

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Riina Kukk

AÜEP-4

PERSONALI HINDAMISE JA HÜVITAMISE ANALÜÜS AS-is TOOTSI TURVAS

Lõputöö

Juhendaja: Jaana Kikas

Kaasjuhendaja: Gerda Mihhailova

Pärnu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

.....
(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud ”.....” a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....
(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Personali hindamise ja hüvitamise olemus ja eripärad	6
1.1. Personali hindamise teoreetilised lähtekohad ning meetodid	6
1.2. Personali hüvitamise teoreetilised lähtekohad ning meetodid	14
1.3. Personali hindamise ja hüvitamise süsteemi rakendamise väljakutsed ja spetsiifika	24
2. Personali hindamise ja hüvitamise uuring AS-is Tootsi Turvas	30
2.1. AS Tootsi Turvas tegevuse ülevaade, uuringumetoodika ja valimi tutvustus	30
2.2. Personali hindamise ja hüvitamise uuringu tulemused AS-is Tootsi Turvas.....	36
2.3. Järeldused ja ettepanekud personali hindamise ja hüvitamise süsteemi parendamiseks AS-is Tootsi Turvas.....	50
Kokkuvõte	55
Viidatud allikad.....	58
Lisa 1. Ametikohtade hindamise meetodite võrdlus (autori koostatud)	65
Lisa 2. Töösoorituse hindamise modernsete meetodite võrdlus	67
Lisa 3. AS Tootsi Turvas personalijuht-juristiga läbiviidud intervjuu küsimustik ja süstematiseeritud vastused	68
Lisa 4. Personali hindamise ja hüvitamise uuringu küsimustik	71
Lisa 5. AS Tootsi Turvas struktuur seisuga 01.04.2014	77
Summary	78
Litsents	81

SISSEJUHATUS

Tänapäeval ootavad ettevõtte omanikud ja juhtkond töötajate maksimaalset panustamist strateegiliste eesmärkide saavutamise nimel, mis annab võimaluse saavutada konkurentsieelist teiste ettevõtete seas. Töötajate efektiivne toimimine on aga otseselt seotud nende hindamise ja hüvitamisega. Lisaks on adekvaatne hindamise ja hüvitamise süsteem oluline ka töötajatele, sest arusaadava ning õiglase süsteemi rakendamine tõstab oluliselt töötajate rahulolu.

Käesoleva töö teemaks on personali hindamise ja hüvitamise analüüs ettevõttes AS Tootsi Turvas, mis osutus valituks eelkõige soovist anda omapoolne panus (töötajana) ettevõtte efektiivsemaks toimimiseks. Kuna viimase kümne aasta jooksul on ettevõttes toimunud suured strateegilised muudatused, mille käigus antakse järk-järgult kogu tootmine alltöövõtjatele üle, on need puudutanud ka personali hindamist ja hüvitamist.

Kuigi ettevõttes rakendatakse töötajate töösoorituse hindamist, on jätkuvalt suureks probleemiks asjaolu, et olemasolev hindamis- ja hüvitamissüsteem ei kajasta koostöö tegemist alltöövõtjatega, millest sõltub otseselt ettevõtte tulem. Seetõttu leiab töö autor, et AS Tootsi Turvas personali hindamise ja hüvitamise süsteem vajab analüüsi, et teha ettepanekuid personali hindamise ja hüvitamise efektiivsemaks muutmiseks.

Tööl on praktiline väärtus AS-le Tootsi Turvas, sest tulemusi esitletakse ettevõtte juhtkonnale, kes vastavalt sellele saab hakata tegelema ettevõtte hindamise ja hüvitamise süsteemi parendamisega.

Käesoleva lõputöö eesmärk on teha ettepanekuid AS Tootsi Turvas hindamis- ja hüvitamissüsteemi parendamiseks, mis võimaldab ettevõtet efektiivsemalt juhtida ning seeläbi ka konkurentsieelist suurendada. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- analüüsida personali hindamise teoreetilisi käsitlusi ning meetodeid;
- analüüsida personali hüvitamise teoreetilisi käsitlusi, vorme ja meetodeid;
- anda ülevaade personali hindamise ja hüvitamise väljakutsetest ning lahendustest;
- selgitada välja, kuidas toimub personali hindamine ning milliseid hüvitamismeetodeid kasutatakse AS Tootsi Turvas;
- viia läbi hindamise ja hüvitamise uuring AS-s Tootsi Turvas;
- teha ettepanekuid AS Tootsi Turvas personali hindamise läbiviimiseks ning hüvitamissüsteemi parendamiseks lähtuvalt muutunud töökorralduse olemusest.

Teoreetiliste uurimisülesannete realiseerimiseks kasutas autor peamiselt antud teemaga seotud võõrkeelseid teadusartikleid. Empiirilises osas kasutati kombineeritud uuringumetoodikat, mis sisaldas intervjuud personalijuht-juristiga, kogu personali küsimustikuga uuringut ning dokumendianalüüsi.

Töö koosneb kahest osast, teooriast ja empiirilisest osast ning mõlemad osad koosnevad võrdselt kolmest alapeatükist. Teooria osa esimeses alapeatükis keskendutakse personali hindamise olemuse ja meetodite käsitlemisele ning tuuakse välja nii ametikohtade kui ka töötajate töösoorituse hindamise olulisemate meetodite eelised ja puudused. Teises alapeatükis tutvustatakse personali hüvitamise olulisemaid aspekte ning tänapäeva ettevõtluses enim kasutatavaid lähenemisi. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja personali hindamise ja hüvitamisega kaasnevad peamised probleemid ning lahendused nende vältimiseks.

Empiirilise osa esimeses alapeatükis analüüsitakse AS Tootsi Turvas üldist tegevust, ettevõtte struktuuri, olemasolevat personali hindamis- ja hüvitamissüsteemi ning uurimismetoodikat. Teises alapeatükis analüüsitakse AS Tootsi Turvas personali hindamise ja hüvitamise uuringutulemusi ning kolmandas alapeatükis tehakse uuringutulemuste põhjal järeldusi ja ettepanekuid, mis aitaks muuta töötajate töösooritust efektiivsemaks muuta.

Töö autor tänab kõiki AS Tootsi Turvas töötajaid, kes antud töö koostamise võimalikuks tegid, kaasjuhendaja Gerda Mihhailovat ning erilised tänud suurepärasele juhendajale Jaana Kikasele.

1. PERSONALI HINDAMISE JA HÜVITAMISE OLEMUS JA ERIPÄRAD

1.1. Personali hindamise teoreetilised lähtekohad ning meetodid

Selleks, et tänapäeval edukalt konkureerida ning samal ajal ka ettevõtte strateegilisi eesmärke saavutada, tuleb suurt tähelepanu pöörata personalijuhtimisele, täpsemalt personali hindamisele ja hüvitamisele, kuna see võimaldab muuta töösooritust efektiivsemaks. Lisaks saab hindamise tulemusena informatsiooni ettevõtte strateegiliste eesmärkide realiseerimise kohta.

Tänapäeval, kus konkurents ja globaliseerumine mõjutavad jõudsalt turgusid, on muutunud inimkapital kõige olulisemaks organisatsiooni komponendiks (Özdaban *et al.* 2010: 334). Just seetõttu on viimastel aastatel ettevõtted hakanud suuremat tähelepanu pöörama töötajatele, töömeetodite täiustamisele ja töötajate otsimisele, kuna ettevõtted, kes kaotavad oma intellektuaalse kapitali, on väiksem võimalus ellu jääda (Bayat 2011: 1629). Kokkuvõttes saab väita, et individuaalse ja organisatsiooni töösoorituse parendamine on võti konkurentsi edu saavutamiseks.

Personali hindamine võib olla nii ametlik kui ka mitteametlik (*Ibid.*: 1630). Mitteametlik hindamine toimub igapäevase suhtlemise käigus juhi ja alluva vahel. Ametlikku hindamist viiakse läbi, kui hindamistulemused juhi ja alluvate vahel on vormistatud ning see sisaldab tähelepanekuid töötaja tulemuslikkuse kohta, mis on antud otseste juhtide poolt. (Andreea *et al.* 2010: 940) Lisaks võib ametlikku ja mitteametlikku hindamist täiendada töösoorituse juhtimise tarkvaraga, mis koondab andmed ja lihtsustab informatsiooni ülevaatamist (Chamberlin 2011: 20).

Hindamist viiakse läbi erinevatel viisidel ehk hindamisse on kaasatud erinevatel positsioonidel töötavaid töötajaid (Andreea *et al.* 2010: 941):

- juhid hindavad oma alluvaid;
- alluvad hindavad oma vahetuid juhte;
- samal astmel olevad töötajad hindavad üksteist;
- enesehinnang;
- hindamine ettevõtte väliste allikate poolt, kelleks on tavaliselt kliendid.

Personalijuhtimises on kaks peamist valdkonda, ametikohtade hindamine ja töösoorituse hindamine, millega juhtidel tuleb tõsiselt tegeleda (Özdaban *et al.* 2010: 334). Järgnevalt keskendutakse eraldi nii ametikohtade kui ka töötajate töösoorituse hindamisel.

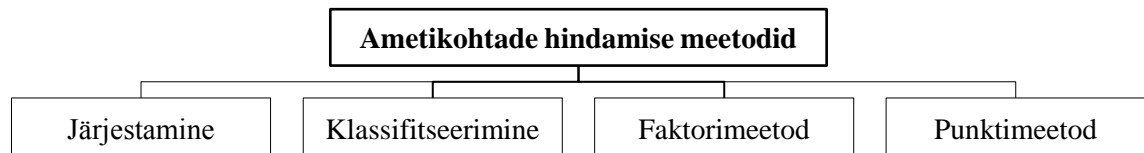
Ametikohtade hindamine on vahend, et võrrelda töökohti ja liigitada need sobivatesse palgaastmetesse. Hindamine tagab õiglase, arusaadava, juriidiliselt põhjendatud ning on ka väliselt konkurentsivõimelise hüvitamissüsteemi. Samuti saab hindamist kasutada selleks, et värvata ja hoida sobivaid suure jõudlusega kandidaate ausa ja õiglase palgatasemega. (Hamel 2008: 10) Ametikohtade hindamist rakendatakse ettevõttes tavaliselt selleks, et hinnata ametikohtade väärtust, mille alusel määratakse palgaastme klassi kuulumine (Slidregt *et al.* 2001: 1313).

Ametikoha hindamine on püsiv, süstemaatiline protsess ja oluline osa kaasaegse organisatsiooni juhtimises (Adamus 2009: 20). Hindamise tulemusi kasutatakse personalijuhtimises peamiselt palgasüsteemi loomiseks (*Ibid.*: 1), tulemuste alusel saab kindlaks määrata vastaval positsioonil töötava töötaja keskmise töötasu (Leonard 2011: 962; Nistor 2012: 123) ning tulemusi saab kasutada ka (Slidregt *et al.* 2001: 1313):

- töösoorituse hindamisel;
- töötajate koolitus- ja arendusprogrammides;
- ebakvaliteetsete ametikohtade ümberkujundamisel.

Ametikohtade hindamine on meetod, mille abil saab mõõta töö kvaliteeti (Adamus 2009: 2). Ametikohtade hindamise meetodid jagatakse (vt joonis 1.1 lk 8) kahte kategooriasse: analüütilised ja mitteanalüütilised meetodid. Analüütilisteks ametikohade

hindamise meetoditeks on faktorimeetod (*Factor Comparison*) ja punktimeetod (*Point Method*) ning mitteanalüütilised meetodid on järjestamine (*Job Ranking*) ja klassifitseerimine (*Job Classification*). (Bernardin *et al.* 1993: 422; Su 2000: 56) Mitteanalüütilised meetodite puhul hinnatakse ametikohti kui tervikut, ilma osadeks jagamata ning analüütiliste meetodite puhul kasutatakse mitmeid kriteeriume, mis on vajalikud erinevate ametikohtade hindamiseks (Gilbert 2012: 139).



Joonis 1.1. Ametikohtade hindamise meetodid (autori koostatud Adamus 2009: 2 idee põhjal).

Ametikohtade järjestamise (*Job Ranking*) meetod põhineb ametikohtade järjestamisele tähtsuse ja keerukuse alusel (*Ibid.*: 2). Tegemist on kõige lihtsama ametikohtade hindamise meetodiga (Dessler 2003: 311). Hierarhias kõige kõrgemal asetsevad ametikohad on ettevõtte jaoks kõige tähtsamad ning väärtuslikumad ning kõige madalamal asuvad ametikohad on vähem tähtsad ning vähem väärtuslikud. Ametikohti järjestatakse näitajate (oskused, teadmised, vastutus, töötingimused) alusel. (Leonard 2011: 962) Antud hindamismeetodi ning ka teiste alljärgnevalt kirjeldatavate ametikohtade hindamismeetodite eelised ja puudused on välja toodud töö autori koostatud tabelis 1 (vt lisa 1 lk 65-66).

Ametikohtade klassifitseerimine (*Job Classification*) on meetod, kus ametikohad jagatakse homogeensetesse klassidesse (Adamus 2009: 2). See meetod on populaarne avalikus sektoris (Hamel 2008: 15). Meetodi rakendamise käigus määratakse standardite alusel ametikohtade, töötajate ja meeskondade väärtus ning positsioon hierarhias (Heneman 2003: 51). Meetodi puhul grupeeritakse ametikohad klassidesse näitajate alusel, milleks on oskused, teadmised ja vastutus (DeCenzo *et al.* 2007: 292). Meetodi eesmärk on luua ja säilitada hüvitamissüsteem, kasutades selleks ausaid ja õiglaseid palgaastmeid (Hamel 2008: 15).

Ametikohtade faktorimeetod (*Factor Comparison*) on analüütiline meetod, mis põhineb ametikohtade õige hierarhia määratlemises raskusastme järgi (Adamus 2009: 2). Keerukuse tõttu kasutatakse seda meetodit harvem kui teisi. Tegemist on kvantitatiivse meetodiga, kus hindajad teevad kindlaks ja määravad mitme olulise teguri väärtuse, mille alusel saab hinnata erinevatesse klassidesse kuuluvaid ametikohti. (Hamel 2008: 16) Antud meetodi alusel, mis on järjestamise täiustatud versioon, järjestatakse ametikohad oskuste ja keerukuse näitajate alusel (Dessler 2003: 313). Tüüpametikohti võrreldakse tegurite alusel (Heneman 2003: 53).

Ametikohtade hindamise punktimeetod (*Point Method*) põhineb tööülesannete sooritamiseks vajalike kriteeriumite hindamisel punktides, võttes arvesse töö keerukust ja vajalikkust (Adamus 2009: 2). Antud meetod on üsna keeruline, kuna see nõuab mahukat eeltööd, täpsemalt detailset analüüsi ja arutelu, enne kui seda on võimalik rakendada (Su 2000: 56).

Töötajate töösoorituse hindamine on kõige tähtsam, kõige levinum ja kindlasti kõige ebameeldivam personalijuhtimise tegevus (Kondrasuk 2011: 61), kuid edukad ettevõtted jälgivad töötajate töösooritust jooksvalt ning annavad ka regulaarselt tagasisidet (Chamberlin 2011: 20). Töösoorituse hindamise mehhanism keskendus algselt töötajate karistamisele kehvade töötulemuste eest, mille abil püüti motiveerida neid saavutama kõrgemaid töötulemusi. Industrialiseerimine käigus, kui bürokraatlikud organisatsioonid vohasid, hakkas töösoorituse hindamise süsteem arenema. (Kondrasuk 2011: 62)

Ideaalne töösoorituse hindamine juhi ehk hindaja seisukohast peaks olema hindamine, mis oleks täpne ning aitaks parandada töötajate töötulemuslikkust ja töötajaid puudutavaid administratiivotsuseid, sealhulgas töötasu suurendamist. Töötajate seisukohast peaks see aga olema hindamine, kus tööandja võtaks arvesse kõik töötaja poolt tehtud panused. Ühiskonna seisukohast peaks see olema hindamine, mis ausalt hindaks töötaja töösooritust ja mida kasutatakse õiglaselt tööhõive olukorras, et muuta organisatsioon ühiskonnale kasulikumaks. (Kondrasuk 2011: 62)

Töötajate töösoorituse hindamine on vajalik (Yee *et al.* 2009: 231), kuna töötaja töötab efektiivsemalt, kui ta teab, et tema töösooritust hinnatakse (Saeed *et al.* 2013: 415). Lisaks kasutavad ettevõtted töötajate töösoorituse hindamist personali hüvitamiseks ja arendamiseks ning selleks, et tagada organisatsiooni edukas kulgemine ja kasvamine (Yee *et al.* 2009: 232). Personali hindamine mõjutab otseselt palgatõusu, edutamist, vallandamist, üleviimist ja koolitamist (Bayat 2011: 1630).

Tänapäeva konkurentsivõimelises ettevõtluskeskkonnas on jõutud arusaamisele, et konkurente on võimalik edestada ainult innovaatilisusega, see tähendab, et ettevõtte peab olema innovaatiline personalijuhtimises (Boachie-Mensah *et al.* 2012: 73). Töösoorituse hindamine on peamine vahend ettevõtete jaoks, mis annab informatsiooni töötajate töösoorituse kohta, selleks et teha olulisi otsuseid, mis puudutavad palkade korrigeerimist, koolitus ja arenguvajaduse võimalusi, tööparameetrite dokumentatsiooni või käitumist, mis võib kaasa tuua sanktsioonide rakendamise (Espinilla *et al.* 2013: 459).

Töösoorituse hindamine on tulemusjuhtimise süsteemi põhiline komponent, mille abil on võimalik saavutada organisatsiooni eesmärke läbi individuaalsete eesmärkide (Andreea *et al.* 2010: 939). Töötajad, kes töötavad ettevõttes, kus rakendatakse töösoorituse juhtimise süsteemi, teavad enda prioriteete, praeguseid tegevusi, eesmärke ja seda kuidas nad saaksid kaasa aidata oma meeskonna või organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (*Ibid.*:939).

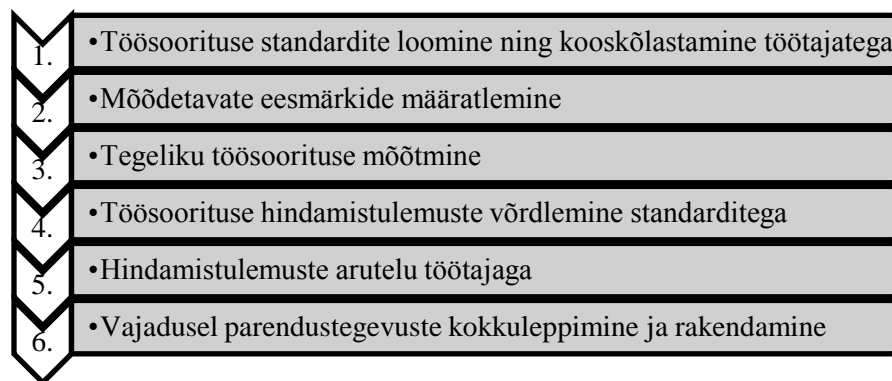
Töösoorituse hindamine on personalijuhtimise põhitegevus, mis arendati selleks, et teha kindlaks, kui efektiivselt suudavad töötajad täita organisatsiooni poolt määratud ülesandeid (*Ibid.*:939). Töösoorituse hindamine aitab kaasa töösoorituse parendamisele, töötaja potentsiaali määramisele ning töötaja nõustamisele (Aggarwal *et al.* 2013: 617). Töösoorituse hindamise eesmärkideks on (Osmani *et al.* 2012: 439):

- hinnata ettevõtte teiste personalijuhtimise funktsioonide (värbamine, valik ja arendamine) efektiivsust;
- vähendada töötajate kaebuste arvu;
- anda töötajatele tagasisidet nende töösoorituse kohta;
- hinnata olemasolevate ja soovitud tulemuste vahet;

- aidata luua häid suhteid ja edendada kommunikatsiooni juhtide ning alluvate vahel;
- kaardistama töötaja tugevused ja nõrkused ning tuvastama koolitusvajadused;
- määrata kindlaks hüvitamise muudatused.

Töösoorituse hindamine on juhtimisprotsess (vt joonis 1.2), mis seob omavahel organisatsiooni eesmärgid, töösoorituse standardid ning hindamismeetodid (Sudin 2011: 67), lisaks on see osa töösoorituse juhtimise protsessist, mis on kindla perioodi infovahetuse kogumik juhi ja alluva vahel. Töösoorituse hindamist viiakse tavaliselt läbi 1-2 korda aastas, mille käigus uuritakse ja arutatakse alluvate töösooritust ning tuvastatakse töötajate nõrkused ja tugevused ning samuti töösoorituse parendamisvõimalusi (Yee *et al.* 2009: 231).

Töösoorituse hindamise kaks peamist aspekti on üheaegselt alluvate arendamine (kvantitatiivsest ja kvalitatiivsest aspektist lähtuvalt) ja ettevõtte tulemuslikkuse parendamine (Sudin 2011: 67). Töösoorituse hindamine on tõhus juhtimise protsess, kus juht pidevalt teostab järelvalvet töötajate töötulemuslikkuse kohta ning annab ka tagasisidet (Andreea *et al.* 2010:939).



Joonis 1.2. Töösoorituse hindamise protsess (autori koostatud Osmani *et al.* 2012: 436 idee põhjal).

Töösoorituse näitajad võimaldavad tõhusalt töösooritust hinnata. Neid näitajaid kasutatakse selleks, et hinnata erinevusi töötajate töösoorituse ja selle vahel kuidas nad kasutavad teadmisi oma tootlikkuse tõstmiseks, mis suurendaks organisatsiooni tootlikkust. Peamised töösoorituse näitajad on (Osmani *et al.* 2012: 440): tootlikkus

(*productivity*), töö kvaliteet (*quality of work*), algatusvõime (*initiative*), meeskonnatöö (*team work*) ja probleemide lahendamine (*probleem solving*).

Mõni minevikus kasutatud meetod ei ole tänapäeval enam kasutusel nagu näiteks järjestamise meetod, kriitiliste juhtumite meetod ja esseed. Seega soovitatakse tänapäeval kasutada: eesmärgilist juhtimist ehk tulemusjuhtimist, hindamiskeskusi, käitumuslikku hindamiskaalat, personaliarvestust ning 360- ja 720-kraadist hindamist. (Aggarwal *et al.* 2013: 617) Lisaks eelpool nimetatutele kasutatakse ka 90-, 180- ja 270-kraadist hindamist, tasakaalustatud tulemuskaarti, segastandardite skaalat, personalijuhtimise kuluarvestust ja arvestust, paarisvõrdlust, pealesunnitud jaotust jne. (*Ibid.*: 618).

Tsehhi kirjanduses kohtab kõige sagedamini töösoorituse hindamise meetodite jagamist minevikul, olevikul ja tulevikul põhinevateks meetoditeks, teiste, peamiselt Euroopa riikide autorite poolt jagatakse meetodeid traditsionaalseteks ja modernseteks (Šalkova 2013: 96). Järgnevalt annab töö autor ülevaate tulevikule orienteeritud modernsetest meetoditest, milleks on: eesmärgiline juhtimine (*Management by Objectives*), 360- ja 720kraadiline hindamissüsteem (*360- and 720-Degree Appraisal*), hindamis- ja arenguveestlus (*Performance Appraisal Interview*), hindamiskeskused (*Assessment Centers*) ja personaliarvestus (*Human Resource Accounting*). Modernsete meetodite eelised ja puudused on välja toodud autori koostatud tabelis 2 (vt lisa 2 lk 67).

Eesmärgiline juhtimine on tulemustele orienteeritud hindamismeetod, mille ülesandeks on motiveerida nii juhte kui töötajaid saavutama paremaid töötulemusi (Shekari 2012: 475). Eesmärgilise juhtimise baasil kujundati välja tulemusjuhtimine (*Performance Management*) ja tasakaalustatud tulemuskaart (*Balanced Scorecard*). Nii eesmärgilise juhtimise kui ka tulemusjuhtimise puhul keskendutakse eesmärkide püstitamisele ning nende realiseerimisele, mille käigus käsitletakse eelnevaid töötulemusi, keskendudes uutele eesmärkidele. Viimane on töötajate töösoorituse hindamisel põhinev tulemusjuhtimise süsteem, mis arendati selleks, et mõõta ja tasakaalustada nelja näitajate rühma: finantsnäitajad, kliendinäitajad, äriprotsessi näitajad ja arengunäitajad. Seda saab kasutada igal ajal, et hinnata ja iseloomustada organisatsiooni praegust olukorda ja tulevikuvõimalusi. (Maccarrone 2014: 322)

360-kraadiline hindamissüsteem ehk mitmeallikaline tagasiside, kus hinnatavale antakse hinnang tema juhtide, alluvate, kolleegide ja klientide poolt (Shekari 2012: 477). 720-kraadiline hindamissüsteem loodi selleks, et anda hinnatavale tagasisidet nii enne kui ka peale hindamist. Süsteem koosneb seitsmest komponendist: hindamiseelne tagasiside, enese hindamine, kolleegide, klientide, alluvate ja juhtide poolne hindamine ning hindamisjärgne tagasiside. (Behera 2013: 43-44)

Hindamis- ja arenguestlus (*Performance Appraisal Interview*) on tähtis osa töösoorituse hindamise süsteemis, mille käigus antakse töötajale tagasisidet, arutatakse hüvitamist puudutavaid küsimusi, ametikohtade staatust. Selle käigus antakse hinnang tulemustele ja lepitakse kokku uued eesmärgid. (Cederblom 1982: 219) Hindamiskeskuse (*Assessment Centers*) meetodit saab rakendada ainult juhtivatele positsioonidele kandideerijate puhul, kes omavad kõrgharidust (Šalkova 2013: 99). Tavaliselt hinnatakse töötajat 3-5 päeva, jälgides nende käitumist ülesandeid täites (Aggarwal *et al.* 2013: 620). Käitumusliku hindamiskaala meetodi (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) puhul hinnatakse töötajat punktidele numbrilisel skaalal (Aggarwal 2013: 619).

Traditsionaalsematest meetoditest on populaarsemad: järjestamise meetod (*Ranking Method*), graafiline hindamiskaala meetod (*Graphic Rating Scale*), kriitiliste juhtumite meetod (*Critical Incident*) ja esse (Essay) (Aggarwal *et al.* 2013: 617-618), kontrollnimekiri (*Checklist*), sundvaliku meetod (*Forced Choice Method*), võrdlusmeetod (*Paired Comparison Method*), sunnitud jaotus (*Forced Distribution Method*) (Shekari 2012: 474-477) ja töö standardimine (*Labor Standards*) (Haron 2012: 400).

Meetodid, mida otsustatakse ettevõttes kasutada peavad olema usaldusväärsed, täpsed, üldtunnustatud ja efektiivsed (Šalkova 2013: 99). Hindaja suudab valida ettevõtte töötajate töösoorituse hindamiseks sobilikud meetodid siis, kui ta tunneb meetodi iseärasusi ning teab, kuidas protseduuri läbi viia (Šalkova 2013: 98), kuid sageli valitakse kõige lihtsamad ja kergemini mõistetavad meetodid (*Ibid.*: 99). On olemas palju erinevaid töösoorituse hindamise meetodeid, kuid autori arvates on raske öelda, millised neist on organisatsioonile sobilikumad, kuna igal meetodil on oma head ja

vead. Kindlasti sõltub meetodite valik nii organisatsiooni tüübist, suurusest kui ka eesmärkidest.

Töötajate töörahulolu on vajalik selleks, et tõsta töösoorituse taset (Kaleem 2014: 28). Ettevõtte, kus kasutatakse õiglast töösoorituse hindamise protseduuri, saab lisaks väärtuslikule informatsioonile tõsta töötajate töörahulolu ja motivatsiooni (Kaleem 2014: 31). Mida rohkem on töötaja rahul töösoorituse hindamisega, seda enam parandab ta enda töösooritust (*Ibid.*: 35). Kui töösoorituse hindamise süsteem on õiglane ja kõrvalekalleteta, rahuldab see töötajat ja kui töötaja on rahul töösoorituse hindamise süsteemiga, parandab töötaja oma töösooritust (*Ibid.*: 33).

Motivatsioon on kõige olulisem faktor, mis mõjutab töötajate tootlikkust. Töösoorituse hindamine on seotud töötajate motivatsiooniga. Töömotivatsioon võib tekitada entusiasmi, mis paneb inimesed tööle. Et tõsta töötajate produktiivsust, peab ettevõtte läbi viima eduka töötajate töösoorituse hindamise ja palgasüsteemiga suurendama motivatsiooni. (Shekari 2012: 478-479)

Et tagada soovitud kooskõla töösoorituse ja organisatsiooni efektiivsuse saavutamiseks vajalike eesmärkide vahel, kasutatakse ettevõtete poolt moodsaid tehnoloogial baseeruvaid töösoorituse juhtimise süsteeme, võrdlusuuringuid ja tasakaalustatud tulemuskaarti (Resurreccion 2012: 23). Tootmisettevõtete puhul soovitatakse töösoorituse mõõtmiseks kasutada mitterahalisi mõõdikuid, milleks on kvaliteedijuhtimine, äriprotsesside ümberkavandamine ja tasakaalustatud tulemuskaarti ja rahalisi mõõdikuid nagu müügitulu, äritulud, müügikasv, tootmiskulud ja rahavood (San 2012: 213).

1.2. Personali hüvitamise teoreetilised lähtekohad ning meetodid

Käeolevas peatükis antakse ülevaade hüvitamise olemusele, eesmärkidele ning nii motivatsiooni kui efektiivse töösoorituse vahelistele seostele. Lisaks tuuakse välja erinevate autorite hüvitamist puudutavad definitsioonid (vt tabel 1.1 lk 15). Tööjõud on mootor, mis viib ettevõtte edasi. Nii nagu ka iga mootor, vajab ka tööjõud tähelepanu ja pidevat teenindamist, et jätkata efektiivselt tegutsemist (Chamberlin 2011: 18) ning

seetõttu on hüvitamissüsteem on personalijuhtimise üks olulisemaid teemasid (Galanou *et al.* 2010: 102).

Hüvitised on ühed olulisemad elemendid, mis motiveerivad töötajaid andma oma parimat genereerimaks uusi, innovaatilisi ideid, mille abil saavutataks paremad finantstulemused (San *et al.* 2012: 211). Seega on hüvitamine on osa äriplaanist, et meelitada, säilitada ja motiveerida töötajaid saavutama edu nii isiklikus elus kui ka ettevõtte eesmärkides (*Ibid.*: 219).

Tabel 1.1. Hüvitamine lähtuvalt erinevate autorite käsitlusest

Allikas	Mõiste
(San <i>et al.</i> 2012: 212)	Hüvitamine koosneb mitmesugustest hüvitistest nagu otsesed ja kaudsed ning sisemised ja välised hüvitised
(Galanou <i>et al.</i> 2010: 104)	Hüvitamine on seotud veel ka organisatsioonikultuuri arendamisega, põhiväärtuste toetamise ning töötajate motivatsiooniga
(Winzeler 1999: 21)	Hüvitamine sisaldab kõike, mida vahetatakse teenuste vastu: palgad, lõivud, boonused, koondamishüvitised, elukindlustus jne
(Manjunath <i>et al.</i> 2014: 3)	Hüvitamine ehk kompenseerimine on personalijuhtimise osa, mis hõlmab otsuseid palkade osas, mis peavad olema õiglased ning konkurentsivõimelised. Lisaks aitab see motiveerida töötajaid.
(Gagne <i>et al.</i> 2011: 6)	Hüvitamine on kontrollmehhanism, mille abil tööandja mõjutab töötaja käitumist ettevõttele kasulikul viisil. Hüvitamine on personalijuhtimise komponent, mida defineeritakse kui rahalist ja mitterahalist hüvitist, mida töötajatele kompenseeritakse nende töösoorituse eest.

Allikas: autori koostatud.

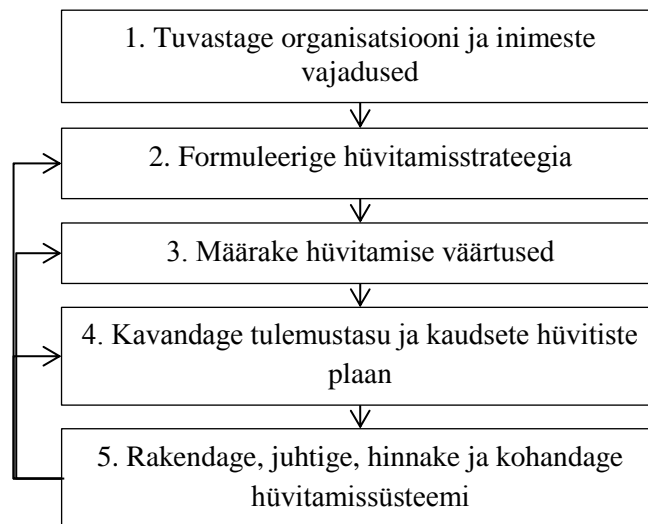
Töötajate hüvitamine on personalijuhtimise olulisim valdkond ja seetõttu peaks ettevõtte suutma luua sellise hüvitamissüsteemi, mis võtaks arvesse ettevõtte spetsiifikat ning ettevõtte ja töötajate vajadusi (Horvathova *et al.* 2011: 797), lisaks tuleb arvestada nii ettevõtte sisepoliitika kui organisatsioonikultuuriga (*Ibid.*: 800). Samuti peaks moodne hüvitamissüsteem sisaldada nii materiaalseid kui ka mitterahalist hüvitisi. (*Ibid.*: 797)

Tänapäeva ühiskonnas on hüvitamine ehk kompenseerimine instrument, millega meelitatakse, säilitatakse ja motiveeritakse inimesi. Seega on hüvitamine täielik kompenseerimise süsteem, mis sisaldab stiimuleid ja mitterahalist hüvitisi, töötajate töösoorituse ja tööjõu arendamist ning põhipalku. (Das *et al.* 2001: 259) Lisaks on

hüvitamine peamine kriteerium tööjõu stabiliseerimise ja eneseendendamise ning ettevõtte konkurentsivõime küsimustes (Horvathova *et al.* 2011: 800).

Kuigi tööle lähevad inimesed raha pärast, otsustavad nad tööle jääda siiski mitmetel teistel põhjustel ning seetõttu tuleks juhtidel pöörata suuremat tähelepanu kogu hüvitamise strateegiale. Inimesi aitab lisaks hüvitamisele motiveerida ka nende suunamine. (Messah 2011: 21)

Kuna hüvitamisel on oluline osa ettevõtte juhtimisel, tuleb efektiivse hüvitamissüsteemi loomisel keskenduda joonisel 1.3 kirjeldatud tegevustele. Tegevuste järjekord on oluline ning iga etapi juures tuleb lähtuda ettevõtte strateegilistest eesmärkidest. (Long 2010: 11-12)



Joonis 1.3. Personali hüvitamise protsess (autori koostatud Long 2010: 12 idee põhjal).

Hüvitamine on oluline tööriist, mida juhtkond saab kasutada töötajate motiveerimiseks soovitud viisil. Hüvitamise peamiseks eesmärgideks on: meelitada inimesi ettevõttega ühinema, tagama tööletuleku, motiveerima nii, et töötajad sooviksid maksimaalselt panustada. (Pratheepkanth 2011: 85) Hüvitamissüsteemiga on võimalik parandada töötajate töösooritust ja seeläbi parandada ka ettevõtte tootlikkust. Mõningatel põhjustel kasutab enamik ettevõtteid töötajate mõjutamiseks väliseid hüvitisi. (*Ibid.*: 86)

Hüvitamist kasutatakse peamiselt (Karami 2013: 328):

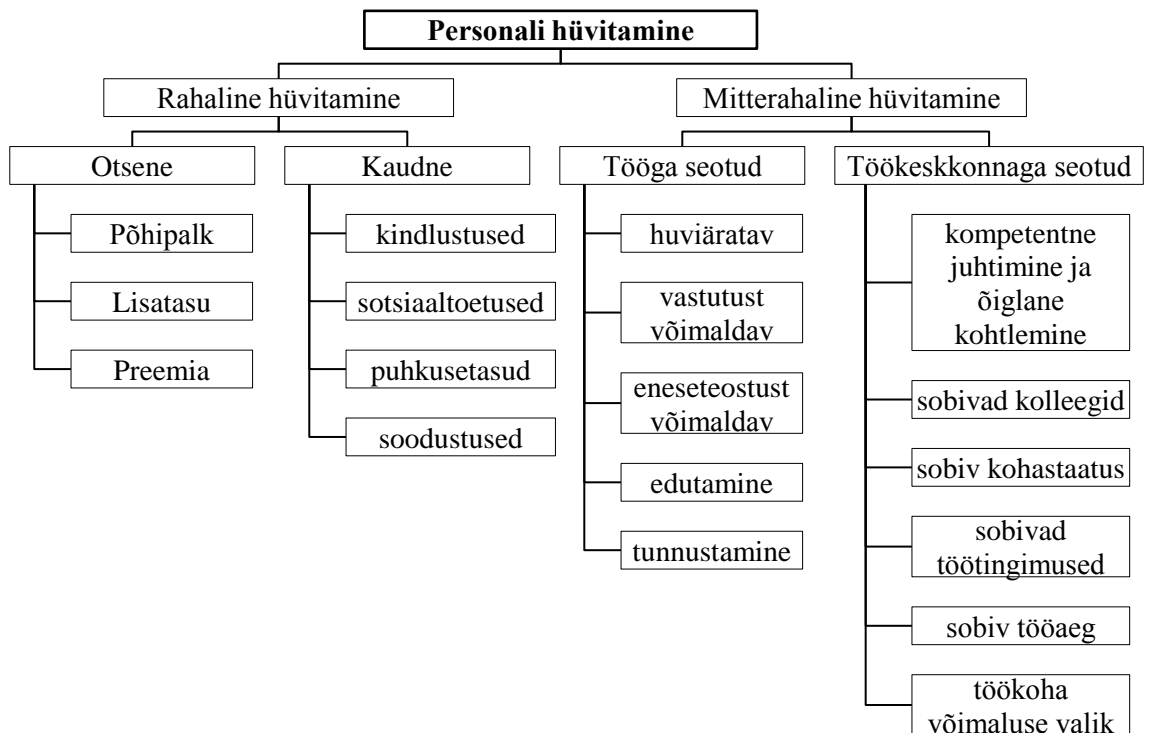
- kompetentsete ja kvalifitseeritud töötajate meelitamiseks;
- tööriistana andmaks tagasisidet juba tehtud töö eest;
- motivatsioonivahendina, mis aitab parandada tulevikus tehtavat töösooritust.

Kui töötasu on tähtis töötajate meelitamiseks, siis soodustused on tähtsad töötajate säilitamiseks (Carragher 2011: 25). Soodustuste eelistuste erinevused varieeruvad riikide, aja ja töötajate lõikes (*Ibid.*: 35). Töösuhte idee seisneb selles, et töötaja töötab, lootes saada vastutasuks hüvitist, mis tavaliselt on rahaline hüvitis (*Ibid.*: 25). Seega kui soovetakse säilitada kvalifitseeritud tööjõudu, tuleks suuremat tähelepanu pöörata soodustustele. Töötajate otsimisel ja säilitamisel tuleb arvestada nii soodustuste õiglust kui ka ootusi. (*Ibid.*: 35)

Paljud ettevõtted pakuvad töötajatele ka hüvitamispaketti, mille üks osa on palk. Tavaliselt sisaldavad paketid preemiaid, pensionikindlustust, tervisekindlustust, tööautot, toitlustamist ja mitmesuguseid teisi hüvitamise vorme. (Agwu 2013: 48)

Hüvitamine koosneb rahalistest, mitterahalistest ja psühholoogilistest hüvitistest, millega ettevõtted tasuvad töötajatele töösoorituse eest (Reward... 2013: 1), kuid peamiselt jagatakse hüvitised rahalisteks ja mitterahalisteks (vt joonis 1.4 lk 18). Otseste rahaliste hüvitiste hulka kuuluvad palgad, preemiad ja lisatasud. (Galanou *et al.* 2010: 104) Üks peamine regulaarselt makstav otsene rahaline hüvitis on preemia, mis on tavaliselt seotud ettevõtte käibe või kasumiga. Sellise hüvitise puhul on tegemist lisatasuga parandatud töötulemuste eest. (Popescu 2011: 321)

Samuti on olemas kaudsed rahalised hüvitised, mille hulka kuuluvad kindlustused (elu ja tervise), pensionikindlustus, haiguspäevad jne. Mitterahalised hüvitised on seotud nii töö kui ka töökeskkonnaga, seega tegeleb mitterahaline hüvitamine tunnustamise, saavutamise, kohustuste ja personali kasvuga. (Galanou *et al.* 2010: 104) Kindlasti ei sisalda mitterahaline hüvitamine ainult kiitust ja tunnustamist, vaid lisaks ka kaupude ja teenuseid (Aguinis *et al.* 2013: 247).



Joonis 1.4. Personali hüvitamise koostisosad (autori koostatud Galanou *et al.* 2010: 104; Aguinis *et al.* 2013: 247 ideede põhjal).

Rahalised hüvitised sisaldavad põhipalka (mis on fikseeritud), palgalisandeid ja ergutustasusid/lisatasusid (mis on muutuvad). Rahaline hüvitamine sisaldab hüvitamisstrateegiaid nagu väärtuspalgasüsteemid (*merit-pay*), turul põhinevad töötasusüsteemid (*market-based pay*) ja kasumijagamissüsteemid (*profit-related pay*). (Galanou *et al.* 2010: 105)

Mitterahaliste hüvitiste hulka kuuluvad soodustused, mis omakorda jagunevad seadustest tulenevateks ja ettevõtte valikuvabadusel põhinevateks (Gagne *et al.* 2011: 6). Ergutusvahendeid nagu hüvitis- ja tunnustusprogramme kasutatakse, uskudes, et nad tugevdavad organisatsiooni väärtused, edendada head teostust ja järjepideva õppe avalikult tunnistades eeskujuks käitumist ja jätkuv saavutus (Hovathova *et al.* 2011: 798).

Lisaks palkadele, tuleks töötajaid kompenseerida soodustuste, preemiate, aktsiate eelismüügi ja teiste pikaajaliste lisatasudega. Ettevõtete poolt pakutavate mitterahaliste

soodustuste puhul on tegemist palgalisaga. (Popescu 2011: 321) Olulise osa töötaja hüvitamissüsteemist moodustavad soodustused, mis kuuluvad mittemateriaalsete hüvitiste hulka. Tavaliselt sõltub soodustuste hulk otseselt ettevõtte tulemustest ning seda kasutatakse kui motivaatorit. (Hovathova *et al.* 2011: 798)

Sisemised hüvitised on eriti olulised organisatsioonilise pühendumise arendamiseks (Popescu 2011: 324). Töötajate töösoorituse motiveerimiseks on mõistlik kasutada nii sisemisi kui ka väliseid hüvitisi (*Ibid.*: 324). Kindlasti peab olema erinevus nõrkade ja tugevate tegijate hüvitamissüsteemis, st tugevad tegijad peaksid saama nõrkadest tegijatest rohkem rahalisi ja mitterahalisi hüvitisi. Kui juht suudaks luua sellise hüvitamissüsteemi, mis säilitaks tugevad tegijad ning põhjustaks nõrkade tegijate lahkumise, parandaks see kogu ettevõtte efektiivsust. (*Ibid.*: 323)

Välised hüvitiste (*extrinsic rewards*) hulka kuuluvad töötasud, preemiad ja rahalised auhinnad, mis võimaldavad rahuldada esmavajadusi. Sisemised hüvitised keskenduvad õiglustundesse ja kindlusesse. Lühiajaliselt on väline rahulolu olulisem, kuid pikas perspektiivis on olulisem sisemine rahulolu. Töötajad, kes on sisemiselt motiveeritud, ei loobu kergelt. (Aamir *et al.* 2012: 225)

Et värvata ja säilitada kõrge jõudlusega tööjõudu, peab ettevõtte arendama hästi kavandatud hüvitamise programmi. Selleks tuleb ettevõttel valida 3 peamise hüvitamisstrateegia hulgast, milleks on (Popescu 2011: 320):

- üle turuhinna – ettevõtted, kes antud strateegiat kasutavad, maksavad töötajatele keskmisest paremat töötasu;
- turuhinnaga – see on kõige sagedamini kasutatav hüvitamise strateegia ehk töötajatele makstakse valdavalt turuhinna alusel;
- alla turuhinna – kasutatakse ettevõtetes, kus palgatakse palju tööjõudu ning on levinud miinimumpalkade maksmine.

Tulemustasustamiseks kasutavad ettevõtted kolme erinevat lähenemist, milleks on individuaalne, grupi või meeskonna ning organisatsiooni tulemustasu. Individuaalne tulemustasu sõltub individuaalsest töösooritusest, grupi ja meeskonna tulemustasu on seotud grupi või meeskonna töötulemustega. Organisatsiooni tulemustasu sõltub aga

ettevõtte tulemustest. Ettevõtted kasutavad tulemustasustamist selleks, et (Horvathova *et al.* 2011: 797-798):

- siduda ettevõtte strateegilised eesmärgid töötajate töösooritusega;
- tõsta ettevõtte tulemuslikkust ja kompenseerida töötajaid nende tööpanuse eest;
- tugevdada hindamise ja hüvitamise vahelist sidet;
- töötajad saavutaksid neile seatud eesmärgid.

Paljudes ettevõtetes sõltub tulemuspalk mitmetest erinevatest kriteeriumitest, eriti juhul, kui on tegemist juhtide ja spetsialistide ametikohtadega. Sellisel puhul kasutatakse kriteeriumite tuletamiseks tasakaalus tulemuskaardi meetodit. (*Ibid.*: 798)

Tulemuspalkade põhivormideks on (De Silva 2014: 5):

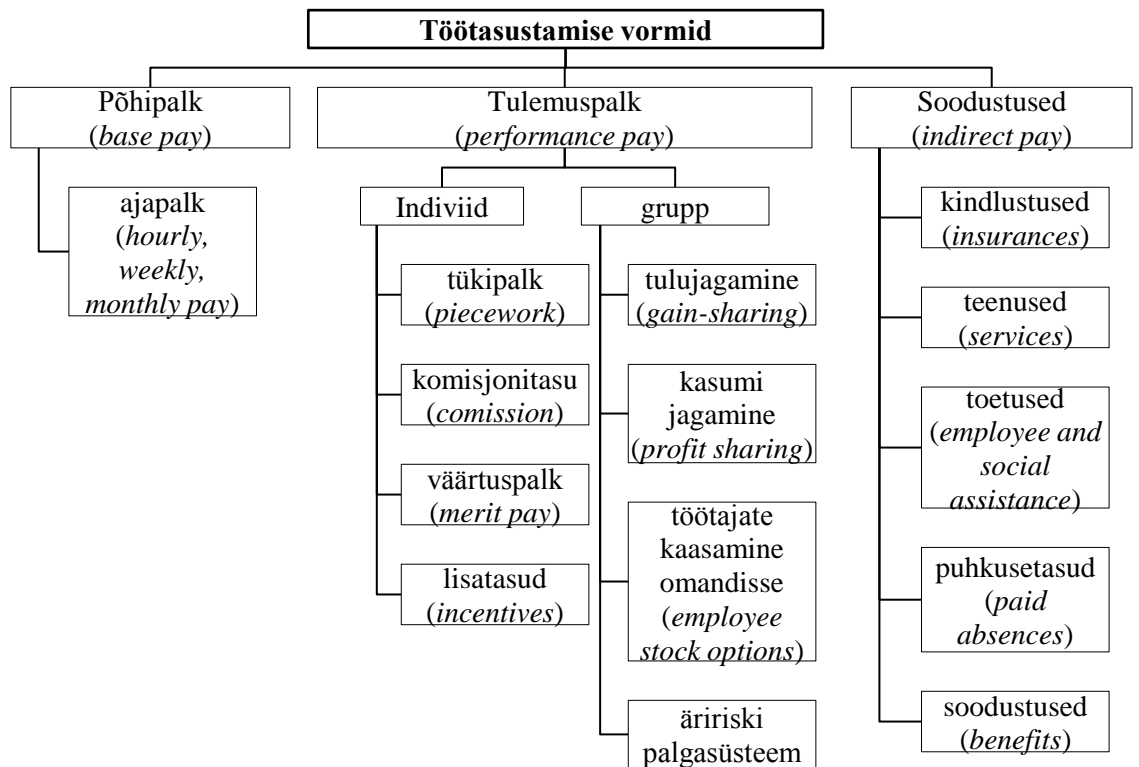
- väärtuspalk (*merit pay*);
- ergutustasud (*incentive payments*);
- grupi ergutustasud (*group incentives*) ja tootlikkuse tulu jagamine (*productivity gain sharing*);
- kasumi jagamine (*profit sharing*);
- pikaajalised ergutustasud (*long term incentives*);
- tulemuspreemia (*performance bonus*).

Ettevõtetes, kus rakendatakse tulemustasustamist, kasutatakse ka veel lisaks järgmisi hüvitamise vorme (Horvathova *et al.* 2011: 798): kohustuslikke ja vabatahtlikke lisatasusid; personaalseid lisatasusid; kolmeteistkümnendat palka; jõulupreemiat; puhkusetootust ning muid ühekordseid toetusi.

Individuaalsed töötasustamise põhivormid (vt joonis 1.5 lk 21) on (DeCenzo *et al.* 2007: 296-298; DeCenzo *et al.* 2005: 288):

- tükipalk (*piecework*);
- ajapalk (*hourly wage/salary*);
- komisjonitasu (*comission*);
- tulemuspalk (*pay-for-performance*);
- pädevustel põhinev palk (*competency-based pay*).

Tootmistööliste puhul kasutatakse peamiselt lihtsaid hüvitamise vorme nagu aja- ja tükipalk (Klupšas 2007: 247). Müügitööle omased hüvitised on põhipalk, komisjonitasu, preemia ja mitterahalised lisatasud (San *et al.* 2012: 217). Tulemustasu (*performance-based pay*) tagab selle, et töötajad pingutavad korraliku hüvitise nimel, kuid kui nad ei tee midagi, ei järgne ka hüvitamist (*Ibid.*: 218).



Joonis 1.5. Töötasustamise vormid (autori koostatud Hamel 2008: 7-8; Reward... 2013: 5-11 ideede põhjal).

Inimeste põhivajadused rahuldavad neid ainult osaliselt, seega kui nende positsioon tõuseb ja töökogemus antud valdkonnas suureneb, muutuvad madalama astme vajadused (turvalisusvajadus) vähemtähtsaks ja kõrgema astme vajadused (eneseteostus vajadus) tähtsamaks (San *et al.* 2012: 217).

Töötajate rahulolu hüvitamine sõltub sellest, kui õiglaselt töötaja tunneb, et teda on kompenseeritud (Godeanu 2012: 149) ning lisaks mängib rahulolu hüvitamisega olulist rolli ka töötajate säilitamisel (Hong *et al.* 2012: 65) ja arendamisel, mis tagab kõrge tulemuslikkuse ja tööjõu säilitamise (Aamir *et al.* 2012: 222).

Rahaline hüvitamine ei paranda töötajate tööalaseid teadmisi, oskusi ja võimeid. Samuti ei rikasta need töökohti suurendades erinevaid oskusi, mida töötajad rakendavad oma igapäevatoos. Rahalise hüvitamise rakendamisega ei kaasne alati soovitud tulemused. (Aguinis *et al.* 2013: 245)

Peale personali värbamist, peab ettevõtte personali ka hindama ja motiveerima. Kui töötajad tunnevad end väärtusliku ja motiveerituna, töötavad nad efektiivselt ning ei mõtle ettevõttest lahkumise peale. (Osmani *et al.* 2012: 439) Põhjus, miks rahaline hüvitamine on võimas töötajate töösoorituse motivaator ning aitab meelitada ja säilitada tipptegijaid, need rahuldavad nii erinevaid põhivajadusi ja ka kõrgema taseme vajadusi (Aguinis *et al.* 2013: 243).

Motivatsioon on tähtis iga töö puhul, kui soovitakse, et töötaja oleks võimalikult tootlik ja efektiivne (Galanou 2010: 104). Hüvitamise ja töötaja motivatsioonitaseme vahel on tugev otsene ja positiivne side, samuti mängivad olulist rolli motivatsiooni protsessis sisemised tegurid (Aamir 2012: 221). Töösoorituse hindamine on tihedalt seotud töörahulolu kui hüvitamisotsusega, hüvitisi antakse töötajate töösoorituse alusel. Töötajate töösoorituse hindamine mõjutab töötajate töörahulolu ja motivatsiooni. Töötulemuste tagasiside mängib olulist rolli ettevõtte erinevates tegevustes nagu motivatsioon, töörahulolu, karjääri arendamine ja töösoorituse juhtimine. (Arshad 2013: 660-661)

Hüvitamise efekte käsitlevad mitmed motivatsiooniteooriad. Õigluse teooria (J. S. Adams) kohaselt töötajad tajuvad seda, mida nad saavad töösituatsioonist (väljundid) seoses sellega, mida nad selle jaoks andsid (sisendid) ja seejärel võrdlevad oma sisendit-väljundit teiste sisendi-väljundiga (Resurreccion 2012: 21).

Ootuse teooria (V. Vroom) kohaselt töötajad muudavad oma käitumist, tõstes efektiivsust, kui nad teavad, et efektiivsemale töösooritusele järgneb vääriline tasu. Hüvitamise ja tunnustamise strateegiad mõjutavad positiivselt töötajate motivatsiooni, töötulemusi ja huvi. Samuti on otsene side personalijuhtimise ja ettevõtte tootlikkuse vahel. See tähendab, et kui töötajaid juhitakse sobivalt, soovivad nad töötada suurema jõudlusega, mis tõstab kogu ettevõtte tootlikkust. Samuti märgiti, töötajate

motivatsiooni seisukohast on mitterahaline hüvitamine olulisem kui rahaline. (Aamir 2012: 224)

Pakkudes hinnatud töötajale vähemalt võrdset või suuremat (antud tööstusharu keskmisest) töötasu, aitab see töötajaid tööle meelitada ning nad püsivad ettevõttes pikemat aega. Kuid suurema tasu pakkumine võib tuua kaasa ka soovimatuid olukordi nagu lahkumisega ähvardamise, mis võib näida töötajatele ainsa väljapääsuna suurema tasu saamiseks (Pollitt 2007: 31)

Paljudes organisatsioonides tehakse hüvitamise otsused subjektiivsete töösoorituse hindamistulemuste põhjal (Kamphorst 2012: 1). Hüvitamise ja töösoorituse vaheline seos sõltub juhi oskustest hinnata töötaja töösooritust (*Ibid.*: 16).

Rahaline hüvitamine võib olla töötajate töösoorituse ja motivatsiooni jõuline tegur, mis võib põhjustada olulisi tagasilööke tulemuslikkusele ettevõtte tasandil (Aguinis 2013: 241), seetõttu tuleks hüvitamine siduda efektiivselt töösoorituse tulemustega (Buller 2012: 51).

Ei tasu unustada, et rahalise hüvitamisega ei kaasne alati soovitud tulemused (Aguinis 2013: 241). Makstes töötajatele rohkem, ei paranda see tingimata tööks vajalike teadmiste ja oskuste taset (*Ibid.*: 246). Keskendudes ainult välisele hüvitamisele, võib see olla problemaatiline, kuna puudub selge ja otsene seos töötajate isikliku käitumise ja ettevõtte tulemuste vahel (Buller 2012: 51).

Kõrge võimekusega töötaja on õnnelik individuaalse tulemustasuga ja vähem õnnelik meeskonna töötulemustest sõltuvate lisatasudega – meeskond on nii edukas, kui on tema nõrgim lüli. Seevastu madala võimekusega töötajad on õnnelikud meeskonna töötulemustest sõltuvate lisatasudega, kuna see annab neile võimaluse teiste seljas liugu lasta. (Godeanu 2012: 150)

1.3. Personali hindamise ja hüvitamise süsteemi rakendamise väljakutsed ja spetsiifika

Käesolevas peatükis antakse ülevaade personali hindamise ja hüvitamise väljakutsetest, millega ettevõtte juhid vähemal või suuremal määral kokku puutuvad. Nii nagu igas juhtimise valdkonnas, on ka personali hindamisel ja hüvitamisel positiivsed ja negatiivsed küljed. Kuna töötajate hindamine ja hüvitamine mõjutavad otseselt töötate käitumist, annab autor ülevaate kirjanduses enim käsitletavatest probleemidest ja nende vältimisest.

Töösoorituse hindamise käigus on küll lihtne probleeme tuvastada, kuid lahenduste ja parendusettepanekute tegemine on keeruline ja aeganõudev. Uuringust selgus, et töösoorituse hindamise probleemid saab jagada nelja kategooriasse: hindamise eesmärgid; osalejad; mida ja kuidas mõõdetakse; töösoorituse hindamise süsteem ja protsessid. (Kondrasuk 2012: 117)

Ideaalne töötajate töösoorituse hindamine protsess peaks koosnema 5 etapist, milleks on (Kondrasuk 2012: 122-123):

- töötajate tegevuse planeerimine, kus juht ja töötaja panevad aasta algul koos paika eesmärgid;
- töötajate tegevuse teostamine, kus töötaja täidab oma tööülesandeid ning püüab saavutada talle seatud eesmärgid. Aasta keskel, kohtuvad juht ja alluv, selleks, et arutada edusamme;
- töötaja tulemuslikkuse hindamine, kus juht täidab tasakaalustatud tulemuskaardi või mõne muu vormi ja arutab seda koos oma alluvaga. Juht otsustab pädevuses on ka hüvitamisotsuste tegemine;
- hindamisvestlus, kus juht kohtub hinnatavaga, et arutada juhtide hindamist ja alluvate enesehinnangut ning parendamist;
- määratakse kuupäev, mil pannakse paika järgmise perioodi eesmärgid, et protsess saaks uuesti alata.

Väljakutseks töösoorituse hindamisel on õiglaste hindamisotsuste tegemine, kuna hindajad on probleeme õiglaste otsuste langetamisega. Antud probleemi tagajärjeks on

rahulolematust või põhjustada ka juhi ebapädevus ning hindamiseks läbiviimiseks vajalike teadmiste omamine. (Ahmad 2013: 7)

Probleemiks on ka töösoorituse hindamistulemuste subjektiivsus. Kuigi rõhutatakse, et hinnangud peavad olema nii objektiivsed kui võimalik, on hindamise lõpptulemuseks siiski subjektiivsed hinnangud, mis pärivad töötajate toetust töösoorituse hindamise suhtes. (*Ibid.*: 7)

Töösoorituse hindamine peab sobima organisatsioonikultuuriga. Seejuures soovitatakse multikultuurse ettevõtte juhil kohandada hindamissüsteem nii, et arvesse võetaks vastava kultuuri eripärad. Tänapäeval tuleb hindamisotsuste tegemisel seista silmitsi nii kriitika kui ka töötajate arvamustega. (*Ibid.*: 7)

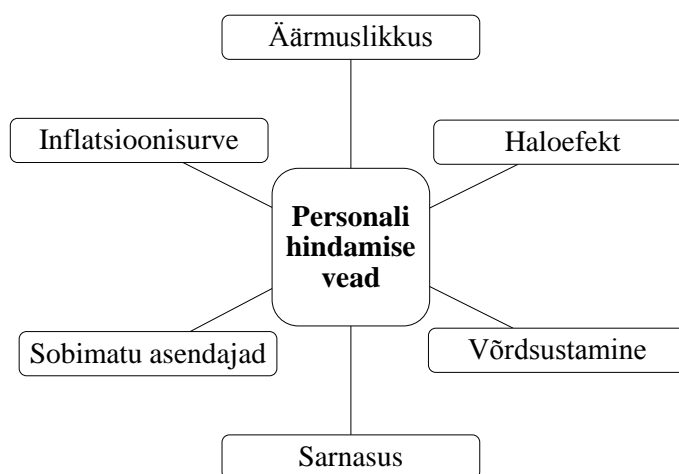
Peamised väljakutsed, millega töötajate töösoorituse hindamisel kokku puututakse on (Osmani *et al.* 2012: 439):

- hindamiskriteeriumite defineerimine;
- hindamisinstrumentide loomine;
- pädevuse puudumine;
- hindamisvead;
- takistused, vastasseis.

Hindamiskriteeriumite defineerimine on juhtide üks suuremaid probleeme, kuna kriteeriumid peavad olema mõõdetavad. Hindamisinstrumentide loomisel on keskseks teemaks töötajate arendamine ja koolitamine. Pädevuse puudumiseks soovitatakse juhil valida hindajad, kes on läbinud koolituse ning omab ka kogemust, et teostada edukas hindamine. Vigade vältimiseks peab hindaja andma töötaja töösooritusele objektiivse, õiglase ning erapooletu hinnangu. Hindamisprotsessis seistakse tihti silmitsi ka töötajate vastasseisuga, seda peamiselt negatiivsete hinnangute puhul. Selle vältimiseks peab hindaja tegema hinnatavale selgeks hindamise protseduurireeglid ja eesmärgid, et hinnatav teaks, mida temalt oodatakse. (*Ibid.*: 439)

Peamiselt tulenevad hindamise probleemid ja vead mitmetel põhjustel, milleks võivad olla nii ebaõige hindamismeetodi valik, hindajate ebapädevus kui ka hindamistulemuste

ebaprofessionaalne kasutamine või ka kasutamata jätmine. Joonisel 1.6 kujutatakse personali hindamise peamisi vigu. (DeCenzo *et al.* 2007: 268) Kõige tavalisem viga, millega töötajate töösoorituse hindamise kokku puututakse, on haloefekt, mis tähendab, et hindaja annab hinnangu tuginedes isiklikule arvamusele hinnatava kohta – kui isiklik arvamus hinnatava kohta on positiivne, siis on ka hindamistulemus üldjuhul positiivne. See tähendab, et hindaja annab alluvatele head hinded, kuigi nende esitused pole seda väärt. (Boachie-Mensah *et al.* 2012: 77)



Joonis 1.6. Personali hindamise peamised vead (autori koostatud DeCenzo 2007: 268 idee põhjal).

Olulise hindamise probleemina käsitletakse ka juhtide ehk siis hindajate ebapädevust ning tahtmatust langetada otsuseid, mistõttu lükatakse otsuste tegemised edasi nii kaua, kuni võimalik. Juhid väldivad ausa tagasiside andmist harmoonilise töökeskkonna nimel, sest eriarvamused hindaja ja hinnatava vahel põhjustavad konflikte, mis võivad kesta kuid. Selleks, et kogu töösoorituse juhtimine oleks efektiivne, tuleb keskenduda tagasiside andmisele, olgu see siis milline tahes. Tagasiside andmine ja saamine on oluline nii individuaalsete kui ka äriliste eesmärkide saavutamiseks. (Heathfield 2007: 7-9)

Hindamise probleemiks võib pidada ka seda, et tulemusi hinnatakse peamiselt tagasiulatuvalt, sest traditsiooniline hindamine toimub tavaliselt üks või kaks korda

aastas. Kuigi tulemuste hindamine annab suurepärase võimaluse pidada juhil töötajaga asjalikku diskussiooni, võib see põhjustada mitmeid vigu või väärarvamisi. Näiteks võivad mõned juhid olla personali hindamist puudutavates küsimustes liberaalsed või liiga ranged. Samuti võivad juhid langeda lõksu, mida nimetatakse „eelmise tulemuse mõju“, kus nad meenutavad eelmise hindamise tulemusi, mille tulemusel kujunevad välja ka uued hinnangud. (The problem... 2014: 1)

Kuna personali hindamise esmane eesmärk on sõeluda välja need, kes ei saa või ei tee tööd, peaksid hindajad ehk juhid mõistma, et tulemuslikkuse hindamine on pidev protsess, mitte sündmus, mis juhtub vaid kord aastas. Parim hindamine on kahesuunaline arutelu, kus keskendutakse töötaja töösoorituse hindamisele ja eesmärkide seadmisele. (*Ibid.*: 2)

Selleks, et hindamine oleks efektiivne nii hindaja kui hinnatava seisukohast, tuleks hindajaid koolitada. Professionaalne hindaja oskab töötajate töösooritust hinnata õiglaselt ja objektiivselt ning annab vajalikke juhiseid, kuidas töösooritust parandada. (Bin Haron *et al.* 2012: 403)

Mitmed autorid on käsitlenud oma töödes hüvitamissüsteemi väljakutseid. Efektiivne hüvitussüsteem peab olema süsteemne ja arusaadav ning seetõttu tuleb eduka hüvitamisprotsessi tagamiseks keskenduda järgmistele punktidele (Messah 2011: 21):

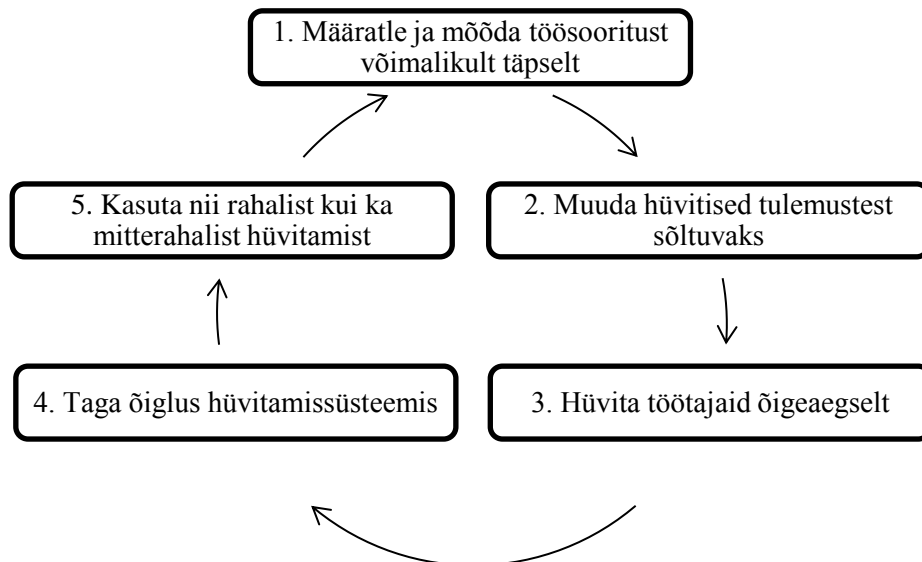
- hüvitisi tuleb kasutada efektiivselt, st suurendada huvi ja parandada töösooritust;
- hüvitised ei tohi kahjustada töösooritust;
- materiaalsed hüvitised suurendavad motivatsiooni, kui neid makstakse inimestele tööde lõpetamise, eesmärkide saavutamise või ületamise (kindlaksmääratud tulemusnäitajad) eest;
- verbaalsete hüvitistega kaasneb suurenenud huvi ja sooritus;
- hüvitisi antakse, et ergutada üldist loovust;
- hüvitamise süsteem peaks toetama meeskonna tüüpi organisatsioonide dünaamikat ja hüvitada tuleks meeskonna õige käitumise ja tulemuste eest;
- hüvitamise süsteem peaks tuvastama nii koostöö tähtsuse kui ka individuaalsete tulemuste erinevused;

- probleeme võib tekkida juhul, kui hüvitamise süsteemidega rõhutatakse individuaalseid tulemusi, olenemata sellest, inimesed töötasid koos ühes meeskonnas.

Ettevõtete juhid väidavad, et peamiseks väljakutseteks hüvitamisel on määratleda mõõdikud ja oskused tehnoloogilisele tööle seoses tehnoloogiaga arenguga ning mõõta loovust, mis tagab ettevõtte kasvu või kasumlikkuse (Zingheim *et al.* 2009: 29)

Inimesed soovivad töötada kohas, kus nad saavad rakendada oma teadmisi ja oskusi ning kus neid koheldakse väärilt. Hüvitamissüsteem mängib väga olulist rolli töösuhetes, sest kui töötajad tunnevad, et nende töösooritust hinnatakse vääriliselt on töötajad motiveeritud ning töötavad efektiivselt. Inimesed sees ja väljaspool organisatsiooni on jätkuvalt mures hüvitussüsteemi õigluse küsimustes, isegi kui neil puudub otsene mõju nende enda hüvitistele. (Bloom 2004: 149, 151)

Hüvitamissüsteemi parendamisel tuleb tagada, et hüvitamine vastaks töö väärtusele ja seda tuleks eristada töötaja kvalifikatsiooni alusel (Klupšas 2007: 244). Selleks, et rahalisi hüvitisi efektiivselt kasutada, tuleks keskenduda joonisel 1.7 kajastuvatele tegevustele, kuna antud ettepanekud on tehtud mitmete uuringute tulemuste põhjal.



Joonis 1.7. Efektiivse hüvitamissüsteemi komponendid (autori koostatud Aguinis *et al.* 2013: 244 idee põhjal).

Selleks, et hüvitamissüsteem oleks efektiivne, tuleks keskenduda järgmistele tegevustele (Aguinis *et al.* 2013: 244):

- tuleb määratleda ja mõõta töösooritust võimalikult täpselt;
- muuta hüvitamine tulemustest sõltuvaks;
- hüvitada töötajaid õigeaegselt;
- säilitada hüvitamissüsteemis õiglus;
- kasutada kindlasti nii rahalist kui ka mitterahalist hüvitamist.

Kokkuvõttes saab väita, et vältida probleeme nii hindamis- kui ka hüvitamissüsteemis, tuleks arvestada ka töötajate soovide ja vajadustega, sest motiveeritud ning rahulolev töötaja loob ettevõttele lisandväärtust.

2. PERSONALI HINDAMISE JA HÜVITAMISE UURING AS-IS TOOTSI TURVAS

2.1. AS Tootsi Turvas tegevuse ülevaade, uuringumetoodika ja valimi tutvustus

AS Tootsi Turvas toimuvad jätkuvalt strateegilised muudatused, mille käigus antakse kogu ettevõtte tootmine järk-järgult alltöövõtjatele. Sellega seoses sõltub ka ettevõtte tulem üha enam alltöövõtjatest ning nendevahelisest koostööst AS Tootsi Turvas tööstuse ja tootmise juhtidega. Kõik ressursid (masinad, seadmed, turvas jne) kuuluvad endiselt AS Tootsi Turvas. Koostöö tegemist tuleb efektiivsemaks muuta läbi selle, et alltöövõtjatega otseses kontaktis olevad töötajad, teeks oma tööd efektiivselt ning eesmärgid, mis on antud ülesannetega seotud kajastuksid kindlasti hindamis- ja hüvitamissüsteemis, mis antud hetkel kajastamist ei leia. Antud teema on aktuaalne ka seetõttu, et alltöövõtjate koolitust ning juhendamist viivad läbi ettevõtte kogunud ning suurte turbatootmisalaste teadmistega töötajad. Selliste töötajate leidmine Eesti tööturul on raskendatud, sest Eesti haridussüsteem antud valdkonna spetsialiste ei koolita ning paljud selle ala spetsialistid on juba eakad.

Hetkel kehtiv ettevõtte personali hindamis- ja hüvitamissüsteem ei kajasta koostöö tegemist alltöövõtjatega, mistõttu on tööstuse ja tootmise juhtide motivatsioon langenud ning see asjaolu on omakorda põhjustanud tootmisefektiivsuse languse. Samuti on personalijuht-juristi sõnul ettevõtte juhid personali hindamise suhtes passiivsed ning hindamine viiakse läbi, sest see on kohustus. Selleks, et saada kinnitust probleemide olemasolule, viiakse läbi kombineeritud uuring, mille alusel tehakse järeldused ja ettepanekud hindamis- ja hüvitamissüsteemi parendamiseks.

Kogu Vapo kontserni ja ka Tootsi Turvas personalijuhtimise missiooniks on suurendada tööga rahulolu ning heaolu tööl. Ettevõtte personalijuhtimine toimub nii kontserni kui ettevõtte tasandil. Ettevõtte tasandil arvestatakse nii ettevõtte traditsioone kui ka siseriiklikke protsesse ja seadusandlust. Ettevõtte traditsioonidega puututakse kokku ka personali hüvitamise teemas, kuna mitmed hüvitised on säilinud ettevõttes juba aastakümneid.

AS Tootsi Turvas on suurim ja vanim (asutatud 1919) turvast kaevandav ja ümber töötlev ettevõtte, mille peakontor asub 2011 aasta sügisest Pärnus. Alates 1996 aasta novembrist on Tootsi Turvas eraaktsiaselts ning aastast 2002 kuulub AS Tootsi Turvas kontserni Vapo OY. Ettevõtte tootmisüksused paiknevad: Pärnumaal Tootsi ja Lavassaare vallas, Ida-Virumaal Puhatus, Harjumaal Turba asulas ja Peningil, Tartumaal Ulilas.

Ettevõtte põhitegevuseks on (Ettevõttest... 2014):

- küttefreesturba, kütte tükkurba ja kasvufreesturba kaevandamine;
- pakendatud kasvu- ja küttetükkurba tootmine;
- hakkepuidu tootmine;
- soojuse tootmine väikekatlamajades, mis asuvad: Tootsis, Lavassaares, Taeblass, Paliveres, Tormas ja Türil.

Maailma juhtiva krediidiinformatsiooni kontserni Experian tüdarettevõtte Krediidiinfo AS, omistas 2013. aasta majandusandmete põhjal aktsiaseltsile Tootsi Turvas reitingu suurepärase (AAA), millega kaasneb ettevõttel õigus kanda logo „Edukas Eesti Ettevõtte 2013“ (Uudised... 2014).

Alates 03.09.2013 mindi üle Vapo Baltikumi kontsernipõhiselt juhtimiselt ettevõttepõhisele juhtimisele, mis tähendab seda, et aktsiaseltsi juhtimine toimub nõukogu ja juhatuse poolt kooskõlas Äriseadustiku, ettevõtte põhikirja ja kinnitatud juhtimise põhimõtetega. Nõukogu esimees on Vapo kontserni tegevjuht ning ettevõtte igapäevast juhtimist teostab juhatuse esimees. (Käskkiri 2013)

Ettevõtte strateegia väljendub numbrilistes näitajates, täpsemalt investeringute ning tootmise- ja müügi mahtudes. Ettevõtte juhtkond paneb paika strateegia järgides emavõtte poolt antud juhiseid ning sellise ettevõtte jaoks kohandatud strateegia alusel koostatakse juba detailsemad ehk taktikalised plaanid. Ettevõtet investeringute põhisuunaks on antud ettevõttes uute tootmisvõlakute rajamine ja väljaveoteede ehitus ning uute turbamasinate soetamine. Väga olulisel kohal on kõik keskkonnasuunitlusega investeringud, kuna ettevõtte tegutseb säästva arengu nimel.

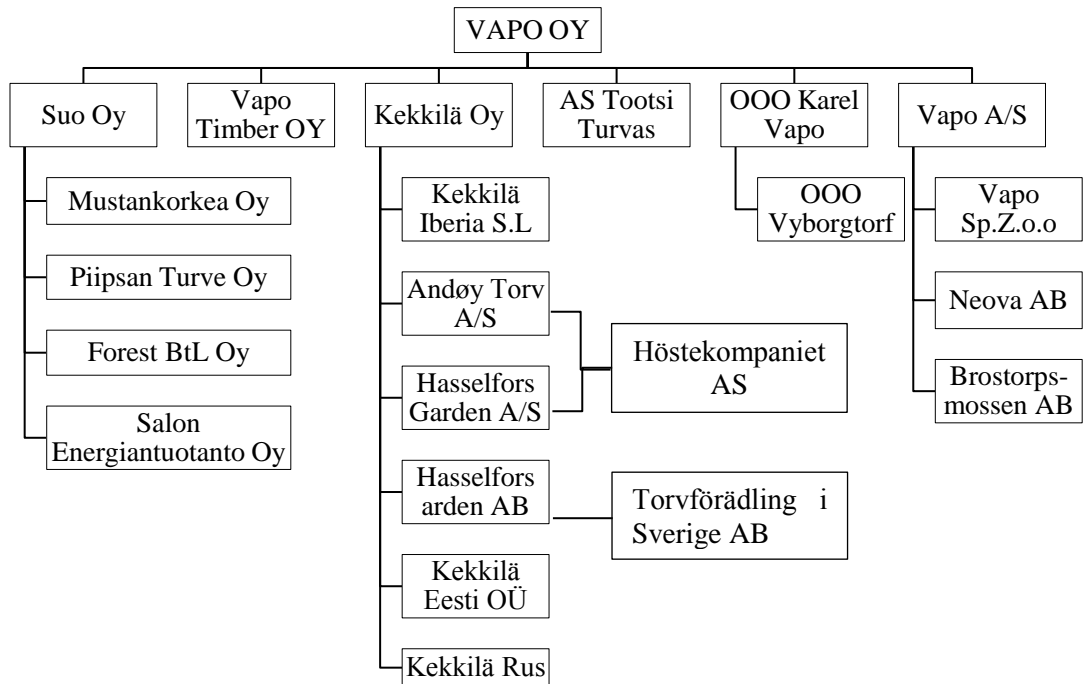
Ettevõtte struktuur koosneb kahest äriüksikonnast, milleks on turbatooted ja puit ning soojus. Lisaks toetavad äriüksikondi tugiprotsessid ehk administratsioon. Ettevõtte äriüksikondi juhivad äriüksikondade tippjuhid, kellele alluvad keskastme juhid. Juhtrühm koosneb äriüksikondade ja protsesside juhtidest.

AS Tootsi Turvas struktuur sarnaneb kõige enam staabi-liini struktuuritüübiga (vt lisa 5 lk 77), kuna kohtade moodustamine toimub peamiselt äriüksikondade ja protsesside alusel ning otsustamine on tsentraliseeritud. Struktuuri kujundamisel jälgiti põhimõtteid, et otsustus- ja erialakompetentsid oleksid teineteisest lahus. Arvestades ettevõtte tööprotsesse, on antud struktuur ettevõttele kõige sobilikum, kuna väga täpselt on paika pandud nii alluvussuhted kui ka aruandluskohustus.

Joonisel 2.1 lk 33 on kujutatud Vapo OY kontserni kuuluvad ettevõtted, kuhu kuulub ka AS Tootsi Turvas. Lisaks kuulub kontserni ettevõtteid Norrast, Poolast, Rootsist, Soomest ning Venemaalt.

Turbatootjate konkurents turul on tihe, sest 2011 aasta müügitulu jaotus 40 turbatootja vahel. Kuna turbatootmine sõltub otseselt ilmastikuoludest, on väiksematel ettevõtetel raskem konkurentsist püsida, sest suurtootjatel on olemas nii varud kui ka ressursid kehvade tootmisperioodidega toimetulekuks. (Tamm 2014) AS Tootsi Turvas konkurentideks on kõik Eestis tegutsevad turbatootjad, kellest olulisemad on Sangla Turvas, Hiiu Turvas AS, Prelvex AS, Nurme Turvas AS ning Era Valduse AS. Turbatootmise sektori 2011 aasta müügitulu jaotuse alusel oli ülekaalukalt esimene AS Tootsi Turvas, kelle müügitulu oli üle 25 miljoni euro, temale järgnes ASB Greenworld Eesti OÜ, kelle müügitulu oli üle 5 miljoni euro ehk siis 5 korda väiksem. Sellest võib

järeldada, et ettevõtte on märkimisväärt arv konkurente, kuid nende konkurentide turuosa on jaotatud väga väikesteks osadeks.



Joonis 2.1. Emaettevõtja struktuur 31.12.2013 seisuga (autori koostatud Tamm 2014 idee põhjal).

Kõige suurem klient on Kekkila OY, kellele müüakse kasvuturvast, teiseks suureks kliendiks on emaettevõtja Vapo OY kohalike kütuste divisjon (*LocalFuels*), kelle müüakse peamiselt küttefreesturvast. Lisaks kuulub suuremate klientide hulka ka Eesti suuremad kütte ja soojuse koostootmisjaamad, kellele tarnitakse nii hakkepuitu kui ka küttefreesturvast ning tükkurvast.

AS Tootsi Turvas peamiseks koostööpartneriteks on alltöövõtjad, kes osutavad turba ja hakkepuidu tootmise teenust ning rabaväljakute ehitamise ja kuivendamise teenust. Alltöövõtjateks on: Karmo Kuura FIE, Kontinent OÜ, Torfmoor OÜ, Laser Puit OÜ, Westbalt Invest OÜ, Massiner OÜ, Timberston OÜ, Plokkurvas OÜ, Väandra MP OÜ, Retla Ehitus OÜ ja Ulila Turbatootmise OÜ.

Kuna ettevõtte strateegiat on viimasel kümnendil palju muudetud, on selle tulemusel muutunud ka töötajate arv. Aastal 2007 töötas AS Tootsi Turvas personalijuht-juristi

sõnul ettevõttes 336 töötajat, kuid 01.04.2014 seisuga töötab ettevõttes 35 töötajat. Viimane muudatus personali koosseisus tehti 23. detsembril 2013, kui likvideeriti kogu masinaehituse üksus.

Alljärgnevas tabelis 2.1 on väljatoodud 2011 ja 2012 majandusaasta finantsnäitajad, kus selgub, et müügitulu on langenud võrreldes eelneva aastaga 29% ning ärikasum on langenud võrreldes eelneva aastaga 57%. Antud muudatused on põhjustatud nii kehvadest ilmastikuoludest tingitud tootmishooaegadest kui ka ettevõtte strateegilistest muudatustest.

Tabel 2.1. AS Tootsi Turvas finantsnäitajad

Finantsnäitajad	2012	2011
Müügitulu	18 397 TEUR	25 802 TEUR
Ärikasum (EBIT)	1 140 TEUR	2 653 TEUR
Käibe ärirentaablus (EBIT %)	6,2%	10,3%
Ärirentaablus enne kulumit (EBITDA %)	15,6%	17,6%
Vara puhasrentaablus (ROA)	9,4%	6,6%
Investeeritud kapitali rentaablus (ROIC)	12,6%	7,9%
Omakapitali puhasrentaablus (ROE)	9,7%	7,1%
Puhaskasum	3 921 TEUR	2 614 TEUR

Allikas: Autori koostatud AS Tootsi Turvas koduleheküljelt saadud info põhjal.

AS Tootsi Turvas personali hindamise ja hüvitamise analüüsimiseks viis töö autor läbi kombineeritud uuringu (vt tabel 2.2 lk 35). Uuringu esimeses osas intervjueris töö autor ettevõtte personalijuht-juristi, kellele saadeti nädal varem küsimused tutvumiseks, et välja selgitada tema seisukohad personali hindamise ja hüvitamise suhtes ning lisaks tutvuda ka personali hindamise- ja hüvitamise üldiste põhimõtete ning protseduuridega. Intervjuu kestis 2 tundi ning intervjuu käigus saadud süstematiseeritud vastused on välja toodud lisas 3 lk 68-71.

Uuringu teine osa ehk küsimustikuga uuring viidi läbi 14.04-15.04.2014, mille loomiseks kasutati *Google Drive* keskkonda. Küsimustik edastati sihtgrupini e-maili teel koos küsitlusele suunava lingiga. Koostamisel on kasutatud Helen Palusoni „Tulemusjuhtimise juurutamine A ja G Kaubanduse AS-is“ ja Zachary Dechev „Effective Performance Appraisal – a study into the relation between employer

satisfaction and optimizing business results“ lõputööde küsimustikke, mida on kohandatud AS Tootsi Turvas eripäradest lähtuvalt.

Tabel 2.2. Uurimismeetodid

Meetodid	Aeg	Valim	Väljund
Intervjuu	04.04.2014 (2 tundi)	Personalijuht–jurist (juhatuse liige) Marika Tamm	Tema seisukoht ettevõttes kasutatavast hindamis- ja hüvitamissüsteemist. (vt lisa 3 lk 68-71)
Küsimustikuga uuring <i>Google Drive</i> keskkonnas	14.04- 15.04.2014 (2 päeva)	<ul style="list-style-type: none"> • juhtrühm (7 inimest) • juhid tööstuses (5 inimest) • tootmisjuhid (5 inimest) • kontoriametnikud (14 inimest) • oskus- ja lihttöölised (4 inimest) 	Töötajate seisukohad ja rahulolu praeguse hindamis- ja hüvitamissüsteemiga ning nende poolset parendusettepanekud
Dokumendianalüüs	21.04.2014 (1 tund)	Personali hindamise ja hüvitamisega seotud dokumendid	Dokumentide olemasolu väljaselgitamine ning ettepanekute tegemine

Allikas: (autori koostatud).

Küsimustik (vt lisa 4 lk 71-76) koosneb 4 osast: üldandmed, personali hindamisega seotud küsimused, personali hüvitamisega seotud küsimused ning hindamise ja hüvitamise vahelisi seoseid kajastavad väited. Nii hindamise kui hüvitamisega seotud küsimuste analüüsil jaotati teemad efektiivsust, protsessipõhisust kui ka muutusi kajastuvateks, kuna selle järgi on võimalik analüüsida, millises hindamise ja hüvitamise osas ollakse kõige rohkem rahul ja millises mitte. Analüüsi käigus kodeeriti võimalusel vastused numbriteks, mis võimaldas välja tuua keskmised näitajad. Vastused kodeeriti järgnevalt: „ei“ ja „ei mõjuta üldse“ – 1; „pigem ei“ ja „mõjutab vähesel määral“ – 2; „pigem jah“ ja „mõjutab suurel määral“ – 3 ning „jah“ ja „mõjutab väga suurel määral“ – 4. Antud skaala keskmiseks näitajaks on 2,5.

Anonüümsuse tagamiseks moodustati vanusegruppide ja tööstaaži võimalikult suured vahemikud ning loobuti soo täpsustamisest. Saades dokumendianalüüsi tehes tagasisidet

küsitluse kohta, otsustati analüüsi käigus omavahel liita järgmised ametikohtade grupid järgmistel põhjustel:

- juhid tööstuses ja tootmisjuhid ehk meistrid, kuna peale küsitlust selgus, et segadust tekitas töötajates asjaolu, et ei teatud täpselt kuhu ametigruppi kuulutakse ja kuna antud grupid on antud töö probleemiga kõige rohkem seotud, on otstarbekam neid koos käsitleda;
- kontoriametnikud ehk spetsialistid ning oskus- ja lihttöölised, kuna viimasesse gruppi kuulus ainult neli töötajat, on nende kohta raske objektiivseid hinnanguid anda ning lisaks võib ka oskustöölisi lugeda spetsialistideks.

Ametikohtade gruppide jaotus tuleneb AS Tootsi Turvas personalijuht-juristi intervjuust ning nendeks on: juhtrühm (kuhu kuuluvad ettevõtte tippjuhid), juhid tööstuses, tootmisjuhid ehk meistrid, kontoriametnikud ehk spetsialistid ning oskus- ja lihttöölised.

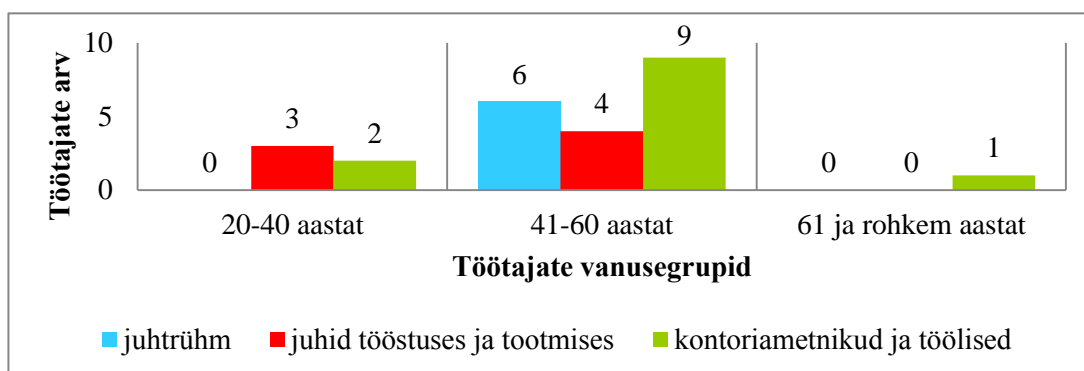
Uuringu viimase osana teostati 21.04.2014 dokumendianalüüs, mis kestis 1 tund. Kuna selgus, et personali hindamist ja hüvitamist kajastavaid dokumente ettevõttes pole, andis personalijuht-jurist suulise ülevaate dokumente puudutavatest teemadest. Järgnevas peatükis analüüsitakse uuringutulemusi.

2.2. Personali hindamise ja hüvitamise uuringu tulemused AS-is Tootsi Turvas

Käesoleva töö raames läbi viidud kvantitatiivne uuring – küsitlus AS Tootsi Turvas töötajate seisukohtade välja selgitamiseks nende hindamise ja hüvitamise kohta. Küsitlusele vastas 25 töötajat ehk 71% valimist. Kaoks on 10 töötajat (29%), mille moodustavad töötajad, kes ei soovinud küsimustikule vastata. Kuna vastanute hulk moodustab 71% valimist, võimaldab see teha põhjendatud järeldusi ning uuringu võib lugeda õnnestunuks.

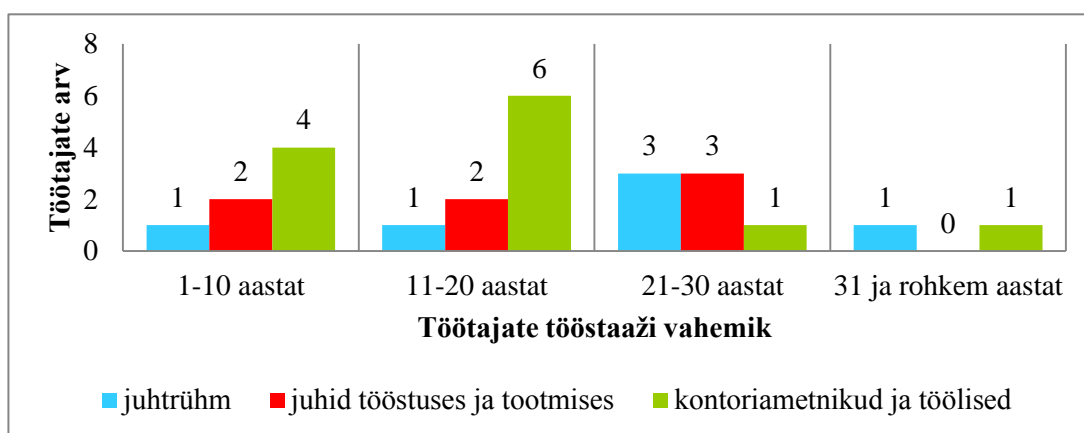
Järgnevalt antakse ülevaade vastajate vanuselisest jaotusest ametigruppide lõikes (vt joonis 2.2 lk 37). Uuringust selgus, juhtrühma kuuluvate töötajate vanusevahemik on (100%) 41-60 aastat. Tööstuse ja tootmise juhtide vanusevahemik jagunes 20-40 (43%) ja 41-60 (57%) vahel. Kõige suurem erinevus esines kontoriametnike ja tööliste grupil,

kus 17% vastajatest kuulus vanusegruppi 20-40, 75% vastajatest kuulus vanusegruppi 41-60 ja 8% vastajatest kuulus vanusegruppi 61 ja rohkem aastat.



Joonis 2.2. Ametigruppide vanuseline jaotus (autori koostatud).

Juhrühma kuuluvate vastajate tööstaaži pikkuseks antud ettevõttes on (vt joonis 2.3): 1-10 aastat (17%), 11-20 aastat (17%) ning 31 ja rohkem aastat (17%). 50% juhrühma kuuluvatest töötajatest omab 21-30 aasta pikkust tööstaaži. Seega saab väita, et juhrühma kuuluvad töötajad on staažikad ning omavad suuri kogemusi, lisaks tunnevad organisatsioonikultuuri ning on hästi kursis ettevõtte spetsiifika. Tööstuse ja tootmise juhtide tööstaaž jääb 43% vahemikku 21-30 aastat ning võrdselt 29% vastajatest jääb tööstaaž vahemikku 1-10 ja 11-20. Tulemustest võib järeldada, et ettevõtte turbatootmist juhivad töötajad, kes omavad vastavat kogemust ning teadmisi, mis on omandatud aastatepikkuse töö tulemusel antud ettevõttes. Siinkohal on oluline märkida, et turbatootmine on spetsiifiline valdkond ning sellist eriala Eestis ei õpetata.



Joonis 2.3. AS Tootsi Turvas töötajate tööstaaž ametigruppide lõikes (autori koostatud).

Järgnevalt analüüsitakse ankeetküsitluse tulemusi AS Tootsi Turvas personali hindamise osas. Uuringu tulemused näitasid, et 16% vastajatest peavad personali hindamist ehk ametikohtade ja töösoorituse hindamist väga vajalikuks, samal arvamusel oli ka ettevõtte personalijuht-jurist. 44% peavad vajalikuks, 36% peavad hindamist pigem vajalikuks ning 4% ehk 1 vastaja arvates ei ole personali hindamine üldse vajalik. Samuti selgus intervjuu käigus ettevõtte personalijuht-juristiga, et ettevõttes peetakse personali hindamist vajalikuks ning töötajad mõistavad selle tähtsust.

Selgus, et 56% vastajatest ei tea, milliseid töösoorituse hindamismeetodeid ettevõttes kasutatakse ning 44% vastasid, et teavad. 32% jaatavalt vastanutest tõid välja ka meetodi nimetuse, milleks olid: tulemushindamine (3 korral); tulemuskaart, tootmisplaan ja müügi kvaliteet (2 korral); arenguestlus, tunnustamine, puhkusetootus ja lisapuhkus (1 korral). Ka nendest kes vastasid jaatavalt, võib nimetatud meetodite järgi järeldada, et siiski umbes 75% vastajatest ei tea, milliseid töösoorituse hindamismeetodeid ettevõttes kasutatakse.

Küsimusele „Milline on Sinu rahulolu personali hindamisega AS Tootsi Turvas?“ oli 4% vastajatest väga rahul, 32% olid rahul ning 44% olid pigem rahul. Samas selgus, et 20% vastajatest ei ole personali hindamisega AS Tootsi Turvas üldse rahul. Rahulolematuteks vastajateks oli 3 juhtrühma liiget ning 2 juhti tööstuses ja tootmises.

Aastaeesmärkide seadmist töötajatele peab väga tähtsaks 8% vastajatest ning tähtsaks 56% vastajatest. Mõnevõrra tähtsaks peab aastaeesmärkide seadmist 36% vastajatest. Vastajaid, kes ei pea aastaeesmärkide seadmist üldse tähtsaks, ei olnud. Eesmärkide täitmise pärast on väga mures 16% vastajatest ning muret tunneb 72% vastajatest. Natukene tunneb muret 8% vastajatest, kes kuuluvad juhtrühma ning üldse ei tunne muret 4% vastajatest ehk 1 kontori ametnike ja tööliste gruppi kuuluv töötaja.

Selgus, et 72% vastajatest omab ametijuhendit, kuid 28% vastajatest ametijuhend puudub. Nende 28% hulka kuulub: 1 juhtrühma liige, 4 juhti tööstuses ja tootmises ning 2 kontori ametnike ja tööliste gruppi kuuluvat töötajat. Personalijuht-juristi sõnul on ametijuhendi koostamine töötaja otsese juhi ülesandeks.

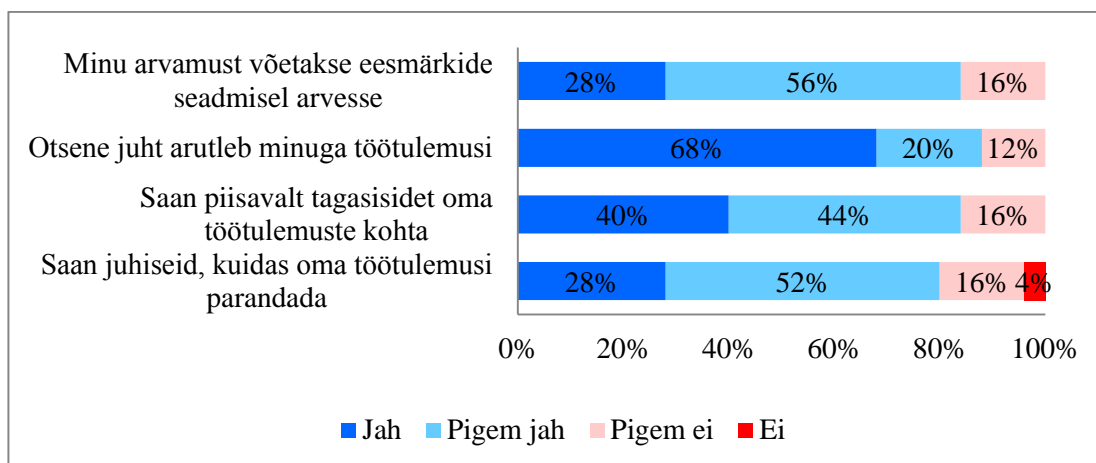
Intervjuu käigus selgus, et ettevõttes kasutatakse ametikohtade hindamise meetodina peamiselt klassifitseerimist. Hindamise peamiseks kriteeriumiteks on personalijuht-juristi sõnul pädevus, vastutus ja töö keerukus ning erinevaid ametikohtade gruppide hindamisel võetakse arvesse ka veel taset, kuhu grupp kuulub. Juhtrühm otsustab ametikoha positsiooni üle ettevõtte struktuuris. Tavaliselt tuleb ühel inimesel täita mitut ärivaldkonda ja protsessi puudutavaid ülesandeid. Kasutatava meetodi peamiste puudustena tõi personalijuht-jurist välja järgmised märksõnad: subjektiivsus, aeganõudev ning keeruline.

Töösoorituse meetodina kasutatakse personalijuht-juristi sõnul ettevõttes tulemusjuhtimist, mille lahutamatuks osadeks on hindamis- ja arenguestlus ning tasakaalustatud tulemuskaart. Igal ametikoha grupil (juhtrühm; juhid tööstuses; tootmisjuhid, meistrid; kontoriameetnikud, spetsialistid ning oskus- ja lihttöölised) on erinevad töösoorituse mõõdikud.

Tasakaalustatud tulemuskaardile kantakse hindamis- ja arenguestluse käigus esmalt hinded töösoorituse (püstitatud eesmärkide täitmise) kohta ning fikseeritakse uued eesmärgid. Töösoorituse tulemuste alusel makstakse kord aastas Vapo boonust, kuid seda juhul, kui kogu meeskond/ametikohtade grupp on efektiivselt töötanud. Esmalt vaadatakse meeskonna töösooritust ning, kui see on positiivne, siis vaadatakse eraldi individuaalseid tulemusi, mille alusel makstakse boonust.

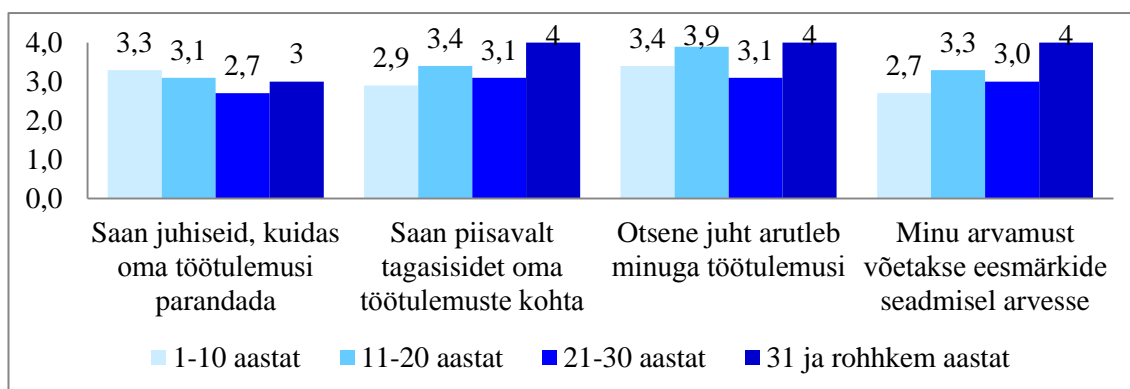
Kasutatavate töösoorituse hindamismeetodite peamiste puudustena tõi personalijuht-jurist välja reaalse eesmärkide püstitamise keerukuse eeskätt seetõttu, et juhtidel endil puudub selge arusaam eesmärkidest ning juhtide passiivsus, kuna seda võetakse kui tülikat lisatööd. Eelisteks on tema sõnul see, et töötaja teab, mis on tema eesmärgid, mida temalt oodatakse.

Järgnevalt analüüsitakse tulemusi, mis keskenduvad AS Tootsi Turvas töötajate hindamise protsessile (vt joonis 2.4 lk 40). Selgus, et kõikide väidete puhul on vastajad rahul või pigem rahul personali hindamise protsessiga.



Joonis 2.4. AS Tootsi Turvas personali hindamise protsessi iseloomustavad väited (autori koostatud).

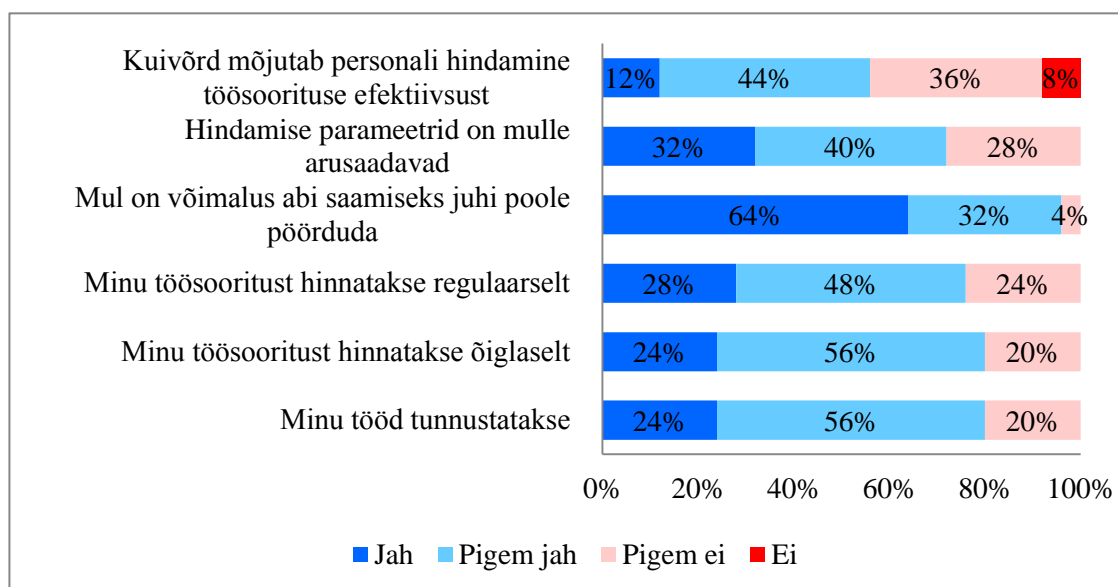
Joonisel 2.5 tuuakse välja hindamise protsessi iseloomustavate väidete keskmised näitajad tööstaaži lõikes, millest saab järeldada, et kõigi väidete puhul on kõige vähem rahul olukorraga 21-30 aastase tööstaažiga töötajad ning kõige rohkem on rahul töötajad, kelle tööstaaž on 31 ja rohkem aastat, kuid üldkokkuvõttes on näitajad siiski üle keskmise ehk positiivsed.



Joonis 2.5. Hindamise protsessi iseloomustavate väidete keskmised näitajad tööstaaži lõikes (autori koostatud).

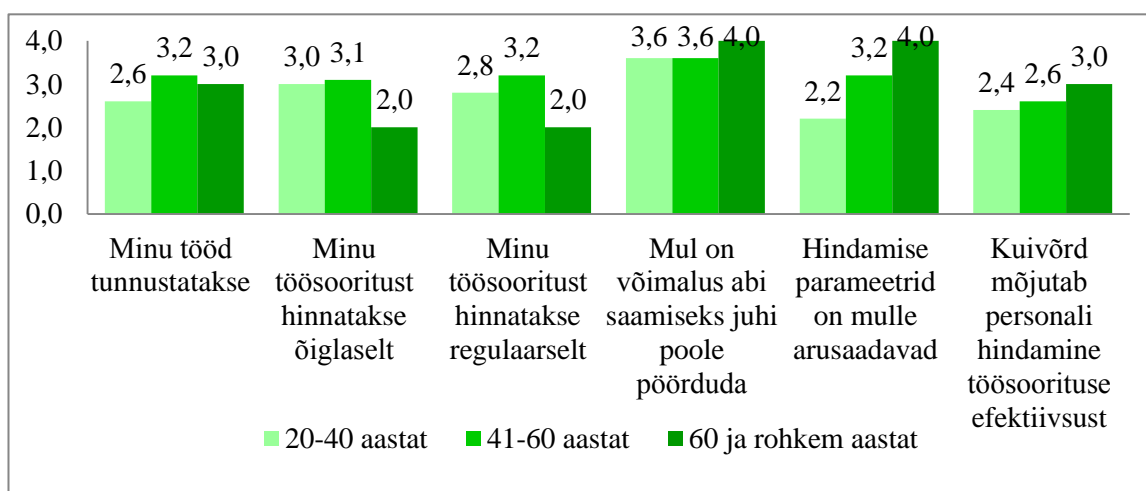
Efektiivset personali hindamist on kirjeldatud joonisel 2.6 lk 41. Tulemustest selgus, et kõikide väidete puhul on vastajad olnud rahul või pigem rahul hindamise süsteemiga. Kõige suuremat rahulolu (96%) väljendasid vastajad väites „Mul on võimalus abi saamiseks juhi poole pöörduda“. Kõige vähem oldi rahul väitega „Kuivõrd mõjutab

personali hindamine töösoorituse efektiivsust“, kus väljendus ka süsteemiga täielikult rahulolematust (8%) ning väga rahul oli ainult 12% vastajatest.



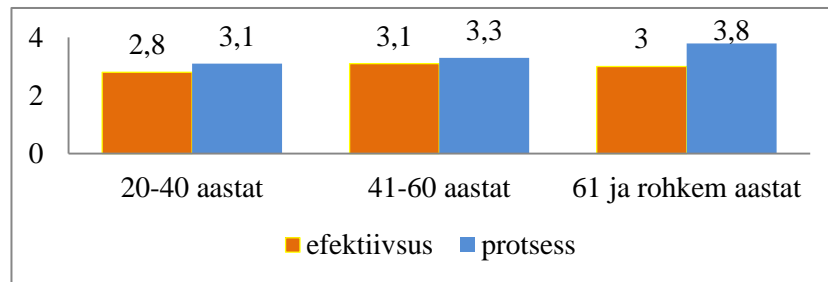
Joonis 2.6. Efektiivset personali hindamist iseloomustavad näitajad (autori koostatud).

Tuues välja efektiivset hindamist iseloomustavate näitajate keskmised vanusegruppide lõikes (vt joonis 2.7), selgus, et kõige vähem olid rahul töötajad, kelle vanus jäi vahemikku 60 ja rohkem aastat ning see puudutas regulaarset ja õiglast töösoorituse hindamist. Rahulolematust väljendati vanuses 20-40 aastat hindamise parameetrite ning arusaama suhtes, kuivõrd mõjutab personali hindamine töösoorituse hindamist.



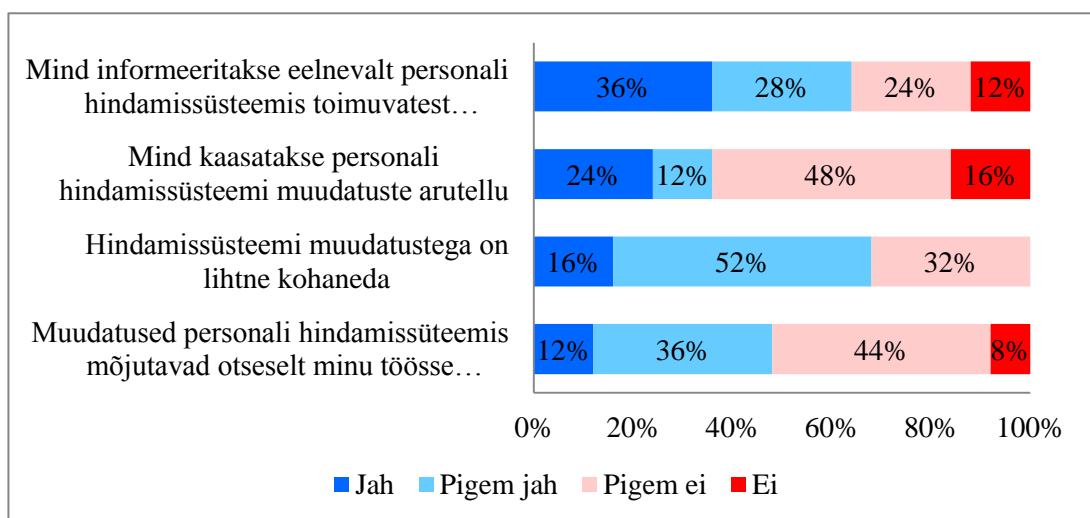
Joonis 2.7. Efektiivset personali hindamist iseloomustavad näitajad (autori koostatud).

Võttes kokku personali hindamise protsessi ja efektiivsust iseloomustavad näitajad (vt joonis 2.8), saab väita, et vastajad vanuses 20-40 aastat on küll võrreldes teiste vanusegruppidega rahulolematumad nii personali hindamise protsessi kui ka efektiivsusega, kuid antud näitajad on siiski üle keskmise, mis tähendab, et üldiselt ollakse ettevõttes personali hindamisega rahul.



Joonis 2.8. Personali hindamise protsessi ja efektiivsust iseloomustavate näitajate keskmiste võrdlus vanusegruppide lõikes (autori koostatud).

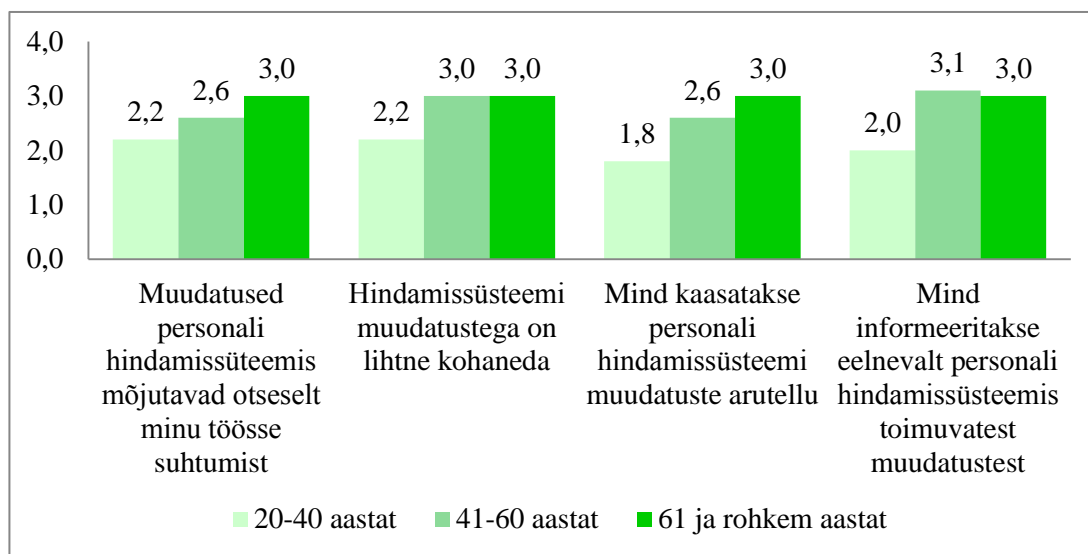
Järgnevalt tuuakse välja muudatused personali hindamise osas (vt joonis 2.9). Viimase viie aasta jooksul personali hindamises toimunud muudatusi on märganud 56% vastajatest, kes on välja toonud järgmised muudatused: arenguestlused ja *Scorecard* kasutus (2 korral); esitatakse kirjalikult, firmaboonused ja palkade korrigeerimine (1 korral). 44% vastajatest ei ole muudatusi personali hindamise osas viimase viie aasta jooksul täheldanud.



Joonis 2.9. Muudatused AS Tootsi Turvas personali hindamises (autori koostatud).

Ametikohtade gruppide järgi jagunevad eitavalt vastanud järgmiselt: 18% kuulub juhtrühma, 45% moodustavad juhid tööstuses ja tootmises ning 36% vastajatest kuulub kontoriametnike ja tööliste gruppi. Täpselt samad on vastajate hinnangud küsimusele „Kas muudatused on Sind personaalselt mõjutanud?“.

Kõige rohkem mittenõustujaid personali hindamise osas esines just personali hindamise muudatusi kajastavas küsimuste blokis. Kõige suuremat rahulolematust põhjustab vastajates asjaolu, et neid ei kaasata personali hindamissüsteemi arutellu. 36% vastajate arvates neid kaasatakse või pigem kaasatakse hindamissüsteemi muudatuste arutellu, kuid suurem osa ehk 64% väidavad, et neid pigem ei kaasata või ei kaasata ettevõtte personali hindamissüsteemi muudatuste arutellu. Antud väite osas on kõige rahulolematud töötajad, kelle tööstaaz jääb vahemikku 1-10 aastat. Samuti kajastub rahulolematust antud küsimuses ka joonisel 2.10, kus tuuakse välja keskmised näitajad vanusegruppide lõikes. Selgub, et kogu küsimustebloki lõikes on muudatustega kõige vähem rahul töötajad vanuses 20-40 aastat.



Joonis 2.10. AS Tootsi Turvas personali hindamise muudatusi kajastavate näitajate keskmised tulemused vanusegruppide lõikes (autori koostatud).

Personalijuht-juristi sõnul on ettevõtte personali hindamissüsteemi peamiseks probleemideks: passiivsed juhid, ebarealistlikud eesmärgid, mis on pigem formaalsed

ning puudulik tagasiside. Tema ettepanek personali hindamissüsteemi parendamiseks on juhtide tööstuses ning tootmisjuhtide koostöö kajastamine.

Ettepanekud, mis tehti AS Tootsi Turvas töötajate poolt ettevõtte personali hindamise parendamiseks olid järgmised: tagasiside, hea töösoorituse korral kiitus või preemia (juhtrühma liige); määrata ettevõttes ühtsed ja objektiivsed kriteeriumid (näiteks gruppide lõikes, või tööliigi lõikes) mida hinnatakse (juhtrühma liige); tulemus vastavalt ametijuhendile (kontoriametnikud ja töölised); teha seda suuliselt (juhtrühma liige) ning avatum tööplaneerimine ja läbipaistvam tasustamissüsteem (juht tööstuses ja tootmises).

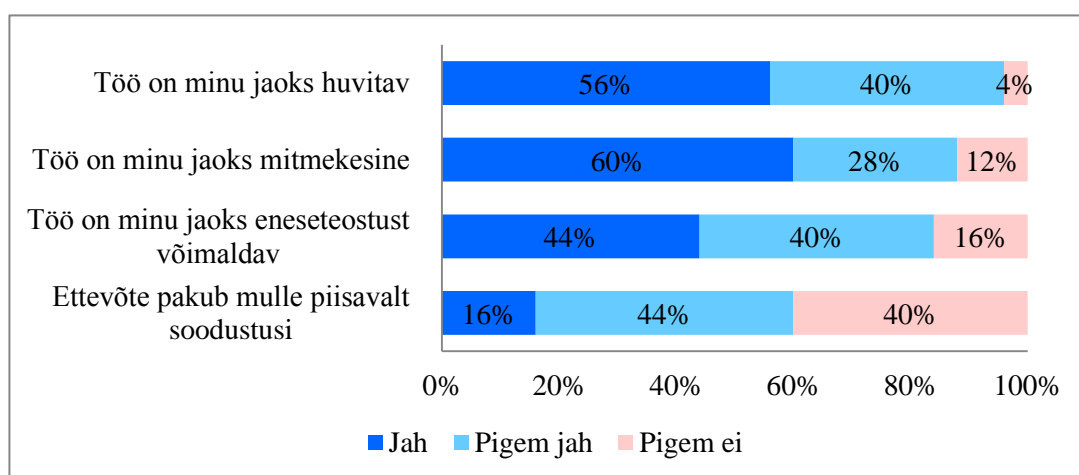
Järgnevalt analüüsitakse ankeetküsitluse tulemusi AS Tootsi Turvas personali hüvitamise osas. Uuringu tulemused näitasid, et väga rahul pole ettevõtte hüvitamissüsteemiga ükski vastaja. Vastajatest 40% on hüvitamisega rahul ning 44% on pigem rahul. Hüvitamissüsteemiga ei ole üldse rahul 16% vastajatest, kelle hulka kuulub 1 juhtrühma liige ning 3 juhti tööstuse ja tootmises.

Kõige rohkem puudust tuntakse vastajate poolt järgmistest rahalistest ja mitterahalistest hüvitistest: puhkusetootus ja jõulupremia (3 korral); kandipremia ehk toodetud turba kuupmeetri järgi makstav preemia ja ületunni töö (2 korral); puhkusetootus võiks suurem olla, lisapuhkus, tunnustus tehtud töö eest (1 korral, inflatsiooni korrigeerivast mehhanismist, liikumisvahend ja laste koolimineku toetus olenemata klassist (1 korral).

Vastajad on kõige enam rahul järgmiste ettevõtte rahaliste ja mitterahaliste hüvitistega: puhkusetootus (6 korral); Vapo boonus (5 korral); töötasu (3 korral); suvepäevad, ametisõiduki vaba kasutamine ja ületunnitasu (1 korral).

Intervjuu käigus selgus, et ettevõtte kasutatakse mitmeid rahalisi ja mitterahalisi hüvitisi (vt tabel 4 lisa 3 lk 70). Hetkel on ettevõttes väljatöötamisel töökorralduse reeglid. Varem oli olemas ka palgamäärustik, kuid neid ei suudetud struktuuri muutustega kohandada. Antud hetkel lähtutakse personali hüvitamisel peamiselt seadustest ning töötasustamine toimub vastavalt ametipositsiooni ja vastutuse taseme järgi. Töötasu arvutamise viis on ajatöö ning ületundide puhul tasutakse seadusest tulenevalt vaba ajaga.

Töötajate rahulolust rahaliste ja mitterahaliste hüvitistega antakse ülevaade joonisel 2.11. Tööga seotud mitterahalisi hüvitisi kajastavatest vastustest selgus, et üle poole vastajatest peab enda tööd huvitavaks ning mitmekesiseks. Vastajaid, kes arvavad, et nende töö pigem ei ole huvitav, on 1 ehk 4% ning neid, kes arvavad, et nende töö pigem ei ole mitmekesine on 3 ehk 12% vastajatest. Vastajad, kes arvavad, et nende töö on ja pigem on eneseteostust võimaldav, on 84% ning 4 vastajat, arvavad, et nende töö pigem ei ole eneseteostust võimaldav.



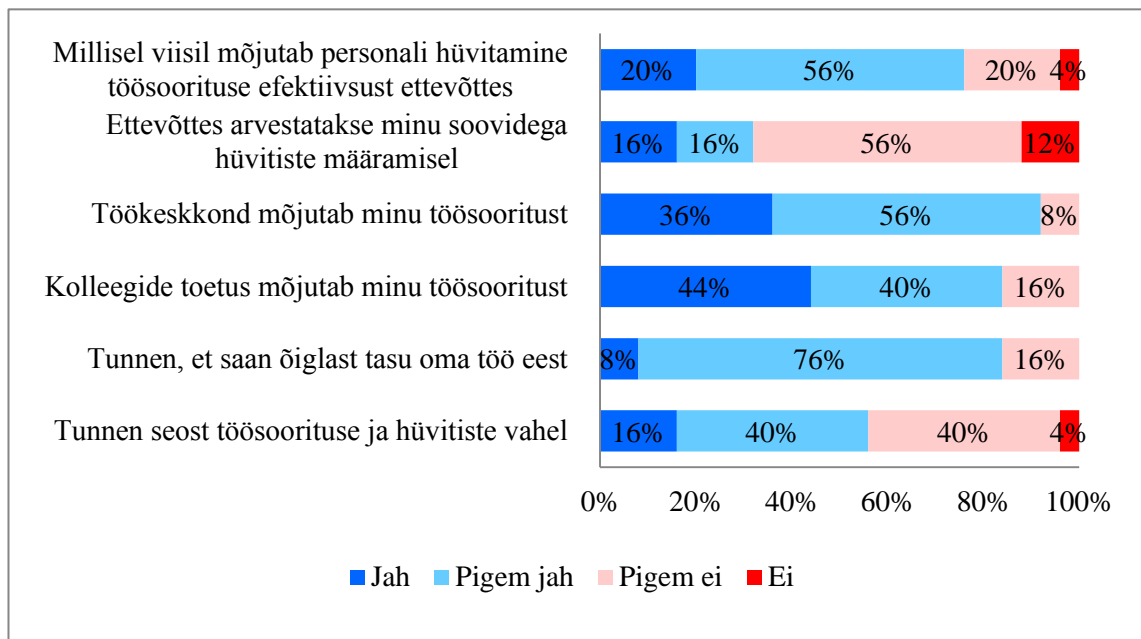
Joonis 2.11. AS Tootsi Turvas töötajate rahulolu rahaliste ja mitterahaliste hüvitistega (autori koostatud).

Tulemustest selgus, et 16% vastajatest arvab, et ettevõtte pakub piisavalt soodustusi ehk kaudseid rahalisi hüvitisi, veidi alla poole vastajatest on arvamusel, et ettevõtte pigem pakub, samas suurusjärgus vastajaid arvab aga, et ettevõtte pigem ei paku töötajatele piisavalt soodustusi.

Kokkuvõttes on vastajad rahul tööga seotud mitterahaliste hüvitistega ning vähem rahul kaudsete rahaliste hüvitistega. Rahulolematuse põhjuseks kaudsete rahaliste hüvitistega võis tuleneda personalijuht-juristi arvates asjaolust, et kõik töötajad ei teadnud veel, et alates käesolevast aastast taastati osaliselt puhkusetootus.

Järgnevalt hinnatakse AS Tootsi Turvas hüvitamise efektiivsust, mille tulemused on välja toodud joonisel 2.12 lk 46. Uuringust selgus, et üle poolte vastajatest väitsid, et nende soovidega hüvitiste määramisel pigem ei arvestata ning 12% vastajatest väitsid

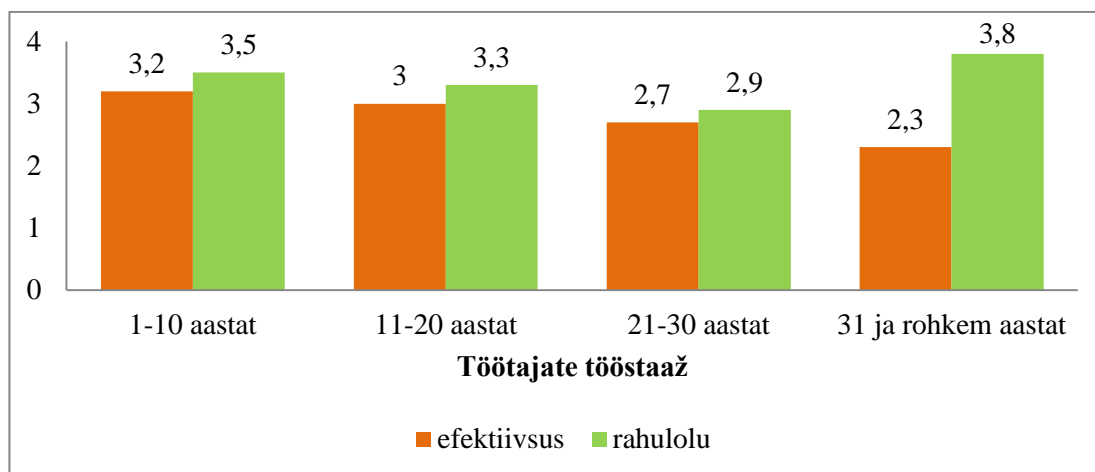
selgelt, et nende soovidega ei arvestata. Nendest 12% vastajatest olid 2 tööstuse ja tootmise juhti ning 1 juhtrühma liige.



Joonis 2.12. AS Tootsi Turvas hüvitamissüsteemi efektiivsuse näitajad (autori koostatud).

Küsimusele „Millisel viisil mõjutab personali hüvitamine töötajate töösoorituse efektiivsust ettevõttes?“ vastas 20%, et mõjutab väga suurel määral, 56% vastas, et mõjutab suurel määral. Vähesel määral mõjutab personali hüvitamine töötajate töösoorituse efektiivsust ettevõttes 20% vastajatest ning üldse ei mõjuta 4% vastajatest.

Uuringust selgus, et hüvitussüsteemi efektiivsus langeb järk-järgult tööstaaži pikkuse kasvades (vt joonis 2.13 lk 47) ehk pikema tööstaažiga töötajad hindavad hüvitamissüsteemi efektiivsust madalamalt kui lühema tööstaažiga töötajad. Rahulolu hüvitamissüsteemiga erines kõige rohkem 21-30 ning 31 ja enama aastase tööstaaži puhul, kus kõige staažikamad töötajad oli kõige rohkem ning 21-30 aastase tööstaažiga töötajad olid hüvitamissüsteemiga kõige vähem rahul.



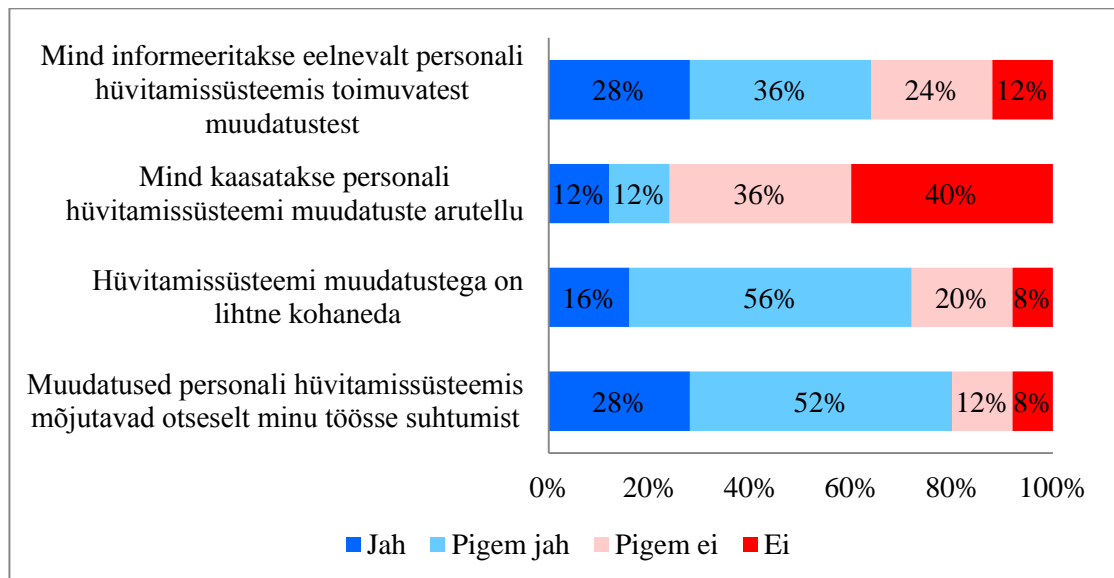
Joonis 2.13. Hüvitamissüsteemi efektiivsuse ning rahulolu keskmised näitajad (autori koostatud).

Peamiste hüvitamissüsteemi puudustena tõi personalijuht-jurist välja asjaolu, et kuna Vapo boonust jagatakse peamiselt meeskonnatöö saavutuste järgi, võivad kannatajateks olla efektiivsed töötajad, kelle töösooritus on efektiivne ning laitmatu, seda just seetõttu, et meeskonnas on liige, kelle töösooritus on kehv.

Vastajate parendusettepanekud AS Tootsi Turvas personali hüvitamissüsteemi parendamiseks on järgmised: igaaastane palgatõus vastavalt tarbijahinnaindeksile; arvestada inflatsiooni mõju töötasule; avalikustamine; rahaline preemia peaks olema 2-3 kuupalka; personaalsem lähenemine töösoorituse hindamisel ning puhkusekompensatsiooni taastamine. Personalijuht-juristi sõnul tuleks lõpetada põhi- ja täispalga eristamine töölepingutes ning kindlasti peaks kajastuma tööstuse ja tootmise juhtide koostöö alltöövõtjatega ettevõtte hüvitamissüsteemis.

Järgmisena tuuakse välja muudatused personali hüvitamises (vt joonis 2.14 lk 48). Viimase 5 aasta jooksul personali hüvitamise osas toimunud muudatusi on märganud 76% vastajatest, kes tõi välja järgmised muudatused: puhkusetootuse osaline taastamine; enamus lisatasusid on ära kadunud ning need, mis on säilinud, on ajale jalgu jäänud ja hüvitiste vähenemine mingil määral. Vastajatest 88% kinnitavad, et muudatused personali hüvitamissüsteemis on neid isiklikult puudutanud ning 12%

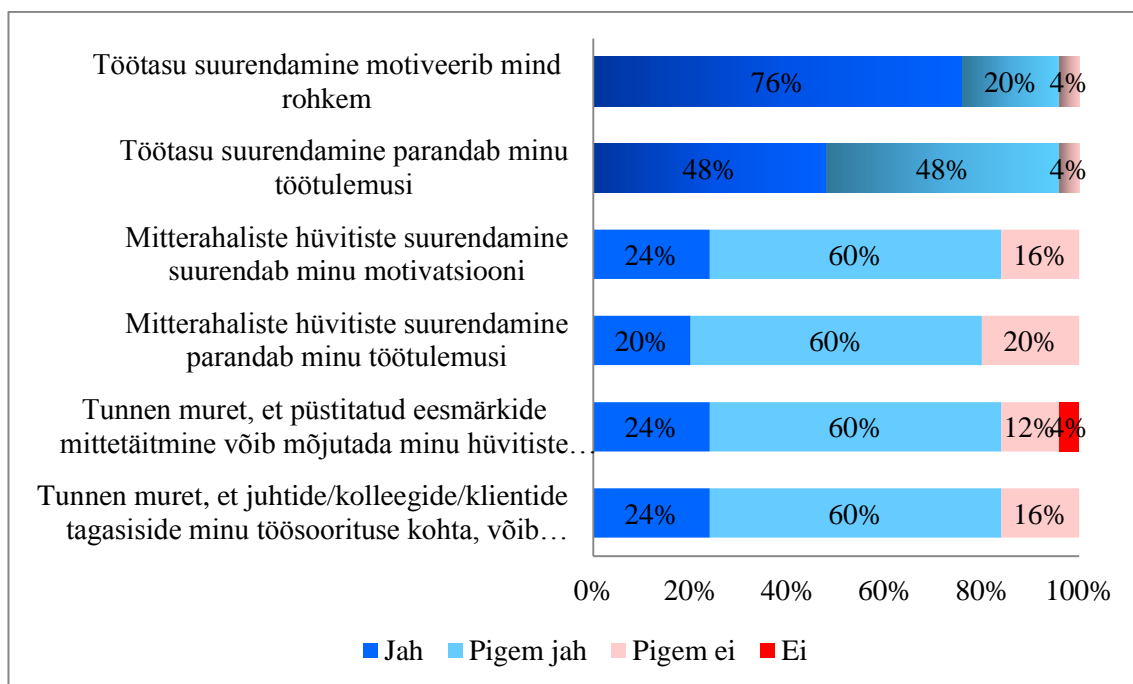
vastajatest, 1 juhtrühma liige ja 1 juht tööstuses ja tootmises, arvavad, et muudatused neid ei puuduta.



Joonis 2.14. Muudatused personali hüvitamises (autori koostatud).

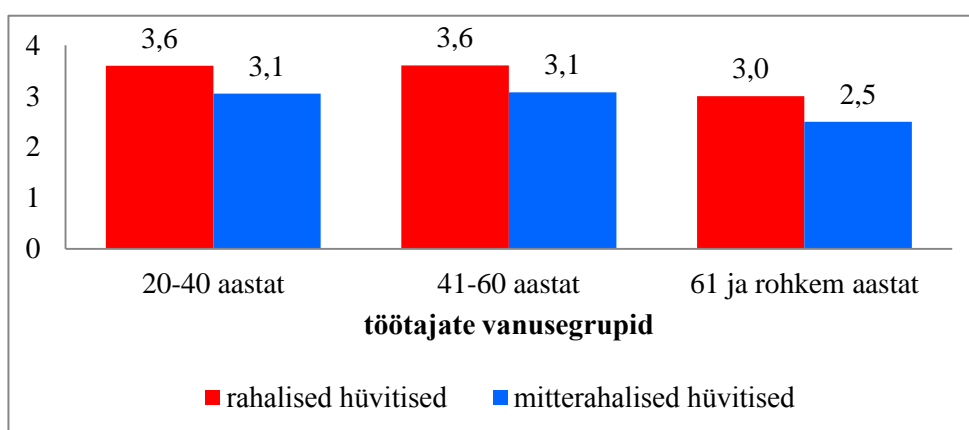
Esile saab tuua väite „Mind kaasatakse personali hüvitamissüsteemi muudatuste arutellu“, kus süsteemiga rahulolematuid oli 40%. Lahates antud väite keskmisi näitajaid vanusegruppide lõikes, selgub, et kõige rahulolematud on töötajad vanuses 20-40 aastat, kelle keskmiseks näitajaks 4-pallisel skaalal oli 1,4.

Järgnevalt tuuakse välja seosed rahaliste ja mitterahaliste hüvitiste ning motivatsiooni ja töösoorituse vahel (vt joonis 2.15 lk 49), kus kaks esimest väidet kajastavad rahaliste ning ülejäänud mitterahaliste hüvitiste vahelisi seoseid motivatsiooni ja töötulemustega. Selgub, et rahalised hüvitised on väga tugevalt seotud töötajate motivatsiooniga ning vähem seotud töötulemustega.



Joonis 2.15. Rahaliste ja mitterahaliste hüvitiste seos motivatsiooni ja töötulemustega (autori koostatud).

Kõikide mitterahalisi hüvitisi kajastavate väidete puhul on tulemused väga sarnased ehk 84% vastajatest hindab iga väite puhul seost mitterahaliste hüvitiste ning motivatsiooni ja töösoorituse vahel tugevaks. Peamine erinevus on väite „Tunnen muret, et püstitatud eesmärkide mittetäitmine võib mõjutada minu hüvitiste hulka“ puhul, kus 4% vastajatest ei tunne üldse muret.



Joonis 2.16. Rahaliste, mitterahaliste hüvitiste ning motivatsiooni ja töösoorituse vaheliste seoste keskmised näitajad vanusegruppide lõikes (autori koostatud).

Joonisel 2.16 lk 49 on välja toodud seosed rahaliste ja mitterahaliste ning motivatsiooni ja töösoorituse vahel vanusegruppide lõikes. Selgub, et rahaliste hüvitiste suurendamine suurendab ka AS Tootsi Turvas töötajate motivatsiooni ja töösooritust rohkem kui mitterahalised hüvitised. Töötajad vanuses 20-40 ja 41-60 aastat hindavad väiteid identselt, erinevus tuleb välja 61 ja vanemate töötajate puhul.

2.3. Järeldused ja ettepanekud personali hindamise ja hüvitamise süsteemi parendamiseks AS-is Tootsi Turvas

Ankeetküsitlusest saadud tulemuste, dokumendianalüüsi ning tehtud intervjuu põhjal saab autor teha järeldusi ning ettepanekuid hindamise ja hüvitamise süsteemi parendamiseks AS-s Tootsi Turvas.

Uuringust selgus, et ettevõttes töötavate inimeste keskmine tööstaaž jääb vahemikku 11-20 aastat, millest saab järeldada, et ettevõtte väärtustab oma haritud ning suurte teadmiste ja kogemustega töötajaid. Kuigi tundub, et töötajad on ettevõtte juhtimisega rahul, leidub alati võimalus parendamiseks.

Selleks, et hindamise protsess oleks edukas ning efektiivne, tuleks hindajaid ehk juhte koolitada ning vajadusel juhendada, kuna töötajate töösoorituse hindamise efektiivsusest sõltuvad kogu ettevõtte tulemused. Selgus, et ettevõtte töötajad on hindamissüsteemiga rahul, leidis mõningaid küsimusi, millele tuleks suuremat tähelepanu pöörata. Leidis kinnitust, et üle poolte töötajatest ei tea, milliseid töösoorituse hindamismeetodeid ettevõttes kasutatakse. Sellest saab järeldada, et hindaja ehk vahetu juht ei ole alluvatele piisavalt hindamisega seotud asjaolusid selgitanud. Antud probleemi lahendusena pakub töö autor välja hindajatele ehk juhtidele personali hindamise alase koolituse läbiviimist ning töötajatele vastavasisulise infotunni korraldamist.

Tulemustest selgus, et ainult 8% töötajatest peab väga tähtsaks neile aastaeesmärkide seadmist. Autor järeldab sellest, et töötajad ei keskendu piisavalt neile püstitatud eesmärkide täitmisele kuivõrd igapäevastele jooksvatele ülesannetele. See ei tähenda muidugi seda, et eesmärke pole seatud vaid pigem seda, et töötajad ei teadvusta endale eesmärkide olulisust. Autori ettepanek oleks juhtide ja alluvate vahelise

kommunikatsiooni suurendamine ehk juhid ja alluvad võiksid kord kuus kohtuda, et arutada püstitatud eesmärkide täitmist, tulemusi ning vajadusel saada juhilt nõuandeid eesmärkide paremaks saavutamiseks.

Ametijuhend on oluline personalijuhtimise dokument, milles on välja toodud töötaja tööülesanded ning mille peamiseks eesmärgiks on töötajatele tema ametikohustuste selgitamine. Selgus, et kuigi üle poolte vastajatest omas ametijuhendit, oli ka neid, kes väitsid vastupidist. Personalijuht-juristi sõnul on ametijuhendi koostamine alluvatele otseste juhtide ülesanne, millest saab teha järeldused, et ettevõttes on juhte, kellele on meelepärasem pigem suuline kui kirjalik asjaajamine. Ettepanek oleks motiveerida juhte ametijuhendeid ning teisi töötajaid puudutavaid dokumente koostama, pakkudes välja näiteks kord aastas dokumentide korrasoleku eest otsese rahalise hüvitise.

Intervjuu käigus tuli välja, et juhid on hindamis- ja arenguevestluse läbiviimisel passiivsed ning võtavad seda kui tüütut lisakohustust, millest saab jällegi järeldada, et juhid ei ole piisavalt motiveeritud. Autori arvates tuleks juhatusel eraldi uurida juhtide seisukohti nii personali hindamise kui ka hüvitamise osas, mille tulemusel oleks võimalik tõsta nende motivatsiooni ning seeläbi ka juhtimiseefektiivsust.

Kuigi üldkokkuvõttes oldi hindamisprotsessiga rahul, tuleks autori arvates rohkem arvestada töötajate arvamusega näiteks nende aastaeesmärkide seadmisel. Samas tuli välja, et otsene juht arutleb alluvaga tema töötulemusi, kuid juhiseid parendamiseks pigem ei anna. Siit võib järeldada, et juht kas ei oska või ei pea vajalikuks töösoorituse parendamise ettepanekute tegemist alluvale. Autori arvates tuleks juhil pöörata suuremat tähelepanu töötajate töösoorituse parendamisele, leides siis lahendus kas koolitamise või lihtsate nõuannete jagamise teel.

Efektiivset hindamist iseloomustavatest näitajatest selgus, et töötajad ei tunneta piisavalt hindamise ja töösoorituse efektiivsuse vahelist seost. Kõige suuremad erisused tulid välja personali hindamissüsteemi muudatuste osas, kus kõige rohkem rahulolematust väljendati personali hindamise muudatustesse kaasamise suhtes. Kuna selgus, et muudatused personalihindamissüsteemis mõjutavad olulisel määral töötajate töösse suhtumist, teeb autor ettepaneku kaasata töötajad muudatuste arutellu, näiteks

korraldades vastavasisuline infotund, mis oleks vabatahtlik ning, millest võtaksid soovi korral osa need, kes soovib oma arvamust avaldada.

Nii nagu eelnevatest punktidest, selgus ka intervjuu käigus, et peamiseks probleemiks personali hindamisel on juhtide passiivsus, ebarealistlikud eesmärgid ning ebaefektiivne koostöö alltöövõtjatega. Ettepanekuna soovitab autor juhatusel moodustada grupp, kes tegeleks süvendatult juhtrühma ja juhtidega tööstuses ning tootmises, et välja selgitada põhjused, mis takistavad neil efektiivselt töötamast ning kuidas oleks nende hinnangul võimalik olukorda parandada. Kindlasti peavad kajastuma alltöövõtjatega seotud eesmärgid nii hindamis- kui hüvitamissüsteemis.

Intervjuu käigus personalijuht-juristiga selgus, et hindamis- ja arenguestluse käigus püstitatavad eesmärgid on tihti ebarealistlikud, kuna juhtidel endil puudub selge visioon ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks vajalikest tegevustest. Seetõttu teeb autor ettepaneku informeerida juhte ettevõtte strateegilistest eesmärkidest ja nende ülesannetest ning seejärel on juht võimeline püstitama alluvatele personaalsed ja realselt saavutatavad töösoorituse eesmärgid.

Järgnevalt tehakse järeldusi ning ettepanekuid personali hüvitamissüsteemi parendamiseks. Tulemustest selgus, et praeguse hüvitamissüsteemiga on rahul alla poole vastajatest ning peamise põhjusena toob töö autor välja kommunikatsiooniprobleemid, kuna küsides töötajatelt „Millistest rahalistest ja mitterahalistest hüvitistest te kõige rohkem puudust tunnete?“ ning „Milliste rahaliste ja mitterahaliste hüvitistega te kõige rohkem rahul olete?“ kajastus puhkusetootus mõlema küsimuse vastustes. Kuigi puhkusetootus taastati osaliselt aasta algusest, ei teadnud neli kuud hiljem sellest märkimisväärne osa töötajatest.

Dokumendianalüüsi käigus selgus ka, et dokumenti, mis kajastaks kõiki ettevõttes kasutatavaid hüvitisi, ei ole ning seetõttu ollakse autori arvates hüvitamissüsteemiga rahulolematud, kuna ettevõtte hüvitamissüsteemis on olemas hüvitisi, millest töötajad ei pruugi teadlikud olla. Siinkohal teeb autor ettepaneku personalijuht-juristile koostada dokument, kus loetletakse üles kõik ettevõttes kasutatavad mitterahalised ja rahalised hüvitised ning nende maksmise alused ja seda dokumenti tuleks korrigeerida vastavalt

vajadusele. Kui dokument on vormistatud, tuleks juhtrühmal leida viis, kuidas see informatsioon töötajateni jõuaks.

AS Tootsi Turvas töötajad on rahul nende pakutavate mitterahaliste hüvitistega, kuid rahaliste hüvitistega on töötajad vähem rahul, tuues välja, et soodustuste hulk ei ole nende jaoks piisav. Nii nagu ka eelnevas lõigus välja toodi, võib põhjus olla töötajate teadmatuses. Hüvitamissüsteemi efektiivsuse osas tunnevad töötajad kõige suuremat rahulolematust hüvitiste määramisel nende soovidega arvestamata. Teoorias räägitakse, et erinevaid inimesi motiveerivad erinevad hüvitiste vormid, siis tuleks juhtidel hindamis- ja arenguestluse käigus antud küsimust arutada, sest rahulolev töötaja on ettevõttele parim reklaam.

Selgus, et AS Tootsi Turvas töötajaid motiveerivad rahalised hüvitised oluliselt rohkem kui mitterahalised hüvitised ning rahalised hüvitised on tugevalt seotud nende motivatsiooni ja töösooritusega. Seega tuleks autori arvates kord aastas vaadata üle hüvitamissüsteem ning võimalusel suurendama töötasu kas või 1-2% võrra. Sest kui töötaja näeb, et tema töötasuga tegeletakse, suurendab see tema rahulolu, vastupidine olukord, tekitab aga lootusetuse tunde.

Autor teeb ettepaneku, et AS Tootsi Turvas hindamist ja hüvitamist käsitlevad regulatsioonid tuleb üle vaadata ning sisse viia vajalikud parandused. Regulatsioonid tuleb koostada arusaadavalt ning teha need kõikidele ettevõtte töötajatele kättesaadavaks.

Välja tuleb töötada töötajate kaasamine ning ettevõtte sisekommunikatsiooni süsteem. Sellega tagab ettevõtte informeeritud töötajaskonna ning sellega ka töötajate usalduse tõusu ettevõtte suhtes.

Autor teeb ettepaneku välja töötada ning rakendada juhtide juhtimiskoolituse süsteem, kuna ettevõtte tippjuhid on eakad ning nende teadmised tänapäevastest juhtimisteooriatest ja meetoditest on kesised. Meetmete juurutamise ning tulemuslikkuse uurimiseks soovib autor ettevõttel viia 2-3 aasta pärast läbi sarnane küsitlus.

Kokkuvõttes võib väita, et AS Tootsi Turvas hindamis- ja hüvitamissüsteemid on toimivad ning töötajad on nendega rahul. Peamistele probleemidele pakkus töö autor välja omapoolsed lahendused, kuid selleks, et välja selgitada juhtide passiivsuse ning madala motivatsiooni põhjused, tuleks juhtkonnal uurida juhtide gruppe süvitsi.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva konkurentsitihedas ettevõtluskeskkonnas on üheks konkurentide edestamise võimaluseks innovaatiline personalijuhtimine, kus väärtustatakse töötajat ning tema töösooritust. Lisaks on motiveeritud ja rahulolev töötaja ettevõtte suurimaks väärtuseks ning parimaks reklaamiks.

Antud lõputöö eesmärgi realiseerimiseks analüüsiti teaduskirjanduse põhjal erinevaid ametikohtade ja töötajate töösoorituse hindamise meetodeid, protsessi ja rakendamise väljakutseid ning hüvitamissüsteemi komponente. Töösoorituse hindamine on oluline nii tööandja kui ka töötaja seisukohast, kuna selle alusel saab tööandja infot töösoorituse efektiivsuse kohta. Töötajate seisukohast saab tulemusi kasutada nende hüvitamiseks, arendamiseks ja motiveerimiseks. Efektiivse hindamisprotsessi lahutamatuks osaks on juhi ja alluva vaheline takistusteta kommunikatsioon.

Töösoorituse hindamisele järgneb hüvitamine, mis on töötajate motivatsiooni ja rahulolu seisukohast väga oluline personalijuhtimise tegevus, kuna heade tulemuste puhul ettevõtte tulem kasvab ning vastupidi. Hüvitamissüsteem peaks olema selgelt ja arusaadavalt dokumenteeritud, läbipaistev ning kooskõlas seadustega. Ettevõtte pakutavad rahalised ja mitterahalised hüvitised on need, mis motiveerivad töötajaid ettevõttesse jääma ja nende strateegiliste eesmärkide nimel töötama.

Empiirilises osas analüüsiti AS Tootsi Turvas töötajate rahulolu hetkel kasutusel oleva hindamis- ja hüvitamissüsteemiga ning tehti ettepanekuid nende süsteemide parendamiseks. Selleks viidi läbi kombineeritud uuring: intervjuu personalijuht-juuristiga, ankeetküsitlus, kuhu kaasati kogu personal ning dokumendianalüüs. Tulemuste analüüsile ning kitsaskohtade leidmisele aitasid kaasa nii intervjuu kui ka

hindamis- ja hüvitamisalane teaduskirjandus. Peamisteks probleemideks on passiivsed juhid, töötajate mittekaasamine hindamis- ja hüvitamissüsteemi muudatusesse, ebarealistlike eesmärkide püstitamine ning ettevõtte tulemit otseselt mõjutava koostöö alltöövõtjatega mittekajastamine hindamis- ja hüvitamissüsteemis.

Tuginedes töö teoreetilises osas väljatoodud töösoorituse hindamissüsteemi elementidele, tuleb töölistele püstitada personaalsed ja reaalselt saavutatavad töösoorituse eesmärgid ning siduda need ettevõtte strateegiliste eesmärkidega. AS Tootsi Turvas hindamissüsteemis tuleb sisse viia muudatused, mis motiveeriks juhte aktiivsemalt kord aastas toimuvaid hindamis- ja arenguvestlusi läbi viima ning lisaks andma ka töötajatele jooksvalt tagasisidet nende töösoorituse kohta ja vajadusel ka juhendama.

Nii nagu ka teorias väidetakse, leidis see ka AS Tootsi Turvas töötajate puhul kinnitust, et rahalised hüvitised, olenemata ametikohast, on töötaja peamiseks motivatsiooniks. Lisaks selgus uuringust, et töötajad ei ole piisavalt rahul rahaliste hüvitistega, väites, et ettevõtte ei paku nendele piisavalt soodustusi. Siinkohal tehti autori poolt ettepanek informeerida töötajaid olemasolevatest rahalistest ja mitterahalistest hüvitistest ning koostada dokument, kus on hüvitiste loetelu ning nende maksmise alus ja kord.

Lähtuvalt uuringu tulemustest, esitab töö autor AS Tootsi Turvas juhtkonnale personali hindamis- ja hüvitamissüsteemi parendamiseks järgmised ettepanekud:

- korraldada juhtidele personali hindamise alaseid koolitusi ning töötajatele hindamisteemaline infotund;
- suurendada juhtide ja alluvate vahelist kommunikatsiooni;
- motiveerida juhte ametijuhendeid ning teisi töötajaid puudutavaid dokumente koostama;
- moodustada grupp, mis uuriks juhtide seisukohti nii personali hindamise kui ka hüvitamise osas ning nende passiivsuse põhjust;
- juhtidel aidata kaasa töötajate töösoorituse parendamisele;
- kaasata töötajad hindamis- ja hüvitamissüsteemi muudatuste arutellu;

- fikseerida tööstuse ja tootmise juhtide koostöö eesmärgid alltöövõtjatega nii hindamis- kui hüvitamissüsteemis;
- koostada dokument, kus kajastuksid kõik ettevõttes kasutatavad mitterahalised ja rahalised hüvitised ning nende maksmise alused ja informeerida töötajaid dokumendi sisust;
- kord aastas üle vaadata hüvitamissüsteem ning võimalusel suurendama töötasu kas või 1-2% võrra.

Töö autor on arvamusel, et teostatud uuringu tulemused ning parendusettepanekud annavad AS Tootsi Turvas juhtkonnale hea ülevaate personali hindamise ja hüvitamise tugevustest ja nõrkustest ning kasutavad seda väärtuslikku informatsiooni süsteemide efektiivsemaks muutmiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aamir, A., Jehanzeb, K., Rasheed, A., Malik, O.M.** 2012. Compensation Methods and Employees' Motivation (With Reference to Employees of National Commercial Bank Riyadh). – International Journal of Human Resource Studies, Vol. 2 (3), pp. 221-230.
2. **Adamus, W.** 2009. A New Method of Job Evaluation. [<http://anale.feaa.uaic.ro/anale/en/Arhiva%202009%20Adamus/297>] 21.04.2014.
3. **Aggarwal, A., Sundar, G., Thankur, M.** 2013. Techniques of Performance Appraisal – A Review. – International Journal of Engineering and Advanced Technology, Vol. 2 (3), pp. 617-621.
4. **Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson, R.K.** 2013. What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. – Business Horizons, Vol. 56 (2), pp. 241-249.
5. **Agwu, M.O.** 2013. Impact of Fair Reward System on Employees Job Performance in Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt. – British Journal of Education, Society and Behavioral Science, Vol. 3 (1), pp. 47-64.
6. **Ahmad, R., Bujang, S.** 2013. Issues and Challenges in the Practice of Performance Appraisal Activities in the 21st Century. – International Journal of Education and Research, Vol. 1 (4), pp. 1-8.
7. **Andreea, F., Nicoleta, C.** 2010. Theoretical and Methodological Aspects of the Professional Performances Evaluation. – Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, Vol. 19 (2), pp. 939-944.
8. **Arshad, M.A., Masood, M.T., Amin, G.** 2013. Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction, Turnover Intention and Loyalty to Supervisor. Study

With Reference to the Telecom Organizations of Pakistan. – *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2 (3), pp. 653-670.

9. **Bayat, R. F.** 2011. Impact on the Productivity of Human Resources Management, Performance Evaluation. – *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 5 (12), pp. 1629-1635.
10. **Behera, M. K.** 2013. Importance of 720° Performance Appraisal in Today's Business World. – *Journal of Arts, Science and Commerce*, Vol. 4 (3), pp. 42-45.
11. **Bernardin, H.J., Russell, J.E.A.** 1993. *Human Resource Management. An Experiential Approach.* The United States of America: McGraw-Hill, Inc.
12. **Bin Haron, M.S., Idiab, A., Idiab, M., Ahmad, S.B.H.** 2012. The Concept of Performance Appraisal Systems. – *Australian Journal of Basic Applied Sciences*, Vol. 6 (7), pp. 397-405.
13. **Bloom, M.** 2004. The Ethics of Compensation Systems. – *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, pp. 149-152.
14. **Boachie-Mensah, F. O., Seidu, P. A.** 2012. Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. – *International Journal of Business and Management*, Vol. 7 (2), pp. 73-88.
15. **Buller, P.F., McEvoy, G.M.** 2012. Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. – *Human Resource Management Review*, Vol. 22, pp. 43-56.
16. **Carraher, S.M.** 2011. Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. – *Baltic Journal of Management*, Vol. 6 (1), pp. 25-52.
17. **Cederblom, D.** 1982. The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. – *The Academy of Management Review*, Vol. 7 (2), pp. 219-227.
18. **Chamberlin, L.** 2011. Does Your Performance Management Need a Tune-Up? – *Strategic Finance*, Vol. 93 (5), pp. 18-61.
19. **Das, B., Garcia-Diaz, A.** 2001. Factor selection guidelines for job evaluation: A computerized statistical procedure. – *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 40, pp. 259-272.

20. **De Silva, S.** An Introduction to Performance and Skill-Based Pay Systems. [<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/publications/srspaysy.pdf>] 15.04.2014.
21. **DeCenzo, D.A., Robbins, S.P.** 2005. Fundamentals of Human Resource Management. Eight Edition. John Wiley and Sons.
22. **DeCenzo, D.A., Robbins, S.P.** 2007. Fundamentals of Human Resource Management. Ninth Edition. John Wiley and Sons.
23. **Dessler, G.** 2003. Human Resource Management. Ninth Edition. New Jersey: Pears Education, Inc., Upper Saddle River.
24. **Espinilla, M., De Andres, R., Martinez, F. J., Martinez, L.** 2013. A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. – Information Sciences, Vol. 222, pp. 459-471.
25. Ettevõtte. AS Tootsi Turvas koduleht. [<http://www.vapo.ee/ettevotte/>] 10.01.2014.
26. Finantsnaitajad. AS Tootsi Turvas koduleht. [<http://www.vapo.ee/kontakt/finantsnaitajad/>] 10.01.2014.
27. **Gagne, M., Forest, J.** 2011. The Study of Compensation Systems through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. – Scientific Series, Vol. 54, pp. 1-13.
28. **Galanou, E., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I., Dimitris, V.** 2010. The Effect of Reward System on Job Satisfaction in an Organizational Chart of Four Hierarchical Levels: A Qualitative Study. – Canadian Social Science, Vol. 6 (5), pp. 102-123.
29. **Gilbert, K.** 2012. Promises and practices: job evaluation and equal pay forty years on! – Industrial Relations Journal, Vol. 43 (2), pp. 137-151.
30. **Godeanu, A-M.** 2012. The antecedents of satisfaction with pay in teams: do performance-based compensation and autonomy keep team-members satisfied? – Eastern Journal of European Studies, Vol. 3 (1), pp. 145-161.
31. **Hamel, M.C.** 2008. Onestep Compensation Guide: A Manual on Compensation Practice and Theory. [http://www.onestep.ca/Resources/OneStep_Compensation_v6.pdf] 01.03.2014.

32. **Heathfield, S.** 2007. Performance Appraisals Don't Work – What Does? – The Journal for Quality and Participation, Vol. 30 (1), pp. 47-71.
33. **Heneman, R.L.** 2003. Job and Work Evaluation: A Literature Review. – Public Personnel Management, Vol. 32 (1), pp. 47-71.
34. **Hong, E.N.C., Hao, L.Z., Kumar, R., Ramendran, C., Kadiresan, V.** 2012. An Effectiveness of Human Resource management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis. – International Journal of Business Research and Management, Vol. 3 (2), pp. 60-79.
35. **Horvathova, P., Mikušova, M.** 2011. Modern System of Employees' Remuneration and its Use by Organizations in one of Czech Republic Regions. – World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol. 5, pp. 797-800.
36. **Kaleem, M.M., Jabeen, B., Twana, M.J.** 2013. Organizational Justice in Performance Appraisal System: Impact on Employees Satisfaction and Work Performance. – International Journal of Management and Organizational Studies, Vol. 2 (2), pp. 28-37.
37. **Kamphorst, J.J.A., Swank, O.H.** 2012. The role of performance appraisals in motivating employees. – Tinbergen Institute Discussion Paper, pp. 1-17.
38. **Karami, A., Dolatabadi, H.R., Rajaepour, S.** 2013. Analyzing the Effectiveness of Reward Management System on Employee Performance through the Mediating Role of Employee Motivation Case Study: Isfahan Regional Electric Company. – International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3 (9), pp. 327-338.
39. Käskkiri nr. 3, 31.05.2013. AS Tootsi Turvas (asutusesisene dokument).
40. **Klupšas, F.** 2007. The Principles of Peasants' Work Evaluation, as a Measure for the Increase of Social Capital of Farms and Agricultural Enterprises. – Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Vol. 8 (1), pp. 244-250.
41. **Kondrasuk, J.N.** 2011. The Ideal Performance Appraisal is a Format, not a Form. – Academy of Strategic Management Journal, Vol. 10 (1), pp. 61-76.
42. **Kondrasuk, J.N.** 2012. The Ideal Performance Appraisal is a Format, not a Form. – Academy of Strategic Management Journal, Vol. 11 (1), pp. 115-130.

43. **Leonard, N. D.** 2011. Analysis Representation Related to the Activities Relative Values Evaluated Using the Method Job Evaluation through the Load. – Review of International Comparative Management, Vol. 12 (5), pp. 961-970.
44. **Long, R.** 2010. Strategic Compensation in Canada. Fourth Edition. The United States of America: Nelson Education Ltd.
45. **Maccarrone, V., Filiciotto, F., Buffa, G., Mazzola, S., Buscaino, G.** 2014. The ICZM Balanced Scorecard: A tool for putting integrated coastal zone management into action. – Marine Policy, Vol. 44 (3), pp. 321-334.
46. **Manjunath, V.S., Rajesh, C.N.B.** Competency Based Compensation System – As a strategic HR Technique. [<http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Context%20and%20Human%20Resource-07-Manjunath%20V%20S,%20C%20N%20B%20Rajesh%20Final.pdf>] 12.04.2014.
47. **Messah, O.B.** 2011. The Effect of Performance Appraisal Systems on Employees in Kenya Tea Development Agency: A Survey of Selected Tea Factories in Meru County-Kenya. – Research Journal of Finance and Accounting, Vol. 2 (3), pp. 16-35.
48. **Nistor, D. L.** 2012. The Analysis of the Representativeness of Results Obtained after Applying the Method of Job Evaluation through Tasks. – Theoretical and Applied Economics, Vol. 19 (3), pp. 121-136.
49. **Osmani, F., Ramolli, G, M.** 2012. Performance Management, Its Assessment and Importance. – International Conference of Leadership, Technology and Innovation Management, Vol. 41, pp. 434-441.
50. **Özdaban, I., Özkan, C.** 2010. A Fuzzy Method on Determining of Job and Personnel Evaluation Results, and Matching Them with Suggested Model. – International Journal of Industrial Engineering, Vol. 17 (4), pp. 334-340.
51. **Pollitt, D.** 2007. Winning the battle to keep your brightest and best. Salary survey provides like-for-like information on who earns what. – Human Resource Management International Digest, Vol. 15 (6), pp. 31-33.
52. **Popescu, D.I.** 2011. Rewards Affecting the Organizational Concerns. – Review of International Comparative Management, Vol. 12 (2), pp. 319-325.

53. **Pratheepkanth, P.** 2011. Reward System and Its Impact On Employee Motivation In Commercial Bank Of Sri Lanka Plc, In Jaffna District. – Global Journal of Management and Business Research, Vol. 11 (4), pp. 85-89.
54. **Resurreccion, P.F.** 2012. Performance Management and Compensation as Drivers of Organization Competitiveness: The Philippine Perspective. – International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 (21), pp. 20-30.
55. Reward schemes for employees and management. Technical articles in Student Accountant. [http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012s/sa_jan13_p5_reward_a.pdf] 15.03.2014.
56. **Saeed, R., Lodhi, R.N., Naeem, A., Rehman, A., Mahmood, Z., Ahmed, M.** 2013. Impact of Performance Appraisals and Motivation on Employee's Outputs in Banking Sector of Pakistan. – World Applied Sciences Journal, Vol. 26 (3), pp. 415-421.
57. **Šalkova, A.** 2013. Theoretical Approaches to Employee Appraisal Methods. – Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration, Vol. 20 (28), pp. 91-101.
58. **San, O.T., Theen, Y.M., Heng, T.B.** 2012. The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies. – International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol. 2 (1), pp. 211-223.
59. **Shekari, G, A., Hakimzadeh, A., Salahshour. S.** 2012. On the Productivity of Human Resources Using Performance Evaluation Methods. – Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 6 (8), pp. 469-482.
60. **Sliedregt, T., Voskuijl, O.F., Thierry, H.** 2001. Job evaluation systems and pay Grande structures: do they match? – The International Journal of Human Resource Management, Vol. 12 (8), pp. 1313-1324.
61. **Su, A.** 2000. A Combined Analytical Method of Job Evaluation. – Turk J Engin Environ Sci, Vol. 24, pp. 55-70.
62. **Sudin, S.** 2011. Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. – Journal of Global Management, Vol. 2 (1), pp. 66-83.
63. **Tamm, Marika** (AS Tootsi Turvas personalijuht-jurist ning juhatuse liige). Personali hindamine ja hüvitamine AS Tootsi Turvas. (intervjuu). 2014.

64. The problem with performance appraisals. Are staff performance appraisals a bane or a boon? – The GMP Group. [http://www.gmprecruit.com/pdf/KC/TheProblemWithPerformanceAppraisals.pdf] 11.04.2014.
65. Uudised. AS Tootsi Turvas koduleht. [http://www.vapo.ee/category/Uncategorized/] 10.01.2014.
66. **Winzeler, H.I.** 1999. How to Be Sure Compensation Is Reasonable. – Nonprofit World, Vol. 17 (1), pp. 20-21.
67. **Yee, C.C., Chen, Y. Y.** 2009. Performance Appraisal System using Multifactorial Evaluation Model. – Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol. 53, pp. 231-235.
68. **Zingheim, P.K., Schuster, J.R., Dertien, M.G.** 2009. Compensation, Reward and Retention Practices in Fast-Growth Companies. – WorldatWork Journal, Vol. 18 (2), pp. 22-39.

Lisa 1. Ametikohtade hindamise meetodite võrdlus (autori koostatud)

Tabel 1. Ametikohtade hindamise meetodite võrdlus (autori koostatud).

Meetod	Eelised	Puudused
Järjestamine (<i>Job Ranking</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Lihtne kasutada • Töötajatele kergesti mõistetav • Kiire ja vähekulukas • Väga efektiivne, kui hinnatavaid ametikohti on vähem kui 30. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei mõõda töö keerukust • Pole piisavalt täpne • Hindamistulemusi on raske selgitada • Ametikohtade väärtuse ja keerukuse hindamisel baseerub hindaja isiklikule seisukohale • Subjektiivne hinnang – puuduvad standardid, kriteeriumid, mis aitaks õiglaselt järjestada • Keeruline kasutada, kui ametikohti on rohkem kui 30. • Erinevate hindajate tulemused pole võrreldavad
Klassifitseerimine (<i>Job Classification</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Lihtne kasutada • Töötajatele kergesti mõistetav • Antud meetodit on uute ametikohtade hindamisel kergem kasutada kui järjestamismeetodit. • Edukas ja elujõuline meetod, mida on rakendatud avalikus teenistuses • Kasutamisel jagatakse ametikohad automaatselt gruppidesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Raske koostada klassi kirjeldust • Ei mõõda töö raskust • Hinnangud on subjektiivsed ning otsused baseeruvad hindaja hinnangutel • Mõned ametikohad võivad sobida mitmesse klassi. • Vajab ulatuslikku juhtimist • Keeruline koostada jaotamiseks vajalikku kirjeldust • Otsustamine – kuhu ametikoht paigutada, eriti nendega, mis sobivad mitmesse klassi
Faktorimeetod (<i>Factor Comparison</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Universaalne – seda saab rakendada erinevates organisatsioonides • Saab kasutada uute ja erinevate ametikohtade puhul • Sagedasti kasutatav meetod 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjektiivse iseloomuga • Aeganõudev ja subjektiivne protsess • Keeruline kasutada ja selgitada
Punktimeetod (<i>Point Method</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Meetodi plaanid hõlbustavad ametikohtade hüvitamist ja hüvitamissüsteemi arendamist • Kõige rohkem kasutatud 	<ul style="list-style-type: none"> • Selle loomine ja rakendamine on keeruline • Väline objektiivsus – kriteeriumitele punktide

	meetod <ul style="list-style-type: none"> • Kerge hinnata ja kirjeldada ametikohtade vahelisi erinevusi • Esineb kõige vähem hindamisvigu • Annab hindajale ettenähtud kriteeriumid • Garanteerib paindlikud suhted töö ja töötasu vahel 	andmine baseerub subjektivele hindamisele <ul style="list-style-type: none"> • Punktimeetodi plaani arendamine on keeruline • Kulukas ning aeganõudev
--	--	---

Allikas: autori esitus (Adamus 2009: 2; Hamel 2008: 15-18; Heneman 2003: 49-53; DeCenzo *et al.* 2007: 292-293; Dessler 2003: 312-313) ideede põhjal

Lisa 2. Töösoorituse hindamise modernsete meetodite võrdlus

Tabel 2. Töösoorituse hindamise **modernsete** meetodite võrdlustabel

Meetod	Eelised	Puudused
Eesmärgiline juhtimine	<ul style="list-style-type: none"> • Lihtne teostada ja mõõta • Töösooritusele orienteeritud diagnostiline süsteem 	<ul style="list-style-type: none"> • Aeganõudev, keeruline, pikk ja kulukas
Käitumuslik hindamiskaala	<ul style="list-style-type: none"> • Töö käitumine kirjeldab kõige paremini töötajate töösooritust • Objektiivsem 	<ul style="list-style-type: none"> • Käitumised on rohkem tegevustele orienteeritud kui tulemustele orienteeritud • Iga töö puhul tuleb luua eraldi hindamiskaala
Personaliarvestus	<ul style="list-style-type: none"> • Personali arendamine • Töötajate efektiivsuse tõstmine 	<ul style="list-style-type: none"> • Mõõdab ainult organisatsiooni kulusid
Hindamiskeskused	<ul style="list-style-type: none"> • Lihtne idee ja väga paindlik meetodika • abiks edutamisosustuste tegemisel ja töötajate koolitusvajaduste kindlaksmääramisel • ülesannet on raske võltsida 	<ul style="list-style-type: none"> • kulukas ja keerukas juhtida • ainult piiratud arv töötajaid on võimalik korraga hinnata
360°	<ul style="list-style-type: none"> • suurepärase töötajate arendamise vahend • täpne ja usaldusväärne süsteem 	<ul style="list-style-type: none"> • aeganõudev ja kulukas • organisatsiooni- ja rahvuskultuuri suhtes tundlik
720°	<ul style="list-style-type: none"> • Koolitusvajaduste hindamine • Täiustatud klienditeenindus • Vähendatud diskrimineerimise oht 	<ul style="list-style-type: none"> • Keskendub nõrkustele ja negatiivsusele

Allikas: autori esitus (Aggarwal *et al.* 2013: 617-620) idee põhjal

Lisa 3. AS Tootsi Turvas personalijuht-juristiga läbiviidud intervjuu küsimustik ja süstematiseeritud vastused

Intervjueerija:

Riina Kukk

Intervjueeritav:

Marika Tamm – personalijuht-jurist

Kuupäev: 04.04.2014

Kellaaeg: 19.00 – 21.00

Asukoht: Tootsi

1. Kas ettevõttes peetakse oluliseks ametikohtade ja töösoorituse hindamist?

Vastus: jah kindlasti peetakse ametikohtade ja töösoorituse hindamist oluliseks, kuid eriti oluliseks peetakse just töösoorituse hindamist.

2. Ametikohtade gruppide jaotus ettevõttes?

Vastus: ametikohtade gruppide jaotus on välja toodud alljärgnevas tabelis 3:

Tabel 3. Ametikohtade grupid AS-s Tootsi Turvas

Nimetus	Kirjeldus	Töötajate arv
Juhtrühm	tippjuhid	7
Juhid tööstuses	Tootmispiirkondade juhid	5
Tootmisjuhid	Meistrid	5
Kontoriametnikud	Spetsialistid	14
Oskustöölised	Keevitaja ja laborant	2
Lihttöölised	Koristajad	2
Töötajaid kokku:		35

Allikas: Tamm 2014

3. Milliseid ametikohtade hindamise meetodeid ettevõttes kasutatakse?

Vastus: peamiselt kasutatakse ametikohtade klassifitseerimist. Seda tehakse pigem igapäevatöös pädevuse, vastutuse ja töökeerukuse järgi.

4. Kas erinevaid ametikohtade gruppe hinnatakse erinevalt?

Vastus: jah, ametikohtade gruppe hinnatakse erinevalt, vastavalt tasemest (vt vastus nr. 2).

5. Millised on kasutatavate ametikohtade hindamise meetodite eelised ja puudused?

Vastus: Peamiseks eeliseks on see, et tasandid on selged ja omavahel võrreldavad. Puudusteks on aga see, et hindamine on subjektiivne, aeganõudev ning keeruline (raske koostada).

6. Milliseid töösoorituse hindamise meetodeid ettevõttes kasutatakse?

Vastus: ettevõttes kasutatakse tulemusjuhtimist, mille lahutamatuks osadeks on hindamis- ja arenguestlus ning tasakaalustatud tulemuskaart. Igal ametikoha grupil (6 gruppi) on töösoorituse hindamise mõõdikud erinevad. Tasakaalustatud tulemuskaardile kantakse hindamis- ja arenguestluse käigus esmalt hinded töösoorituse (püstitatud eesmärkide täitmise) kohta ning fikseeritakse uued eesmärgid. Töösoorituse tulemuste alusel makstakse kord aastas Vapo boonust, kuid seda juhul, kui kogu meeskond/ametikohtade grupp on efektiivselt töötanud. Esmalt vaadatakse meeskonna töösooritust ning, kui see on positiivne, siis vaadatakse eraldi individuaalseid tulemusi, mille alusel makstakse boonust.

7. Millised on kasutatavate töösoorituse hindamise meetodite eelised ja puudused?

Vastus: peamised puudused: eesmärkide püstitus on keeruline, kuna tihti puudub juhtidel endal selge arusaam eesmärkidest; juhid on passiivsed, kuna teadmised on napid ja see on täiendav lisatöö; iga tööga ei sobi.

Peamisteks eelisteks: iga töötaja teab, mida temalt oodatakse, mis on tema eesmärgid; töötajal on olemas õpieesmärk, juhi toetus, tagasiside.

8. Millised on kasutatava personali hindamisesüsteemi peamised probleemid?

Vastus: puudused: juhid on passiivsed; eesmärgid on pealiskaudsed; puudub tagasiside; eesmärgid formaalsed (tehakse ainult selleks, et tehtud oleks).

9. Kas on mõeldud personali hindamissüsteemi muutmise peale?

Vastus: ei ole, kuna sellised otsused langetatakse pigem emattevõtja Vapo Oy poolt, kuid minu arvates peaks töösoorituse hindamisel kajastuma (juhid tööstuses ja tootmisjuhid) eesmärgid alltöövõtjatega, kuna sellest sõltub ettevõtte tulem.

10. Milliseid hüvitamise vorme (rahaline ja mitterahaline) ettevõttes kasutatakse?

Vastus: ettevõttes kasutatakse järgmisi rahalisi ja mitterahalisi hüvitamise vorme:

Tabel 4. AS Tootsi Turvas rahalised ja mitterahalised hüvitised

Rahaline hüvitamine		Mitterahaline	
Otsene	Kaudne	Tööga seotud	Töökeskkonnaga seotud
Põhipalk	Mobiil (tööandja mobiil + kõned)	veebikoolitused	Paindlik töökoht ja tööaeg
Täispalk	Transport / sõidukompensatsioon	Tunnustamine	Mitteformaalne suhtluskeskkond (kõök)
Lisatasu	Lisapuhkus	Eneseteostust ja vastutust võimaldav töö	Sobivad töötingimused
Vapo boonus	Puhkusehüvitis (10 tööpäeva)	Rahvusvahelist kogemust pakkuv töö	Sobiv asukoht
	Tööjuubelid	Palju sisekoolitusi	Sobivad kolleegid
	Juubelid		
	1. klassi minek		
	Sünnitoetus		
	Matusetoetus		
	Jõululõuna		
	Ekskurssioon (suvepäevade raames)		

Allikas: Tamm 2014

Mittemateriaalne hüvitamine sõltub osaliselt ka „juhid tööstuses“ otsustest. Kuna ettevõtte juhid tunnevad oma alluvaid hästi, aitab see mõningatel juhtudel paremini hinnata hüvitamise vajadust ja sobilikkust.

11. Kui oluline roll on mittemateriaalsel hüvitamisel?

Vastus: väga oluline roll.

12. Kas personali hüvitamissüsteemi on vaja muuta, teie ettepanekud?

Vastus: arvan, et oleks küll vaja muuta.

Põhi ja täispalga eristamine ei õigusta end enam ja lisaks lubab nüüd TLS palka alandada.

Juhid tööstuses ja tootmisjuhid on need, kes suhtlevad otseselt alltöövõtjatega ning nende vahelise koostöö efektiivsusest sõltub ettevõtte tulem. Seega peaks see kajastuma nii hindamis- kui ka hüvitamissüsteemis.

13. Millised on kasutatava personali hüvitamissüsteemi peamised probleemid?

Vastus: kõik töötajad ei panusta võrdselt ja kuna boonust jagatakse esmalt meeskonnatöö saavutuste järgi, siis ei pruugi töötajad, kes panustasid maksimaalselt, midagi saada.

Lisa 4. Personali hindamise ja hüvitamise uuringu küsimustik

Lp. AS Tootsi Turvas töötaja,

Pöördun Sinu poole palvega osaleda uurimuses „Personali hindamise ja hüvitamise analüüs AS Tootsi Turvas“, mille eesmärgiks on uurida AS Tootsi Turvas personali hindamist ja hüvitamist, töötajate rahulolu sellega ning toimunud muudatusi hindamis- ja hüvitamissüsteemis.

Küsimustikku on võimalik täita 14.04-15.04.2014. Sinu asjatundlikud ja põhjalikud vastused leiavad kasutamist üldistatud kujul minu lõputöös. Uurimuses tagatakse Sinu konfidentsiaalsus, see tähendab, et Sinu poolt edastatud andmed esitatakse uurimuses analüüsitud kujul ning neis ei kasutata Sinu isikut puudutavat informatsiooni. Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 10 minutit. Uurimuse kvaliteedi tagamiseks palun Sul küsimustele vastata ausalt.

Märkused: Personali hindamise all mõeldakse nii ametikohtade kui ka töötajate töösoorituse hindamist. Personali hüvitamise all mõeldakse kõiki rahalisi, mitterahalisi ja psühholoogilisi tasusid.

I Üldandmed

1. Vanus
 - 20-40
 - 41-60
 - 61 ja üle
2. Tööstaaž antud ettevõttes
 - 1-10 aastat
 - 11-20 aastat
 - 21-30 aastat
 - 31 ja üle

3. Haridustase
 - Keskharidus
 - Kutseharidus
 - Kõrgharidus
4. Kuulun järgmisesse ametikohtade gruppi:
 - juhtrühm
 - juhid tööstuses
 - tootmisjuhid (meistrid)
 - kontoriametnikud (spetsialistid)
 - oskus- ja lihttöölised

II Personali hindamine AS Tootsi Turvas

1. Kui vajalikuks pead personali hindamist (ametikohtade ja töötajate töösoorituse hindamist) ettevõttes?
 - ei ole üldse vajalik
 - on pigem vajalik
 - on vajalik
 - on väga vajalik
2. Kas tead milliseid töötajate töösoorituse hindamise meetodeid ettevõttes kasutatakse?
 - ei
 - jah, nimetage _____
3. Milline on Sinu rahulolu personali hindamisega AS Tootsi Turvas?
 - ei ole üldse rahul
 - pigem rahul
 - rahul
 - väga rahul
4. Kui oluliseks pead töötajatele aastaeesmärkide seadmist?
 - ei ole üldse tähtis
 - mõnevõrra tähtis

- tähtis
 - väga tähtis
5. Kui palju tunned muret eesmärkide täitmise pärast?
- ei tunne üldse muret
 - tunnen natukene muret
 - tunnen muret
 - olen väga mures
6. Kas Sul on olemas ametijuhend?
- jah
 - ei
7. Millisel viisil mõjutab personali hindamine töösoorituse efektiivsust ettevõttes?
- ei mõjuta üldse
 - mõjutab vähesel määral
 - mõjutab suurel määral
 - mõjutab väga suurel määral
8. Kui väide iseloomustab täielikult Sinu olukorda, siis märgista lahter „Jah“. Kui väide on peaaegu tõene, siis märgista lahter „Pigem jah“. Kui väide ei ole päris tõene, siis märgista lahter „Pigem ei“. Kui väide ei iseloomusta üldse Sinu olukorda, siis märgista lahter „Ei“.

	Jah	Pigem jah	Pigem ei	Ei
Minu arvamust võetakse eesmärkide seadmisel arvesse				
Hindamise parameetrid on mulle arusaadavad				
Mul on võimalus abi saamiseks juhi poole pöörduda				
Minu töösooritust hinnatakse regulaarselt				
Minu töösooritust hinnatakse õiglaselt				
Otsene juht arutleb minuga töötulemusi				
Saan piisavalt tagasisidet oma töötulemuste kohta				
Minu tööd tunnustatakse				
Saan juhiseid, kuidas oma töötulemusi parandada				

9. Kas oled märganud muutusi personali hindamise osas viimase 5 aasta jooksul?
- ei
 - jah, nimetage _____
10. Kas muudatused on Sind personaalselt puudutanud?

- jah
- ei

11. Kui väide iseloomustab täielikult Sinu olukorda, siis märgista lahter „Jah“. Kui väide on peaaegu tõene, siis märgista lahter „Pigem jah“. Kui väide ei ole päris tõene, siis märgista lahter „Pigem ei“. Kui väide ei iseloomusta üldse Sinu olukorda, siis märgista lahter „Ei“.

	Jah	Pigem jah	Pigem ei	Ei
Mind informeeritakse eelnevalt personali hindamissüsteemis toimuvatest muudatustest				
Mind kaasatakse personali hindamissüsteemi muudatuste arutellu				
Hindamissüsteemi muudatustega on lihtne kohaneda				
Muudatused personali hindamissüsteemis mõjutavad otseselt minu töösse suhtumist				

12. Millised on Sinu ettepanekud töötajate paremaks hindamiseks?

III Personali hüvitamine AS Tootsi Turvas

1. Millisel määral oled rahul hüvitamissüsteemiga (rahalistes ja mitterahalistes hüvitistes) AS Tootsi Turvas?

- ei ole üldse rahul
- pigem rahul
- rahul
- väga rahul

2. Millistest (rahalistest või mitterahalistest) hüvitistest tunned kõige rohkem puudust?

3. Milliste (rahaliste või mitterahaliste) hüvitistega oled kõige rohkem rahul?

4. Kui väide iseloomustab täielikult Sinu olukorda, siis märgista lahter „Jah“. Kui väide on peaaegu tõene, siis märgista lahter „Pigem jah“. Kui väide ei ole päris tõene, siis märgista lahter „Pigem ei“. Kui väide ei iseloomusta üldse Sinu olukorda, siis märgista lahter „Ei“.

	Jah	Pigem jah	Pigem ei	Ei

Töö on minu jaoks huvitav				
Töö on minu jaoks mitmekesine				
Töö on minu jaoks eneseteostust võimaldav				
Ettevõtte pakub mulle piisavalt soodustusi				
Ettevõttes arvestatakse minu soovidega hüvitiste määramisel				
Töökeskond mõjutab minu töösooritust				
Kolleegide toetus mõjutab minu töösooritust				
Tunnen, et saan õiglast tasu oma töö eest				
Tunnen seost töösoorituse ja hüvitiste vahel				

5. Millisel viisil mõjutab personali hüvitamine töösoorituse efektiivsust ettevõttes?

- ei mõjuta üldse
- mõjutab vähesel määral
- mõjutab suurel määral
- mõjutab väga suurel määral

6. Kas oled märganud muudatusi personali hüvitamise osas viimase 5 aasta jooksul?

- ei
- jah, nimetage _____

7. Kas muudatused on Sind personaalselt puudutanud?

- jah
- ei

8. Kui väide iseloomustab täielikult Sinu olukorda, siis märgista lahter „Jah“. Kui väide on peaaegu tõene, siis märgista lahter „Pigem jah“. Kui väide ei ole päris tõene, siis märgista lahter „Pigem ei“. Kui väide ei iseloomusta üldse Sinu olukorda, siis märgista lahter „Ei“.

	Jah	Pigem jah	Pigem ei	Ei
Mind informeeritakse eelnevalt personali hüvitamissüsteemis toimuvatest muudatustest				
Mind kaasatakse personali hüvitamissüsteemi muudatuste arutellu				
Hüvitamissüsteemi muudatustega on lihtne kohaneda				
Muudatused personali hüvitamissüsteemis mõjutavad otseselt minu töösse suhtumist				

9. Millised on Sinu ettepanekud töötajate paremaks hüvitamiseks?

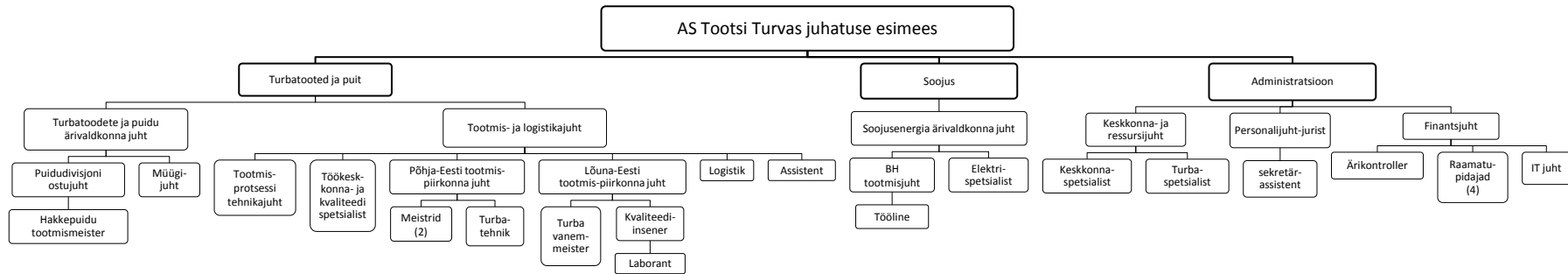
IV Seosed personali hindamise ja hüvitamise vahel AS Tootsi Turvas

1. Kui väide iseloomustab täielikult Sinu olukorda, siis märgista lahter „Jah“. Kui väide on peaaegu tõene, siis märgista lahter „Pigem jah“. Kui väide ei ole päris tõene, siis märgista lahter „Pigem ei“. Kui väide ei iseloomusta üldse Sinu olukorda, siis märgista lahter „Ei“.

	Jah	Pigem jah	Pigem ei	Ei
Töötasu suurendamine motiveerib mind rohkem				
Töötasu suurendamine parandab minu töötulemusi				
Mitterahaliste hüvitiste suurendamine suurendab minu motivatsiooni				
Mitterahaliste hüvitiste suurendamine parandab minu töötulemusi				
Tunnen muret, et püstitatud eesmärkide mittetäitmine võib mõjutada minu hüvitiste hulka				
Tunnen muret, et juhtide/kolleegide/klientide tagasiside minu töösoorituse kohta, võib mõjutada minu hüvitiste hulka				

Täna vastamast!

Lisa 5. AS Tootsi Turvas struktuur seisuga 01.04.2014



SUMMARY

THE ANALYSIS OF EMPLOYEE APPRAISAL AND COMPENSATION IN TOOTSI TURVAS AS

Riina Kukk

Nowadays, owners and management of enterprises expect maximum contribution by their employees to achieve strategic goals, which enables gaining a competitive edge over other companies. Efficient performance of employees is, however, directly related to their appraisal and compensation. An adequate system of appraisal and compensation is also important for employees, because implementing a comprehensible and fair system significantly increases employees' satisfaction.

The thesis analyses employee appraisal and compensation in the company AS Tootsi Turvas which was selected, above all, due to the desire to make a personal contribution (as an employee) to the company's more efficient performance. As during the past ten years, the company has experienced major strategic changes in the course of which the entire production process is gradually transferred to subcontractors, these changes have also affected the appraisal and compensation of the employees.

Although the company carries out employee performance appraisal, a central issue continues to be the fact that the existing appraisal and compensation system fails to indicate cooperation with subcontractors, which directly determines the company's total net gain. Therefore, the author of the thesis believes that the system of employee appraisal and compensation in AS Tootsi Turvas needs to be analysed in order to make suggestions on how to make employee appraisal and compensation more effective.

The thesis has a practical value for AS Tootsi Turvas because the results of the survey will be presented to the management of the company who can then correspondingly start working on improving the system of appraisal and compensation.

The objective of the thesis is to make suggestions to AS Tootsi Turvas for improving the system of appraisal and compensation, thus enabling to run the company more efficiently and through this increase its competitive edge. To accomplish the objective, the following research tasks were established:

- analyse theoretical approaches to and methods of employee appraisal;
- analyse theoretical approaches to, forms and methods of employee compensation;
- give an overview of challenges involved in employee appraisal and compensation, and solutions;
- determine how employee appraisal is performed and which compensation methods are used in AS Tootsi Turvas;
- conduct a survey on appraisal and compensation in AS Tootsi Turvas;
- make suggestions to AS Tootsi Turvas for performing employee appraisal and improving the compensation system from the perspective of the changed work arrangement.

Based on the elements of the performance appraisal system described in the theoretical part of the thesis, personal and achievable performance objectives need to be defined for the employees and associated with the company's strategic goals. The appraisal system used in AS Tootsi Turvas needs changes that would motivate the management to more actively conduct appraisal and evaluation interviews once a year and additionally, give the employees feedback on their performance and, if necessary, provide instruction.

As suggested in theory, it was confirmed also for the employees of AS Tootsi Turvas that financial compensation, regardless of the position, is the main source of motivation for the employees. In addition, the survey revealed that the employees are not completely satisfied with monetary benefits offered, admitting that the company does not provide them with enough benefits. Here the author suggested informing the employees of existing monetary and non-monetary benefits and prepare a document listing all benefits, including the bases and order of payment.

According to the results of the survey, the author of the thesis will make the following suggestions to the management of AS Tootsi Turvas for improving the system of employee appraisal and compensation:

- organise trainings on employee appraisal for the management and a short seminar on the same topic for the employees;
- facilitate communication between the managers and subordinates;
- motivate the management to prepare job descriptions and other documents regarding the employees;
- form a group that would examine the managers' standpoints on both employee appraisal and compensation, and uncover reasons for their passivity;
- encourage managers to contribute to improving the employees' performance;
- involve employees in discussions on changes to be made in the appraisal and compensation system;
- establish objectives for cooperation between production managers and subcontractors in the appraisal and compensation system;
- prepare a document that would outline all monetary and non-monetary benefits used in the company as well as the bases of payment, and inform the employees of the document;
- review the compensation system once a year and, if possible, raise wages at least by 1-2%.

The author of the thesis is of the opinion that the results of the survey and improvement suggestions will give the management of AS Tootsi Turvas a detailed overview of the strengths and weaknesses of employee appraisal and compensation, and hopefully, they will use this valuable information for making their systems more efficient.

LITSENTS

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Riina Kukk**

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “**Personali hindamise ja hüvitamise analüüs AS-is Tootsi Turvas**“, mille juhendaja on **Jaana Kikas**.
 - 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.

Pärnus, **18.05.2014**