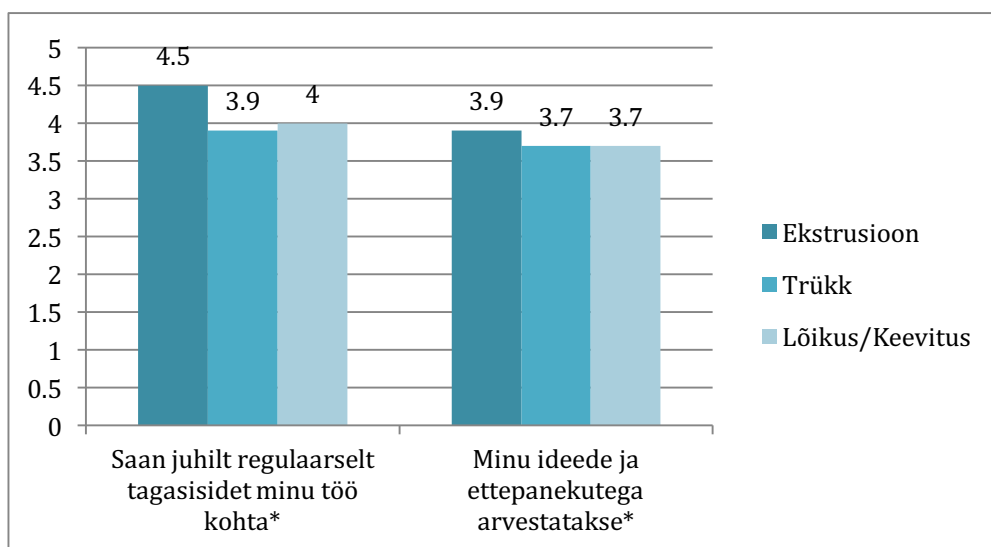
**Joonis 8.** Estiko Plastari tööliste hinnangute korrelatiivsed seosed eesmärgistamisega seotud väidete kohta (autori koostatud kogutud andmete põhjal).

Märkus: \*keskmistel hinnangutel statistiliselt oluline erinevus  $p < 0,01$

Estiko Plastari tööliste keskmised hinnangud tagasiside saamisele ning tööliste ideedega arvestamisel on välja toodud joonisel 9. Hinnangud tagasiside saamisele on ekstrusioonitsehhis suhteliselt kõrged, kuid trüki- ja lõikustsehhis on need oluliselt madalamad. Hinnangud tööliste ideedega arvestamise kohta on kõigis kolmes suhteliselt madalal tasemel.

Tulemuste analüüsi käigus selgus, et töölistel andsid väitele “*Saan juhilt regulaarselt tagasisidet minu töö kohta*” kolme valdkonna lõikes keskmiseks hinnanguks 4,1 palli, millest võib järeldada, et töölistele antakse piisavalt tagasisidet. Kuid oluliselt väiksema hinnangu 3,7 palli andsid töölistel väitele “*Minu ideede ja ettepanekutega arvestatakse*”. See näitab, et juhtkond ei arvesta tööliste välja käidud ideede ning ettepanekutega piisavalt ning seda tuleks tulevikus kindlasti muuta, sest tööliste kaasamine protsessi on väga oluline. Ka Kampkötter (2017: 752) leidis, et on väga oluline kaasata tööliste hindamisprotsessi, sest see motiveerib töötajaid saavutama eesmärgipäraseid tulemusi.

Ettevõtte juhiga läbiviidud intervjuust, aga selgus, et antud väite madalam hinnang tuleneb sellest, et tööliste ideed ja ettepanekud on enamasti läbimõtlematud ning teostamatud. Töölised toovad välja, et peamine ettepanek, millega ettevõtte juhtkond ei arvestata, on töötasu suurendamine, kuid seda ei saa arvestada kui töökorralduslikku ettepanekut. Samuti lisas ta, et kui töölised esitavad reaalseid ning kasulikke ideid, siis juhtkond alati kaalub neid ning võimaluse korral proovib neid ka ellu viia. (Kaasik, 2018)



**Joonis 9.** Estiko Plastari tööliste keskmised hinnangud tagasiside ja tööliste ideede kohta aastal 2018 (tsehhide lõikes; 5 palli skaala: 1-üldse ei nõustu... 5-täielikult nõus; autori koostatud kogutud andmete põhjal).

Märkus: \*keskmistel hinnangutel statistiliselt oluline erinevus  $p < 0,05$

Uuringu põhjal tehtud tulemuste analüüsist selgus, et AS Estiko Plastari TS hindamise süsteemis esineb teatavaid puudujääke, mille tõttu võib ettevõttes tööga rahulolu ning tööliste motivatsioon olla oodatust madalam. Analüüsi põhjal saadud tulemuste põhjal on autor töötanud välja alljärgnevad ettepanekud TS hindamise süsteemi parendamiseks: Töötajate ettepanekute ja ideede kogumiseks peab ettevõtte looma ühtse süsteemi – kuidas ja mis vormis toimub ettepanekute esitamine ning kes ja millise ajaperioodi järel neid esitatud ideid analüüsib. Vaja on moodustada töörühmad, kuhu kaasatakse ka tööliste esindajad. Alati peab andma ettepanekute tegijatele ka tagasisidet, kas ja kuidas nende ideega edasi plaanitakse minna.

1. Töölised saavad hetkel näha oma töötulemusi arvutiekraanilt, kuid otsesed juhid peavad lisaks sellele andma regulaarsemat tagasisidet, sh ka võrdluses teiste töolistega. Vaja oleks välja selgitada ka erinevate tööoperatsioonide ajakulu, kus see on põhjendamatult suur, ning sellest tulenevalt välja selgitada tööliste lisakoolituse vajadus.
2. Tootmisvaldkondade juhid peavad korraldama igas kvartalis edasisidel põhinevaid vestlusi, mille käigus on vaja keskenduda tööliste töösoorituse positiivsetele aspektidele.
3. Tööliste väljaõppe ja töö käigus peab neile täpsemalt selgitama töösoorituse hindamise mõõdikuid, mille alusel nende tööd hinnatakse ning tulemustasu makstakse.
4. Uutele töölistele tuleks lisaks konkreetsete tööoskuste õpetamisele tutvustada laiemalt ettevõtte suundumusi ja elu-olu, et neil aidata kiiremini sisse elada ning tekitada "meie" tunnet.

AS Estiko Plastari tööliste TS juhtimise ja hindamise süsteemi analüüsist järeldeb autor, et hetkel ettevõttes kasutusel olev süsteem toimib hästi ning töölised ning juhid on sellega rahul, kuid süsteemis esineb teatavaid probleeme, mida antud töös käsitleti ning töötati välja ettepanekud nende eemaldamiseks. Autori poolt välja töötatud ettepanekute rakendamisel on võimalik ettevõttel suurendada tööliste tööga rahulolu ning motiveeritust ja selle kaudu suurendada ettevõtte tulemuslikkust.

### **2.3 Estiko Plastari töötasustamisesüsteem**

Käesolevas alapeatükis annab autor ülevaate Estiko Plastaris kasutusel olevast töötasustamise süsteemist ning analüüsib ja sünteesib uuringu käigus saadud tulemusi. Lisaks teostatakse dokumentide analüüs, milles analüüsitakse tulemustasu saamise aluseid, tulemustasu saamist ning nende eripärasid. Samuti töötab autor välja ettevõttele soovitud TT süsteemi paremaks muutmiseks.

Estiko Plastaris on hetkel töötasustamiseks kasutusel süsteem, mille põhjal makstakse töölistele tunnitasul põhinevat põhipalka ning sellele lisanduvat tulemustasu, mis sõltub

nende töösooritusest. Tulemustasu arvestatakse ja makstakse kõigis tootmistsehhides igakuiselt koos töölise põhipalga väljamaksmisega. Tööliste tulemustasu tootlikkuse tulemuste alusel kuni 30% põhipalgast ning lisaks kõikide kvaliteedinõuete täitmisel kuni 10% põhipalgast. (Kaasik, 2018)

Ettevõttes arvestatakse erinevates tsehhides tulemustasu nii individuaalselt kui meeskondlikult. See sõltub tööülesannete ülesehitusest. Ekstrusioonitsehhis arvestatakse tulemustasu kollektiivselt, sest vahetused annavad töötava masina üle järgmisele vahetusele. Kollektiivset tulemustasu makstakse põhjusel, et süsteemi sisestatakse täisrull ning poole töö pealt, kui vahetusi vahetatakse, ei ole võimalik mõõta, kui mitu kilogrammi arvestada ühele või teisele vahetusele. Meeskondliku tulemustasu põhjuseks on ka see, et ekstrusioonitsehhis ei tööta operatoorid seadmepõhiselt, vaid meeskondlikult – ekstruudereid on tootmises seitse, aga igas vahetuses töötab korraga viis operaatorit.

Trükitsehhis kasutatakse hetkel tulemustasusüsteemi, mis arvestab masinapõhist tootlikkust. Ettevõttes on hetkel kasutusel kolm trükimasinat ning igal masinal töötab korraga kaks operaatorit ning plaadipaigaldaja, kelle tööks on trükivõllid tootmisprotsessiks ette valmistada. Ettevõtte võttis antud tsehhis kasutusele just masinapõhise tulemustasu arvestamise meetodi, lootes, et see süsteem aitab kaasa vahetustevahelisele koostööle – kui paar tundi enne tööaja lõppu saab üks tootmistellimus valmis, siis hakatakse järgmisele vahetusele tööd ette valmistama, et uus vahetus saaks koheselt tootmisega alustada. Lõikuse- ja keevitusetsehhis on kasutusel individuaalne tulemustasu arvestamise süsteem. Antud süsteem võeti kasutusele põhjusel, et selles allüksuses töötab igal masinal üks operaator ning on võimalus iga töölise tulemusi individuaalselt kindlaks määrata. (Kaasik, 2018)

Autor analüüsis tulemustasu saamist kolme tsehhi lõikes (vt tabel 8). Tulemustest selgub, et 2018. aasta märtsis teenisid vaatluse alla olevatest 81st töolisest tulemustasu 90% töolistest. Kolme tsehhi lõikes teeniti keskmiselt tulemustasu 18,6% põhipalgast. Analüüsist selgus, et kõige rohkem teenisid tulemustasu ekstrusioonitsehhi töölised, kellele arvestatakse tulemustasu kollektiivselt ning nad kõik said märtsikuus põhipalgale lisaks 20% tulemustasu. Trükitsehhi tööliste 2018. aasta märtsikuu keskmine tulemustasu oli 18% põhipalgast. Põhjusel, et trükitsehhis arvestatakse tööliste tulemustasu masinapõhiselt, on tulemustasu saamise protsendid väga erinevad. Kuus töolist teenisid

märtsikuus maksimaalse tulemustasu ehk 30% põhipalgast, kuid kaks töolist ei saanud tulemustasu. Lõikuse- ja keevitustsehhi töölised teenisid märtsikuus keskmiselt 19% tulemustasu. Maksimaalse tulemustasu teenisid viis töolist ning kolm töolist jäid tulemustasust täielikult ilma.

**Tabel 8.** AS Estiko Plastari tööliste keskmised tulemustasu näitajad aastal 2018.

Tsehh	Ekstrusioon		Trükk		Lõikus/Keevitus	
	Märts 2018	6 kuu keskmine	Märts 2018	6 kuu keskmine	Märts 2018	6 kuu keskmine
<b>Vaatluse all olev periood</b>						
<b>Keskmine tulemustasu</b>	20%	23%	18%	16%	18%	17%
<b>Maksimaalne tulemustasu</b>	20%	23%	30%	30%	30%	30%
<b>Minimaalne tulemustasu</b>	20%	23%	0%	0%	0%	1%
<b>Mediaan</b>	20%	23%	22%	14%	17%	12%
<b>Standardhälve</b>	0,01	0,01	0,07	0,07	0,07	0,08

Allikas: Autori koostatud, ettevõtte tulemustasuandmete põhjal

Ettevõtte juhataja tõi välja, et tulemustasud on väga erinevad, sest tööliste motivatsioon, TS oskused ja kiirus on väga erinevad. Hetkel kasutusel olev TT süsteem tööliste jaoks on ülesehitatud tulemuslikkusele, seetõttu mängib tööliste pädevus ning oskused tulemustasu saamisel väga suurt rolli. (Kaasik, 2018) Autori arvates on ettevõtte TT süsteem hästi ülesehitatud, sest tulemuslikkusel põhinev tulemustasustamine aitab suurendada ka ettevõtte kasumlikkust. Ka Damiani *et al.* (2016: 345) on leidnud, et tulemustasu ühildab organisatsiooni ja individuaalsed eesmärgid ning selle tulemusena on võimalik suurendada ettevõtte tootlikkust.

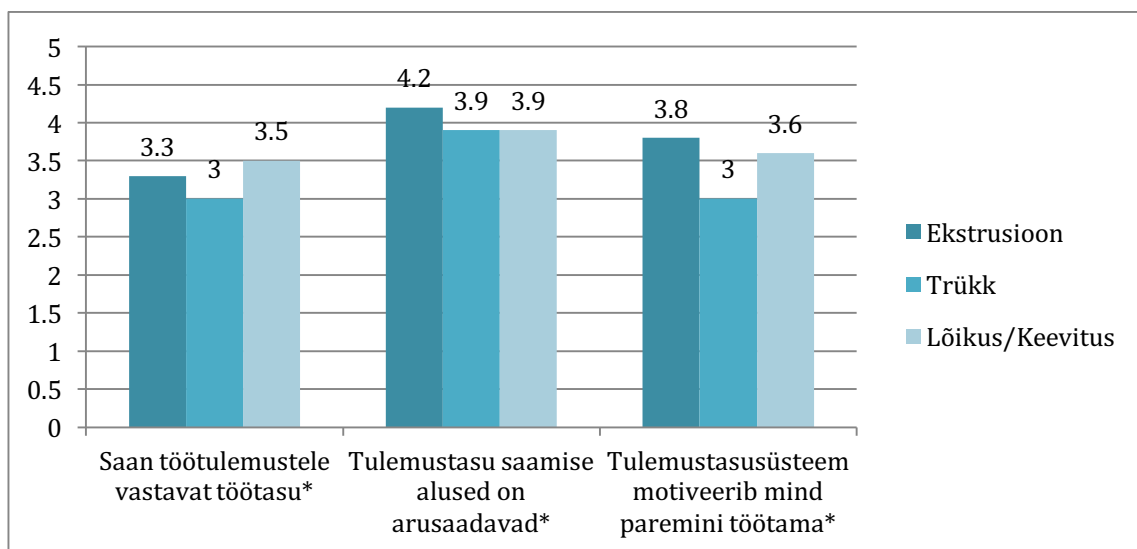
Tööliste intervjuudest selgus, et tulemustasu suurus sõltub suurel määral ka sellest, milline konkreetne töö hetkel käsil on ning kuidas tööd graafiku alusel jagunevad. Erinevad tellimused on erinevate parameetritega, mis tõttu on osasid töid kergem teha,

kuid samal ajal on osad tööd raskemad ja aeganõudvamad. (Tööline X, 2018) Tööline Y tõi välja, et kui parasjagu on käsil suuremahulised tööd, siis on tulemustasu lihtsam teenida, sest masinat seadistatakse üks kord ning seejärel saab see pikalt töös olla. Kuid kui näiteks tegemist on näidiseга, siis on raske saavutada kõrget tootlikkust, sest masina seadistamine väikse mahu tootmiseks on väga aeganõudev tegevus ning tootmisprotsess ise on väga lühike. (Tööline Y, 2018) Eelnevast võib seega järeldada, et tulemustasu saamine sõltub suurel määral käesoleva tellimuse olemusest ja ülesehitusest ning mitte ainult tööliste oskustest ning töö kiirusest.

Analüüsi käigus saadud tulemustest järeldab autor, et kuigi ekstrusioonitsehhi töölised teenisid keskmiselt kõige suuremat tulemustasu, ei ole kollektiivselt makstav tulemustasu kõigi tööliste suhtes õiglane, sest nende tootlikkus võib olla erinev. Antud olukorras võib tekkida ebavõrdne panustamine töösse, kus osad töölised võiksid oma tootlikkuse eest teenida maksimaalset tulemustasu, kuid on ka neid töölisi, kelle tootlikkus ei ole nii kõrge, kuid kokkuvõttes teenivad kõik töölised võrdset tulemustasu. Gielen *et al.* (2010: 93) on leidnud, et meeskondlik tulemustasu võib tekitada “tasuta sõidu” probleemi, kust tööliste panus töösse on ebavõrdne, kuid kokkuvõttes saavadki kõik siiski võrdset tulemustasu. Võrreldes ekstrusiooni tööliste tulemustasu saamist trüki ning lõikuse- ja keevitustsehhi tööliste omadega, siis selgub, et kolmandik töolistest teenis 2018. aasta märtsikuus suuremat tulemustasu kui 20%. Selline olukord, kus osadel töolistel on võimalus teenida suuremat tulemustasu, võib põhjustada paremate tööliste motivatsiooni langust ning samal ajal süvendada kehvemate tööliste ebaefektiivsust.

Töölise X intervjuust selgus samuti, et töölised eelistavad individuaalselt tulemustasu süsteemi, sest sellisel juhul sõltub saadav tasu ainult iseenda pingutustest ning mitte meeskonnakaaslaste pädevusest, oskustest ja motivatsioonist (Tööline X, 2018). Sarnasele järeldusele jõudis ka Lucifora ja Origo (2015: 608), kes väitsid, et kõige kasulikum on rakendada individuaalset tulemustasustamist, sest sel juhul sõltub tulemustasu saamine ainult indiviidist endast ning ei pea arvestama meeskonnakaaslaste sooritusega.

Järgnevalt toob autor välja tööliste keskmised hinnangud tulemustasuga seotud väidete kohta (vt joonis 10).



**Joonis 10.** Estiko Plastari tööliste keskmised hinnangud tulemustasustamise kohta 2018. aastal (tsehhide lõikes; 5 palli skaala: 1-üldse einõustu... 5-täielikult nõus; autori koostatud kogutud andmete põhjal).

Märkus: \*keskmistel hinnangutel statistiliselt oluline erinevus  $p < 0,05$

Estiko Plastari tööliste hinnangud väitele “*Saan töötulemustele vastavat töötasu*” on kolme tsehhi lõikes keskmiselt 3,2 palli, mis on veidi üle keskmise näitaja viiepallilises skaalas. Selles võib järeldada, et töölised arvavad, et nende töötasu ei vasta nende töötulemustele. Antud väite madalat tulemust põhjendab ettevõtte juhataja sellega, et tööliste seas on levinud arvamus, et töötasu võiks olla alati suurem (Kaasik, 2018). Samal ajal tuli töölise X intervjuust välja, et Eestis on palgatase väga madal ning nende valdkonnas töötavad töölised ei saagi töötasu suurusega rahul olla (Tööline X, 2018). Samas tões tööline Y, et kui riikide vahelist palgalõhet mitte arvesse võtta, siis on ta rahul töötasuga, mida ta oma töötulemuste eest saab. (Tööline Y, 2018)

Ankeetküsitluse tulemustest selgub, et ekstrusioonitsehhis ja lõikuse- ja keevitustsehhis töötavaid töölisi motiveerib tulemustasusüsteem paremini töötama, sest nemad andsid antud väitele keskmiseks hinnanguks vastavalt 3,8 ja 3,6 palli. Trükitehhi töölised andsid väitele keskmiseks hinnanguks 3 palli, mis näitab, et antud tsehhi töölisi ei motiveeri tulemustasusüsteem paremini töötama. Forth (2016: 345) on väitnud, et tulemustasu maksmine motiveerib töölisi produktiivsemalt töötama. Autor järeldab sellest, üldiselt

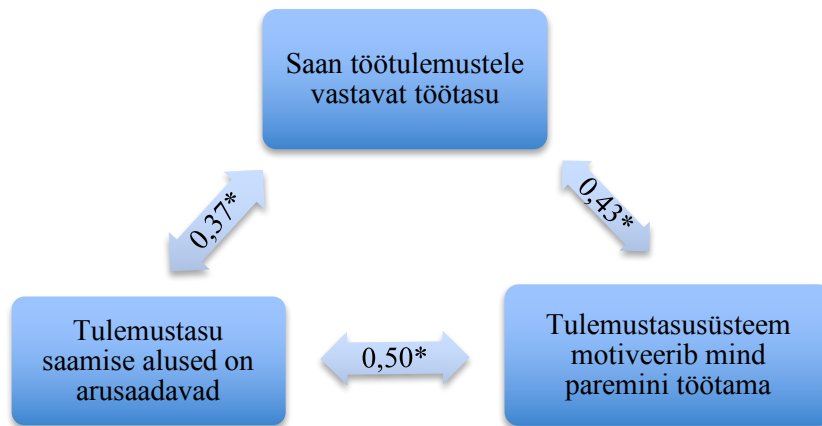
motiveerib ettevõtte töölisi tulemustasu paremini töötama, kuid trükitsehhis kasutusel olev masinapõhine tulemustasu maksmine ei õigusta ennast, sest nende hinnang väitele *“Tulemustasu motiveerib mind paremini töötama”* on teiste tsehhidega võrreldes oluliselt madalam. Intervjuust ettevõtte töölisega selgus, et kõige rohkem pooldatakse tööliste hulgas individuaalset tulemustasustamist ning seetõttu võivad ka keskmised hinnangud olla madalamad tsehhides, kus kasutatakse meeskondlikku või masinapõhist tulemustasustamist (Tööline X, 2018).

Intervjuust ettevõtte juhiga selgub, et trükitsehhi madalama hinnangu põhjuseks võib olla masinapõhise tootlikkuse pealt tulemustasu arvestamine. Töölised tunnevad, et nende tulemustasu saamine ei sõltu ainult nende töösooritusest, vaid ka väga suurel määral teiste, samal masinal töötavate tööliste töösooritusest ning seetõttu ei peeta masinapõhist tulemustasusüsteemi motiveerivaks teguriks. (Kaasik, 2018) Analüüsist selgub, et tööliste jaoks on tulemustasu saamise alused arusaadavad, sest kolme valdkonna lõikes anti sellele hinnanguks kõrged 4 palli, mis näitab, et põhjus miks tulemustasusüsteem paljusid töölisi ei motiveeri paremini töötama, ei seisne selles, et süsteem oleks neile arusaamatu.

Analüüsi tulemustest selgus, et väidete *“Saan töötulemustele vastavat töötasu”* ja *“Tulemustasu saamise alused on arusaadavad”* vahel on keskmise tugevusega positiivne seos ( $R=0,37$ ) mis näitab, et mida rohkem on töölistele arusaadavad tulemustasu saamise alused, seda rohkem on nad ka rahul töötasuga, mida nad oma töötulemuste eest saavad ja vastupidi. Väidete *“Saan töötulemustele vastavat töötasu”* ja *“Tulemustasusüsteem motiveerib mind paremini töötama”* vaheline korrelatsioonikordaja on 0,43, mis näitab, et kahe väite vahel on keskmise tugevusega positiivne seos. Sellest võib järeldada, et töölised, keda tulemustasusüsteem motiveerib paremini töötama, tunnevad, et nad saavad oma tööpanusele ka vastavat töötasu ja vastupidi.

Väidete *“Tulemustasu saamise alused on mulle arusaadavad”* ja *“Tulemustasusüsteem motiveerib mind paremini töötama”* esineb positiivne seos ( $R=0,5$ ), mida peetakse majandusteaduses tugevaks korrelatiivseks seoseks. Sellest järeldab autor, et mida arusaadavamad on töölistele tulemustasu saamise alused, seda rohkem motiveerib tulemustasusüsteem neid ka paremini töötama ja vastupidi (vt joonis 11). Sarnasele järeldusele jõudis ka Maltarich *et al.* (2017: 2156), kes leidsid, et töötasustamine toimib

organisatsioonis kõige paremini juhul, kui töötajad tunnevad, et nende käitumise ja saadavate hüvede vahel on järjekindel ning süstemaatiline seos.



**Joonis 11.** Estiko Plastari töolist hinnangute korrelatiivsed seosed tulemustasustamisega seotud väidete kohta (autori koostatud kogutud andmete põhjal).

Märkus: \*keskmistel hinnangutel statistiliselt oluline erinevus  $p < 0,01$

Uuringu põhjal tehtud tulemuste analüüsist selgus, et AS Estiko Plastari TT süsteemis esineb teatavaid puudujääke, mille tõttu võib tootlikkus olla ettevõttes oodatavast väiksem. Analüüsi käigus saadud tulemuste põhjal on autor töötanud välja alljärgnevad ettepanekud TT süsteemi parendamiseks:

1. Erinevates tööoperatsioonides muuta tulemustasusüsteemi saamise tingimusi ühtlasemaks. See tagab kõigile töolistele võrdsed võimalused saavutada enda tootlikkusele vastavat tulemustasusüsteemi.
2. Muuta trükitsehhis töötavate töolist tulemustasustamine individuaalseks, et töölised saaksid töötasu vastavalt isiklikule tööpanusele. Selle kaudu on võimalik suurendada töolist tööga rahulolu ning motiveeritust, kui nad tunnevad, et nad saavad õiglast töötasu.

3. Selgitada tööliste tulemustasu saamise aluseid, et töölised tunneksid, et nad saavad oma tulemustele vastavat tasu.
4. Pakkuda tööliste erinevaid lisahüvesid (näiteks suvepäevad, spordikompensatsioon, massaaž jm).
5. Premeerida töölisi, kes teenivad 6 kuu keskmiselt kõige kõrgemat tulemustasu. Selle kaudu on võimalik motiveerida ka teisi töölisi oma tootlikkust suurendama, kui nad näevad, et suurema pingutuse korral saab teenida kõrgemat tulemustasu.

AS Estiko Plastari tööliste TT süsteemi analüüsist järeldeb autor, et hetkel ettevõttes kasutusel olev TT süsteem toimib hästi ning töölised ning juhid on sellega üldjoontes rahul, kuid süsteemis esineb teatavaid probleeme, mida antud töös käsitleti ning töötati välja ettepanekud nende eemaldamiseks. Ettevõttes on probleemiks osutunud tööliste seas levinud arvamus, et nad ei saa oma töötulemustele vastavat töötasu ning nende ettepanekute ja ideedega ei arvestata. Autori poolt välja töötatud ettepanekute rakendamisel on ettevõttel võimalus tagada tööliste parem arusaam töötasustamisest, suurendada tööliste tootlikkust ning töö motivatsiooni ja selle kaudu suurendada ettevõtte tulemuslikkust.

## KOKKUVÕTE

Tööstusettevõtte toimimise aluseks on pädevad ning motiveeritud töötajad. Töötajate töösoorituse juhtimise kaudu on võimalus ettevõttel saavutada oodatav kasumlikkus ning püstitatud eesmärgid. Ettevõtte eesmärkide täitmisele aitab kaasa nende sidumine töötajate individuaalsete eesmärkidega, selle tulemusena töötavad kõik ühise eesmärgi nimel.

Bakalaureusetöö teoreetilises osas analüüsiti TS juhtimise süsteemi olemust ning koostisosasid ning selgitati, miks on antud süsteem ettevõtetes vajalik ning millised on TS juhtimise võimalused ning ohud. Töös analüüsiti sügavamalt TS juhtimise süsteemi kahte olulisemat aspekti, milleks on TS hindamine ja töötasustamine.

TS hindamise analüüsi käigus määrati kindlaks, mille alusel hinnatakse tööliste TS, milliste meetodite kaudu on võimalik seda teostada ning millised on selle eesmärgid ning ohud. TS hindamise eesmärgiks on lisaks tagasiside andmisele ka tööliste motivatsiooni tõstmine, tööliste arendamine ning koolitusvajaduse välja selgitamine. Hindamise protsessi käigus on võimalik kindlaks määrata tööliste õiglase tasu, mis on vastavuses tema töösooritusega. Ettevõtetele sobivaim TS hindamismeetod sõltub püstitatud eesmärkidest, struktuurist ning tegevusvaldkonnast.

TS juhtimise teiseks põhiaspektiks on töötasustamine ning erinevatele allikatele tuginedes võib väita, et tööstusettevõtetes kasutatakse peamiselt tulemustasu süsteemi. Tulemustasu on võimalik töölistele maksta kas individuaalselt või meeskondlikult. Mõlemal neist on mitmeid puuduseid, kuid individuaalne tulemustasusüsteem motiveerib

töölisi üldiselt paremini töötama, sest nende töötasu sõltub ainult nende enda tulemuslikkusest.

Bakalaureusetöö empiirilises osas uuris autor Baltikumi suurimat kilepakendite tootja AS Estiko Plastari tööliste TS hindamise ja TT süsteemi. Autor viis läbi uuringu AS Estiko Plastari tööliste seas, eesmärgiga kindlaks määrata nende hinnangud praegusele TS hindamise ja TT süsteemile. Ankeetküsitluse analüüsis esinenud ebaselgete tulemuste põhjuste leidmiseks viis autor läbi intervjuud ettevõtte juhi ning töölistega. Lisaks sellele analüüsiti tööliste tulemustasu saamist ning selle aluseid. Uuringu käigus saadi ettevõtte tööliste käest asjakohast informatsiooni ja tagasisidet ning selle tulemusena töötas autor ettevõttele välja ettepanekud süsteemi parendamiseks.

Ankeetküsitlusest saadud tulemuste põhjal analüüsis autor tööliste keskmiseid hinnanguid etteantud väidetele, mis keskendusid töökohustustele, ettevõtte ja individuaalsetele eesmärkidele, tulemustasule ning tagasisidele. Tulemustest järeldas autor, et AS Estiko Plastari töölised on kasutusel oleva TS hindamise ja TT süsteemiga rahul. Lisaks uuris autor ankeetküsitluse käigus saadud keskmiste hinnangute vahelisi korrelatiivseid seoseid. Väidete keskmiste hinnangute vahelised korrelatsioonid olid valdavalt keskmise tugevusega positiivsed seosed.

Uuringu tulemuste kokkuvõtetest järeldab autor, et Estiko Plastaris kasutusel oleva TS hindamise ja TT süsteem on tõhus ning töölised on sellega rahul. Suuremate probleemidena täheldas autor, et töölised on arvamusel, et nad ei saa oma töötulemustele vastavat töötasu ning nende ideede ja ettepanekutega ei arvestata.

Ettevõtte TS hindamise ja TT süsteemi täiendamiseks töötas autor lähtuvalt töö eesmärgist, sisust ja saadud tulemustest välja ettepanekud, mille rakendamine võimaldab tõsta tööliste tööga rahulolu, motivatsioon ning tootlikkus ning selle tulemusena ka ettevõtte kasumlikkus. Autor esitab töö tulemusena välja töötatud olulisematest ettepanekutest tööliste töösoorituse hindamise ja töötasustamise süsteemi arendamiseks:

- 1) töötajate ettepanekute ja ideede kogumiseks tuleb ettevõttes luua üheselt mõistetava süsteemi – kuidas ja mis vormis toimub ettepanekute esitamine ning kes ja millise ajaperioodi järel neid analüüsib;

- 2) tootmisvaldkondade juhid peavad korraldama igas kvartalis edasisidel põhinevaid tagasiside andmise arenguestluseid, mille käigus keskendutakse tööliste positiivsetele sooritustele;
- 3) erinevates tööoperatsioonides muuta tulemustasu saamise tingimusi ühtlasemaks, et saavutada võrdsed võimalused kõigile töölistele;
- 4) selgitada töölistele tulemustasustamise saamise aluseid, et töölised tunneksid, et nad saavad oma tulemustele vastavat tasu;
- 5) premeerida töölisi, kes teenivad 6 kuu keskmiselt kõige kõrgemat tulemustasu ning selle kaudu motiveerida ka teisi töölisi oma tootlikkust suurendama.

Töö autor leiab, et bakalaureusetöö raames tehtud analüüsi tulemusi on AS Estiko Plastari juhtidel võimalik kasutada ning TS juhtimise süsteemi arendamisel arvestada. TS juhtimise süsteemi arendamise järgselt oleks otstarbekas teostada kordusuuring, mille eesmärgiks oleks kindlaks määrata tööliste rahulolu täiustatud süsteemiga ning leida aspektid, mida oleks vaja veel arendada.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Addamo, R., Sergi, B. S., Esposito, M.** 2017, The experience of the performance-related pay in Italy's high school system, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 11, Issue: 4, pp. 480-482. DOI: <http://doi.org/10.1108/JEC-11-2015-0053>
2. **Adigüzel, O., Yüksel, H., Tekin, P.**, 2010, In terms of strategic human resources, the importance of individual performance related pay system, *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Vol. 15, No.2, pp. 285. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/194580>
3. **Agarwal, P.**, 2014, Make performance-management systems work for your company: Seven steps to successful outcomes, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 22 Issue: 4, pp. 33-34. DOI: <http://doi.org/10.1108/HRMID-07-2014-0086>
4. **Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson, R. K.**, 2011, Why we hate performance management – And why we should love it, *Business Horizons*, Vol. 54, pp. 504 – 505. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
5. **Ahenkan, A., Tenakwah, E. S., Bawole, J. N.**, 2018, Performance management implementation challenges in Ghana's local government system: Evidence from the Sefwi Wiawso Municipal Assembly, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.67, Issue: 3, pp. 520. DOI: <http://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2016-0124>
6. **Amin, M., Wan Ismail, W. K., Rasid, S. Z. A., Selemani, R. D. A.**, 2014, The impact of human resource management practices on performance, *The TQM Journal*, Vol. 26, Issue: 2, pp. 125-137. DOI: <http://doi.org/10.1108/TQM-10->

[2011-0062](#)

7. **Arif, M., Urooj, S. F.**, 2016, Impact of Employees Performance Appraisal on Job Outcomes with the moderation of Distributive Justice, *International Journal of Global Business*, vol. 9, Issue: 2, pp. 31-34. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=9c704f04-b22a-4f4b-aada-813eb42d3fb3%40sessionmgr4008>
8. **Bajorek, Z. M., Bevan, S. M.**, 2015, Performance-related-pay in the UK public sector: A review of the recent evidence on effectiveness and value for money, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2, Issue: 2, pp. 95. DOI: <http://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2015-0011>
9. **Budworth, M.-H., Latham, G. P. Manroop, L.**, 2015, Looking forward to performance improvement: A field test of the feedforward interview for performance management, *Human Resource Management*, Vol. 54, No. 1, pp. 46. DOI: <http://doi.org/10.1002/hrm.21618>
10. **Cloutier, J., Morin, D., Renaud, S.**, 2013, How does variable pay relate to pay satisfaction among Canadian workers?, *International Journal of Manpower*, Vol. 34, Issue: 5, pp. 465-466. DOI: <http://doi.org/10.1108/IJM-05-2013-0119>
11. **Damiani, M., Pompei, F., Ricci, A.**, 2016, Performance related pay productivity and wages in Italy: a quantile regression approach, *International Journal of Manpower*, Vol. 37, Issue: 2, pp. 345-346. DOI: <http://doi.org/10.1108/IJM-12-2014-0265>
12. **DeNisi, A. S., Murphy, K. R.**, 2017, Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 3, pp. 421. DOI: <http://doi.org/10.1037/ap10000085.supp>
13. **Eaidgah, Y., Maki, A. A., Kurczewski, K., Abdekhodae, A.**, 2016, Visual management, performance management and continuous improvement: A lean manufacturing approach, *International Journal of Lean Six Sigma*, 2016, vol. 7, issue: 2, pp. 192. DOI: <http://doi.org/10.1108/IJLSS-09-2014-0028>
14. **Farndale, E.**, 2017, Two-country study of engagement, supervisors and performance appraisal, *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 11, Issue: 3, pp. 343. DOI: <http://doi.org/10.1108/JABS-07-2015-0105>

15. **Forslund, H.**, 2015, Performance management process integration in retail supply chains, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43, Issue: 7, pp. 653. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2013-0174>
16. **Forth, J., Bryson, A., Stokes, L.**, 2016, Are firms paying more for performance? *International Journal of Manpower*, Vol. 37, Issue: 2, pp.325. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2015-0006>
17. **Gielen, A. C., Kerkhods, M. J. M., Ours, J. C.**, 2010, How performance related pay affects productivity and employment, *Journal of Population Economics*, Vol. 23, Issue: 1, pp. 293. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00148-009-0252-9>
18. **Gordon, S. A.**, 2016, Leveraging Information Technology for Effective Performance Appraisal in the Nigerian Public Service, *SDMIMD Journal of Management*, Vol. 7, Issue: 2, pp. 21. DOI: <https://doi.org/10.15533/sdm/2016/v7i2/104322>
19. **Hauck, W.**, 2014, Fearless feedback boosts trust while replacing traditional performance appraisal at independent living, Inc., *Global Business and Organizational Excellence*, pp. 52-53. DOI: <https://doi.org/10.1002/joe.21553>
20. **Ikramullah, M. Prooijen, J-W. Iqbal, M. Z. Ul-Hassan, F. S.**, 2016, Effectiveness of performance appraisal: Developing a conceptual framework using competing values appraocg, *Personnel Review*, Vol. 45, Issue: 2, pp. 335.6 <https://doi.org/10.1108/PR-07-2014-0164> .
21. **Ismail, H. N., Rishani, M.**, 2018, The relationships among performance appraisal satisfaction, career development and creative behavior, *The Journal of Developing Areas*, Vol. 51, No. 3, pp. 110-119. DOI: <https://doi.org/10.1515/sbe-2017-0001>
22. **Javad, S., Sumod, S.D.**, 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 Internatioanl Digest*, Vol. 23, Issue: 7, pp. 26. DOI: <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2015-0127>
23. **Kaasik, Triin Anette.** (AS Estiko Plastari juhataja). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tartu, 17.04.2018
24. **Kampkötter, P.**, 2017, Performance appraisals and job satisfaction, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:5, pp. 754- 766. DOI:

<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109538>

25. **Kromrei, H.**, 2015, Enhancing the Annual Performance Appraisal Process: Reducing Biases and Engaging Employees Through Self-Assessment, *Performance Improvement Quarterly*, vol. 28, No. 2, pp. 54. DOI: <https://doi.org/10.1002/piq.21192>
26. **Longenecker, C., Fink L.**, 2017, Lessons for improving your formal performance appraisal process, *Strategic HR Review*, Vol. 16, Issue: 1, pp. 33. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2016-0096>
27. **Lucifora, C., Origo, F.**, 2015, Performance-related pay and firm productivity: Evidence from a reform in the structure of collective bargaining, *ILR Review*, vol. 68, issue: 3, pp. 607-608. DOI: <https://doi.org/10.1177/0019793915570876>
28. **Madhani, P. M.**, 2010, Rebalancing Fixed and Variable Pay in Sales Organization: A Business Cycle Perspective, *Compensation & Benefits Review*, vol. 42, issue: 3, pp. 180. DOI: <https://doi.org/10.1177/0886368709359668>
29. **Maltarich, M. A., Nyberg, A. J., Reilly, G., Abdulsalam, D. D., Martin, M.**, 2017, Pay-for-performance, sometimes: An interdisciplinary approach to integrating economic rationality with psychological emotion to predict individual performance, 2017, *Academy of Management Journal*, Vol. 60, No. 6, pp. 2155-2157. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0737>
30. **Meinecke, A. L., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S.**, 2017, What Happens During Annual Appraisal Interviews? How Leader-Follower Interactions Unfold and Impact Interview Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, pp. 2. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000219>
31. **Mieroop, D. V., Vrolix, E.**, 2014, A Discourse Analytical Perspective on the Professionalization of the Performance Appraisal Interview, *International Journal of Business Communication*, Vol. 51, Issue: 2, pp. 161-162. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488414525197>
32. **Mihai, R.-L., Bajan, I. F., Cretu, A.**, 2017, Performance management in the context of globalization, *Theoretical and Applied Economics*, No. 1, pp. 203. <http://store.ectap.ro/articole/1258.pdf>
33. **Osterloh, M.**, 2014, Viewpoint: why variable pay-for-performance in healthcare can backfire, *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*,

- Vol.2, Issue: 1, pp. 120. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2013-0037>
34. **Rice, B.**, 2017, Feedforward or feedback – reframing positive performance management, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 25, Issue: 5, pp. 7. DOI: <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0060>
  35. **Sahoo, C. K., Mishra, S.**, 2012, Performance management benefits organizations and their employees, *Human Resource Management International Digest*, Vol.20, Issue: 6, pp. 3. DOI: <https://doi.org/10.1108/09670731211260771>
  36. **Sarkar, A.**, 2016, Is it time to do away with Annual Performance Appraisal System?: Benefits and challenges ahead, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 24 Issue: 3, pp. 8-10. DOI: <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2015-0136>
  37. **Schultz, J. R.**, 2015, To Improve Performance, Replace Annual Assessment With Ongoing Feedback, *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 34, Issue: 5, pp. 14-15; 17-20. DOI: <https://doi.org/10.1002/joe.21622>
  38. **Zhang, W., Takahashi, H., Shen, J.**, 2016, Does Physical Exercise Affect Tradeoffs between Fixed Pay and Performance-related Pay for Individuals?, *Research Institute for Economics and Business Administration*, pp. 2. <http://www.rieb.kobe-u.ac.jp/academic/ra/dp/English/DP2016-13.pdf>
  39. **Thursfield, D., Grayley, K.**, 2016, Exploring performance management in four UK trade unions, *Employee Relations*, 2016, Vol. 38, Issue: 5, pp. 790-791. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0167>
  40. **Tööline X** (AS Estiko Plastari tööline). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tartu, 25.04.2018
  41. **Tööline Y** (AS Estiko Plastari tööline). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tartu, 25.04.2018
  42. **Young, S. F., Steelman, L. A.** The role of feedback in supervisor and workgroup identification. *Personnel Review*, 2014, Vol. 43, Issue: 2, pp. 232. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-01-2013-0006>

## LISAD

### LISA 1. Autori koostatud ankeetküsimustik AS Estiko Plastari töölistele

AS Estiko Plastari töötajate arvamused nende töösoorituse hindamise ja töötasustamissüsteemi kohta

Tere!

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna kolmanda aasta üliõpilane Eva-Kristina Maaring ning kirjutan enda lõputööd teemal “Tööliste töösoorituse hindamise ja töötasustamise süsteemi arendamisvõimalused tööstusettevõtetes Estiko Plastari näitel”. Seoses töö kirjutamisega palun täita alljärgnev ankeetküsimustik. Ankeedi eesmärgiks on välja selgitada tööliste töösooritust ja töötasustamist mõjutavad tegurid. Küsitlus on anonüümne ning uurimistulemused on konfidentsiaalsed, millest avaldatakse vaid keskmisi näitajaid. Ankeedi täitmisel palun ringitage sobiv vastus ja avaldage arvamust vaba küsimuste raames ankeedi lõpus. Küsitluse tulemustest antakse organisatsioonile tagasisidet üldistatud kujul. Oma arvamus esitage palun alljärgneval skaalal: 1 – üldse ei nõustu; 2 – pigem ei nõustu; 3 – nii ja naa; 4 – pigem nõustun; 5 – olen täielikult nõus.

Suur tänu ausate vastuste eest!

**Sugu:** M      N

**Vanus:**

18 – 30 aastat

31 – 40 aastat

41 – 50 aastat

51 – 60 aastat

60 ja rohkem aastat

**Tööstaaž:**  
**alla 1 aasta**  
**1 – 5 aastat**

**6 – 10 aastat**  
**11 – 20 aastat**  
**üle 20 aasta**

**Ametikoht:**  
**trükkal**  
**lamineerija**

**lõikaja**

Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Olen täielikult nõus
	1	2	3	4	5
Olen oma tööga rahul.	1	2	3	4	5
Ma olen kursis enda töökohustustega.	1	2	3	4	5
Minu töökohustused on mulle arusaadavad.	1	2	3	4	5
Minu töötulemusi hinnatakse kindlaks määratud eesmärkide alusel.	1	2	3	4	5
Individaalsed eesmärgid on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega.	1	2	3	4	5
Olen teadlik ettevõtte eesmärkidest.	1	2	3	4	5
Arvestan ettevõtte eesmärkidega oma töös.	1	2	3	4	5
Ma saan oma töötulemustele vastavat taset.	1	2	3	4	5
Tulemustasu saamise alused on mulle arusaadavad.	1	2	3	4	5
Tulemustasusüsteem motiveerib mind paremini töötama.	1	2	3	4	5
Saan juhilt regulaarset tagasisidet minu töö kohta.	1	2	3	4	5
Arvan, et minu töötulemuslikkust hinnatakse õiglaselt.	1	2	3	4	5
Ma tean oma allüksuse töö eesmärgid.	1	2	3	4	5
Ma olen kursis oma allüksuse töötulemustega.	1	2	3	4	5
Minu ideede ja ettepanekutega arvestatakse.	1	2	3	4	5
Ettevõttes tegutsevad kõik ühise eesmärgi nimel.	1	2	3	4	5
Täiendavalt lisan töötulemuste hindamise kohta: .....					
Täiendavalt lisan töötasustamise kohta: .....					

### **LISA 3. Intervjuu AS Estiko Plastari juhatajaga**

Intervjuu küsimused:

1. Kuidas kirjeldaksite Estiko Plastari tegevusvaldkonda?
2. Kuidas hindate ettevõttes hetkel kasutusel olevat TS hindamise süsteemi, mida Te selles muudaksite ning millisel viisil?
3. Milline on tööliste üldine suhtumine TS hindamisse, tagasiside andmisesse?
4. Millest võib tuleneda olukord, et töölisel andsid läbi viidud uuringus madala hinnangu sellele, et nende ideede ja ettepanekutega arvestatakse?
5. Kuidas Teie hindaksite väidet, et tööliste töötulemusi hinnatakse kindlate eesmärkide alusel?
6. Kuidas hindate ettevõttes hetkel kasutusel olevat TT süsteemi? Kas olete süsteemiga rahul? Miks?
7. Kuidas suhtute hetkel kasutusel olevasse tulemustasu süsteemi?
8. Mis on Teie arvates peamised põhjused, et töölisel saavad väga erinevat tulemustasu? Kuidas saaks muuta tulemustasu saamist võrdsemaks?
9. Kas arvate, et tööliste hulgas esineb sageli olukordi, kus nad ei saa tulemustele vastavat töötasu?

## LISA 4. Intervjuud AS Estiko Plastari töölistega

Intervjuu küsimused:

1. Kuidas hindate hetkel kasutusel olevat TS hindamise süsteemi, mida Te selles muudaksite ning millisel viisil?
2. Milline on tööliste üldine suhtumine TS hindamisse, tagasiside andmisesse?
3. Millest võib tuleneda olukord, et töölised andsid läbi viidud uuringus madala hinnangu sellele, et nende ideede ja ettepanekutega arvestatakse?
4. Mida saaks Teie juht teha, et tootlikkus oleks suurem, töötajad oleksid motiveeritumad ning töö oleks sujuvam?
5. Uuringust selgus, et töölised andsid väga madala hinnangu väitele, et nende ettepanekute ja ideedega arvestatakse. Mida Te arvate, miks see võib nii olla? Kuidas Teie seda parandaksite?
6. Kuidas hindate ettevõttes hetkel kasutusel olevat TT süsteemi? Kas olete süsteemiga rahul? Miks?
7. Kuidas suhtute hetkel kasutusel olevasse tulemustasu süsteemi?
8. Mis on Teie arvates põhjused, et töölised saavad väga erinevat tulemustasu? Kuidas saaks muuta tulemustasu saamist võrdsemaks?
9. Kas teie eelistate pigem individuaalset või meeskonnapõhist tulemustasu? Miks?
10. Mis motiveerib Teid paremini töötama?

## LISA 5. AS Estiko Plastari tööliste ankeetküsimustiku tulemuste korrelatsioonanalüüs

	Olen oma tööga rahul	Töökohustused on mulle arusaadavad	Töötulemusi hinnatakse kindlate eesmärkide alusel	Saan töötulemustele vastavat töötasu	Tulemustasu saamise alused on mulle arusaadavad	Tulemustasu süsteem motiveerib mind paremini töötama
Olen oma tööga rahul	1	,275**	,482**	,318**	,297**	,338**
		,008	,000	,002	,004	,001
Töökohustused on mulle arusaadavad	,275**	1	,388**	,158	,334**	,316**
	,008		,000	,134	,001	,002
Töötulemusi hinnatakse kindlate eesmärkide alusel	,482**	,388**	1	,279**	,465**	,355**
	,000	,000		,007	,000	,001
Saan töötulemustele vastavat töötasu	,318**	,158	,279**	1	,373**	,429**
	,002	,134	,007		,000	,000
Tulemustasu saamise alused on mulle arusaadavad	,297**	,334*	,465**	,373**	1	,498**
	,004	,001	,000	,000		,000
Tulemustasu süsteem motiveerib mind paremini töötama	,338**	,316**	,355**	,429**	,498**	1
	,001	,002	,001	,000	,000	

\*seos on statistiliselt oluline olulisusnivool  $\alpha < 0,01$

\*\* seos on statistiliselt oluline olulisusnivool  $\alpha < 0,05$

## Lisa 5 järg

	Saan juhilt regulaarselt tagasisidet	Minu ideede ja ettepanekute ga arvestatakse	Olen teadlik oma allüksuse eesmärkidest	Individuaalsed eesmärgid on kooskõlas ettevõtte eesmärkidega	Olen teadlik ettevõtte eesmärkidest
Saan juhilt regulaarselt tagasisidet	1	,464**	,314**	,430**	,288**
		,000	,002	,000	,005
Minu ideede ja ettepanekute ga arvestatakse	,464**	1	,535**	,539**	,455**
	,000		,000	,000	,000
Olen teadlik oma allüksuse eesmärkidest	,314**	,535**	1	,432**	,530**
	,002	,000		,000	,000
Individuaalsed eesmärgid on kooskõlas ettevõtte eesmärkidega	,430**	,539**	,432**	1	,464**
	,000	,000	,000		,000
Olen teadlik ettevõtte eesmärkidest	,288**	,455**	,530**	,464**	1
	,005	,000	,000	,000	

\* seos on statistiliselt oluline olulisusnivool  $\alpha < 0,01$

\*\* seos on statistiliselt oluline olulisusnivool  $\alpha < 0,05$

## LISA 6. AS Estiko Plastari tööliste ankeetküsimustiku tulemuste hinnangute Kruskal-Wallise H-testi tulemused

Väide	Olulisustõenäosus p
Olen oma tööga rahul	0,000
Töökohustused on mulle arusaadavad	0,000
Töötulemusi hinnatakse kindlate eesmärkide alusel	0,002
Saan töötulemustele vastavat töötasu	0,000
Tulemustasu saamise alused on mulle arusaadavad	0,002
Tulemustasusüsteem motiveerib mind paremini töötama	0,000
Saan juhilt regulaarselt tagasisidet	0,000
Minu ideede ja ettepanekutega arvestatakse	0,000
Olen teadlik oma allüksuse eesmärkidest	0,817
Individuaalsed eesmärgid on kooskõlas ettevõtte eesmärkidega	0,002
Olen teadlik ettevõtte eesmärkidest	0,467

## **SUMMARY**

### **PERFORMANCE APPRAISAL AND PERFORMANCE-RELATED PAY IN AS ESTIKO PLASTAR**

Eva-Kristina Maaring

Performance management system(PMS) plays very important role in modern organizations, as workers are guided to achieve the set targets via PMS. The most important aspects in PMS are performance appraisal and performance-related pay. Appropriate performance appraisal motivates workers to fulfill the set targets and enables to improve organization's results. Performance appraisal motivates workers to improve their efficiency, as it enables them to earn higher income.

The aim of the current bachelor's thesis is to develop proposals to improve performance appraisal and performance-related pay systems in Estiko-Plastar based on CEO and workers opinions.

Author set herself several tasks to accomplish the aim of the survey:

- 1) To dissert trait of character of workers performance appraisal system;
- 2) To analyze income systems in industrial enterprises;
- 3) To work out research methodology and carry out documentation analyze, questionnaire and interviews with CEO and workers;
- 4) To analyze workers' and managers evaluations to Estiko-Plastar performance management system and performance-related pay system;
- 5) To develop proposals to improve Estiko-Plastar performance management system and performance-related pay system.

Author worked out questionnaire which included 16 propositions and 2 open questions. Author also made interviews with CEO and 2 workers, to find out the reasons of unclear results. In addition to that author carried out documentation analyze of workers bonuses. From the results author concluded that Estiko-Plastar workers are satisfied with the current PMS and performance-related pay system. It

appeared that the main problems are, that workers are of the opinion as their income does not correspond to their work results and their ideas and proposals are not considered enough.

According to the aim of the reasearch the author has developed several proposals to make current PMS and performance-related pay systems more efficient:

- To work out and communicate a system of collectiong ideas and proposals – how and in which format everybody can present their ideas and who and when will analyze the proposals. To form teams where also workers representatives are included and those teams should also give feedback to all who made proposals: if and how the proposals will be put in practice;
- Floor managers should organize feedforwarding interviews quarterly, to focus on workers' positive aspects;
- In different departments change the basis to bonuses more homogeneous, to achieve equal opportunities to all workers;
- To explain the basis of the bonuses to workers so that they would have a feeling that they earn according to their work results.
- To apply aditional bonus to the workers whose six months' average efficiency is highest and via this to motivate all employees to increase their efficiency.

The author of this bachelor's thesis is on the opinion that Estiko-Plastar management could use the results of the analyzes and to take into account to improve their PMS system.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Eva-Kristina Maaring,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Tööliste töösoorituse hindamise ja töötasustamise süsteemi arendamisvõimalused Estiko Plastari näitel, mille juhendaja on Kulno Türk,
  - 1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 21.05.2018