

Tartu Ülikool
Pärnu kolledž
Ettevõtlusosakond

Liis Ventsel

PERSONALI HINDAMISE JA HÜVITAMISE ANALÜÜS ETTEVÕTTES AS PAJO

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Gerda Mihhailova

Pärnu 2013

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Personali hindamise ja hüvitamise teoreetilised seisukohad	5
1.1. Personali hindamise eesmärgid ja põhimõtted	5
1.2. Personali hüvitamise põhimõtted ja vormid	14
1.3. Personali hindamise ja hüvitamise võimalikud probleemid ja vead	20
2. Personali hindamise ja hüvitamise uuring ettevõttes AS Pajo	24
2.1. AS Pajo tegevusalad ja ülevaade personali juhtimisest	24
2.2. AS Pajo personali hindamise ja hüvitamise uuringu meetodika ja tulemused	25
2.3. Järeldused ja ettepanekud personali hindamise ja hüvitamise parendamiseks ettevõttes AS Pajo	32
Kokkuvõte	36
Viidatud allikad	39
Lisad	43
Lisa 1. Küsimustik Pajo Trükikoja töötajatele	43
Lisa 2. Intervjuu küsimused Pajo Trükikoja keskastmejuhtidele	48
Summary	49

SISSEJUHATUS

Käesoleva töö teemaks on personali hindamise ja hüvitamise analüüs ettevõttes AS Pajo. Hindamine ja hüvitamine on aktuaalseteks teemadeks, sest tänapäeva ühiskonnas on ettevõtete vaheline konkurents üha kasvav ning klientide hoidmine on muutunud aina raskemaks. Klientide ettevõttes hoidmiseks on tarvis tagada toote/teenuse kõrge kvaliteet, mille tagab rahulolev ja pädev personal. Püsipersonali saavutamiseks on aga oluline, et ettevõtte hindamise süsteem oleks seotud klientide rahulolu tagamisega ning et hüvituspakett töötajatele oleks motiveeriv.

Ettevõttes AS Pajo on probleemiks saanud personali voolavus tehases, mis põhjustab omakorda oskustööjõu puudumise ning kvaliteedi languse. Käesoleva töö autor soovib ettevõttes AS Pajo leida juhtkonnale uusi ning efektiivsemaid võimalusi, kuidas töötajaid hinnata, ning hankida informatsiooni tootmispersonali hüviste eelistuste kohta. Seega peamine lugejaskond on Pajo Trükikoja juhtkond. Töö tulemusena tulevad loodetavasti välja põhjused, millest on personali voolavus tingitud ning autor saab juhtkonnale teha ettepanekuid, kuidas tagada ettevõttes püsitööjõud.

Töö eesmärgiks on teha ettepanekuid AS Pajo personali hindamise ja hüvitamise tõhustamiseks. Eesmärgist tulenevalt on autor seadnud järgmised uurimisülesanded:

- saadakse teada, miks on personali hindamine vajalik ja millest see koosneb;
- tutvutakse personali hindamise meetodite ja võimalikke probleemidega hindamisel;
- saadakse ülevaade personali hüvitamise olemusest ja eesmärkidest;
- selgitatakse välja, milliseid hüvitamismeetodeid leidub;
- uuritakse, milles väljendub Pajo Trükikojas personali hindamine;
- saadakse teada, milliseid hüvitamise vahendeid kasutab AS Pajo;
- uuritakse, kuidas on töötajad Pajo Trükikoja poolse hindamise ja hüvitamisega rahul;

- tehakse soovitusi Pajo Trükikoja hindamis- ja hüvitamissüsteemi parendamiseks.

Töö koostamisel on kasutatud erinevaid juhtimise ja personali juhtimise raamatuid ning ka teadusartikleid andmebaasist Emerald. Personali hindamise osas kasutatakse autoreid nagu Alas; Arnold, Feldman, Schuler, Jackson, Stone, Mondy, Noe jt. Personali hüvitamise käsitlemiseks kasutatakse järgmisi autoreid: Mayo, Van Fleet, Milkovich, Newman, Appelbaum, Mackenzie, Balkin, Cardy, Carnegie jt.

Töö koosneb kahest suuremast osast, esimene on teoreetiline osa personali hindamisest ja hüvitamisest ja teine empiiriline osa AS Pajo põhjal. Esimene peatükk annab ülevaate personali hindamisest, selle olemusest, eesmärkidest ja meetoditest. Lisaks on seal informatsiooni personali hüvitamisest, selle olemusest, eesmärkidest, personali hüvitamise erinevatest vormidest ning võimalikest vigadest personali hindamisel ja hüvitamisel. Käesoleva töö teine suurem peatükk on empiiriline osa, mille käigus viiakse läbi kombineeritud uurimus aktsiaseltsis Pajo. Empiiriline osa on jagatud kolmeks alapeatükiks. Esimene alapeatükk annab ülevaate Pajo Trükikoja tegevusest, teine on valitud meetodikast, valimist ja uurimistulemustest ning kolmas alapeatükk sisaldab järeldusi ja ettepanekuid

Töö vormistamisel kasutatakse TÜ Pärnu Kolledži üliõpilastööde 2012. aasta metoodilist juhendit. Käesoleva töö autor soovib tänada kõiki, kes oli abiks bakalaureusetöö valmimisel. eelkõige ettevõtte AS Pajo tegevjuhti ning töötajaid, kes osalesid uuringus.

1. PERSONALI HINDAMISE JA HÜVITAMISE TEOREETILISED SEISUKOHAD

1.1. Personali hindamise eesmärgid ja põhimõtted

Personali juhtimine jaguneb alateemadeks, millest kahte, personali hindamist ja hüvitamist, vaadeldakse käesolevas töös ka lähemalt. Organisatsiooni tulemuslikkus sõltub väga oluliselt sellest, kui motiveeritud on selle töötajad. Et saada ülevaadet töötajate rahulolust, töötulemustest ja uutest võimalustest, on tähtis töötajaid hinnata. Personali hindamisel on väga oluline roll organisatsiooni strateegiliste ja taktikaliste eesmärkide saavutamisel. Lisaks on tähtis ka see, kuidas personal neid eesmärke saavutab. Kui juht jälgib ja hindab töötajate töötulemusi ning organisatsioonis toimuvaid protsesse regulaarselt, on hiljem vähem ootamatusi ja halbu üllatusi.

Hindamine annab juhile ja töötajale võimaluse saada viimase tööst terviklik ülevaade. Nad saavad arutada, mis õnnestus hästi ja mis läks halvemini, ning teha kindlaks koolitus- ja arenguvajadused. Hindamisest on kasu muuski mõttes: saadakse informatsiooni iga-aastaseks palgatasemete läbivaatamiseks ja töötaja tulevikupotentsiaali ning pürgimuste hindamiseks (Heller 2003: 178). Personali töö plaanilist hindamist on kasulik läbi viia palkade korrigeerimise või edutamise eel, et töötajad tunnetaksid nende sündmuste vahelist sidet (Alas 1997:78). Personali hindamise all mõistetaksegi süsteemi, mis haarab perioodilisi menetlusi, mille otstarve on tagada hindamise erapooletus ja õiglus (Tamberg 2001: 45).

Personali hindamise alaliigid on (Alas 1997:78; Arnold, Feldman 1986: 346):

- kandidaatide hindamine personali valikul,
- inimeste töösoorituste hindamine,
- töötajate potentsiaali hindamine,

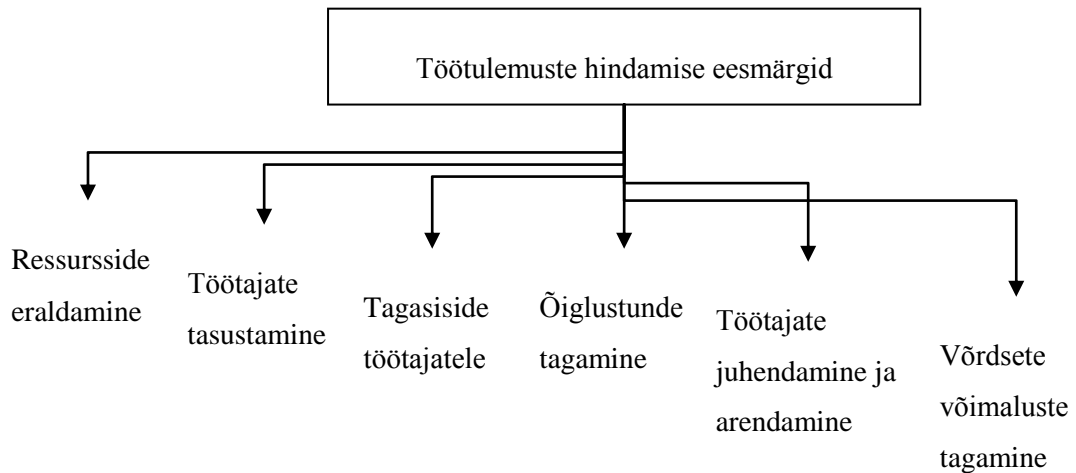
- ametikoha hindamine.

Personaliotsingul on esmalt vaja juhil endale selgeks teha, missugust inimest vaja on, teiseks on oluline leida piisaval hulgal võimalikke kandidaate. Juhil ülesandeks on potentsiaalsete uute töötajate olulisi omadusi objektiivselt hinnata ja mõõta ning lõpuks kõike olulist arvesse võttes, teha otsus, keda palgata (Fontes 2002: 12). Kandidaatide hindamine personali valikul toimub potentsiaalsete töötajate ankeetide ja CV'de põhjal. Nendest valitakse välja sobivamad, kelle edasine hindamine toimub esialgse intervjuu ja referentside põhjal. Silmapaistvamate potentsiaalsete uute töötajatega viiakse läbi ka põhjalikum intervjuu ning võetakse kasutusele ka põhjalikumad hindamismeetodid (isiksuse testid, käitumisülesanded) (Alas 1997: 63-72). Töötajate hindamine personali otsingul on käesoleva töö autori hinnangul väga oluline, sest enne kui inimene oma ettevõttesse ja töösaladustesse usaldada, on oluline teada tema tausta, oskusi ja isiksuseomadusi.

Töösoorituste hindamine kujutab inimese töötulemuste ülevaatamist, et selgitada välja tema panus organisatsiooni eesmärkideni jõudmisel. Saavutuste hindamise peaeesmärk on tagada inimesele tehtud töö kohta tagasiside ning märkida, kuidas ta võiks olla ettevõttele või asutusele veelgi tõhusam ja kasulikum kui seni (Üksvärv 2008: 220-221). Töötulemuste hindamisel tuleks aga hinnata vaid neid aspekte, mis on otseselt tööga seotud, st kui tööülesanded ei nõua näiteks loovat mõtlemist, siis pole vaja seda ka hinnata (DuBrin, Harper 1997: 225). Töösoorituste ülevaatamisel peaks põhiorhk olema asetatud positiivsetele faktoritele ja probleemide lahendamisele, mitte aga indiviidide puudujääkidele (Scanlan, Keys 1987: 406-407). Seega on vaja teada, millised on organisatsioonis lahendust vajavad probleemid ja püstitatud eesmärgid, st on vaja teada, mida ja kuidas hinnata. Pärast hindamist on tagasiside andmine väga oluline. See annab töötajale ülevaate tema heades külgedest ja puudujääkidest. Seega, ta saab tagasiside läbi kiitust, mis motiveerib, ning infot puuduste kohta, mille parandamisega saab tegelema hakata.

Töösoorituste hindamisel võiks hinnata eraldi nii käitumist töö tegemisel kui ka töötulemust (Banner, Graber 1985). Töösoorituse hindamine sisaldab ametliku hinnangu andmist indiviidi töösooritustele. Selle käigus antakse tagasiside, kas ja kuidas saab töötulemusi paremaks muuta (Eichel, Bender 1984). Nõrkasid külgi saab

parandada ja täiustada ning neid ei loeta tulemuste parandamisel eriliseks takistuseks (Drucker, Maciariello 2007: 274). Seega on töösoorituste hindamisel oluline osa organisatsiooni juhtimises. Töötulemuste hindamise eesmärgid toob välja alljärgnev joonis:



Joonis 1. Töötulemuste hindamise eesmärgid (Davis; Newstorm 1985: 137).

Jooniselt 1 on näha, et töötulemuste hindamisel on palju eesmärke, mis muudavad selle nii ettevõtte kui ka selle personali seisukohalt oluliseks tegevuseks. Töötulemuste hindamine võib toimuda nii lihtsas ja mitteametlikus vormis nagu tunnustav ütlus „Sa olid tubli!“ kui ka põhjaliku kirjaliku ettekande vormis, mida täiendab pikk vestlus töötajaga. Mõni juht on veendunud, et ta suhtleb oma alluvatega küllalt tihedalt ja et kõik teavad täpselt, kuidas ta kellegi panust hindab. Töötajate küsitlemine näitab siiski, et vähene suhtlemine juhiga on üks nende suurimaid muresid. Liiga paljud juhtivtöötajad arvavad ikka veel: „Kui ma midagi ei ütle, siis alluvad teavad, et töötavad hästi“. See ei ole kahjuks piisav. (Belker 1996: 95) Käesoleva töö autori hinnangul kiidavad ning tunnustavad juhid oma alluvaid liiga vähe. Kui töötajad aga millegagi halvasti hakkama saavad, kritiseeritakse aga küll. Kiitus ja kriitika peaksid olema asjakohased ning väga oluline on mõlemat mõõdukalt kasutada.

Töötajate potentsiaali hindamine on käesoleva töö autori hinnangul väga oluline, et välja selgitada nn võtmeisikud. See aitab pädevaid ning vajalikke inimesi märgata ning

seeläbi teab juht, keda edutada, tunnustada, koolitada. Töötajate potentsiaali hindamine on väga tähtis just karjäärijuhtimises, sest see aitab juhil otsustada, kelle koolitamisesse ja arendamisesse investeerida (London, Stumpf 1984). Käesoleva töö autori arvates on töötajate potentsiaali hindamist hea läbi viia hindamis- ja arenguestluse käigus. Nii saab juht aimu töötaja suutlikkusest (eelneva perioodi tulemuste üle vaatamine) ning vestluse käigus saab paika panna ka töötaja arengukava.

Ametikoha (töökoha) hindamine on laialt kasutatav meetod, millega määratakse enamasti kindlaks töötajate põhipalgad organisatsioonides (Arnold, Feldman 1986:346). Töökoha hindamisel püütakse palgad viia vastavusse tööturul välja kujunenud keskmiste palkadega. Seal arvestatakse töökoha keerukust, töötingimusi, spetsiifikat, töötaja panust tootmisesse/teenindamisesse ehk olulisust organisatsioonile (Donnelly *et al* 1990: 278). Töökohtade hindamisel tuginetakse tööturu informatsioonile, sh analoogsete töökohtade töötasudele antud piirkonnas. Töökohtade regulaarse hindamise käigus korrigeeritakse aeg-ajalt palgataset, kusjuures võetakse aluseks ka töötaja iseärasused ja töösooritus (Fisher *et al* 1999: 556-558). Seega on juhile ka oluline teada, mis toimub teistes sarnastes ettevõtetes ja tööturul.

Ametikohade hindamise põhikriteeriumiteks (faktoriteks) on (Mondy, Noe 1990: 448-449):

- oskused;
- vastutus;
- vaimne ja füüsiline pingutus;
- töötingimused.

Ülalpool asuvast loetelust järeldub, et arvestades pädevusi ning vastutust, on oluline määrata ka vastav ametikoht, vastavate õiguste ja hüvedega. Näiteks töötaja, kes vastutab meeskonna töötulemuste eest, peaks saama ka juhi ametikoha ning kõrgema palga.

Kandidaatide õige hindamine on töö autori hinnangul väga tähtis personali valikul, et leida õige inimene mingile ametikohale ning et ära hoida hilisemaid probleeme. Töösoorituse hindamisele tuginedes on väga hea preemiate ja lisatasude suurused paika

panna, sest nii saab töötajaid motiveerida ja rohkem tööd tegema panna. Töötajate potentsiaali hindamine on oluline karjäärijuhtimisel, et leida nn võtmeisikud, kelle arendamisesse investeerida. Käesoleva töö autori arvates on töökohtade hindamine oluline just põhipalga kindlaks määramisel, sest arvestatakse tööturul toimuvaga ning seal välja kujunenud palkadega.

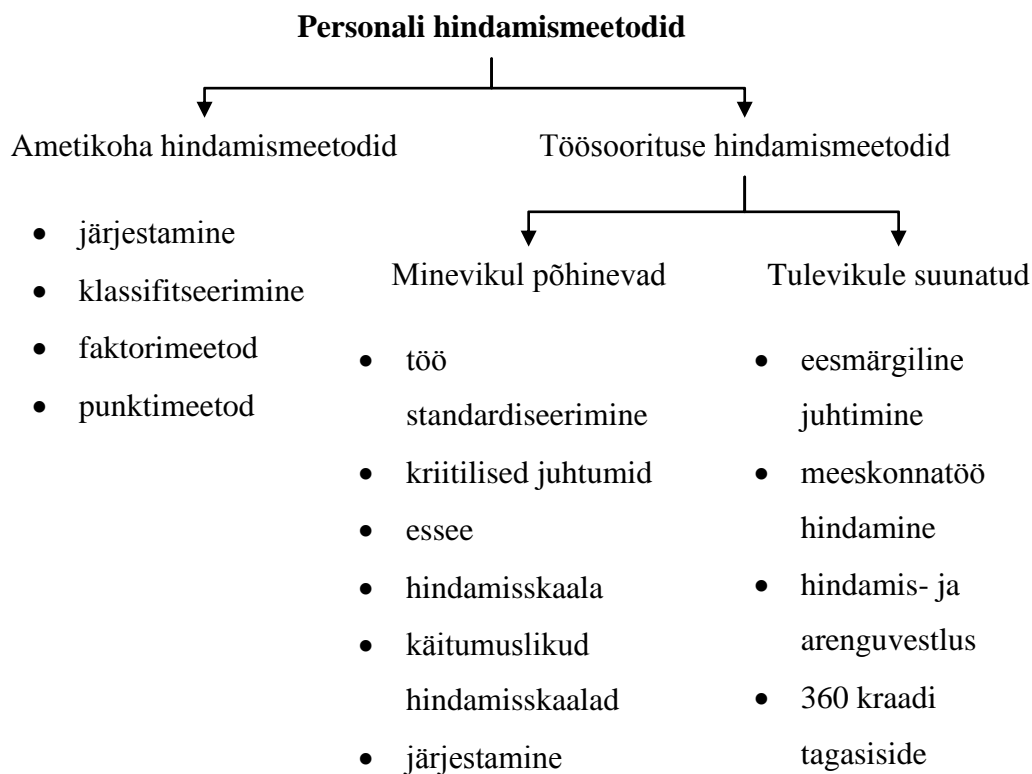
Paljudes organisatsioonides ei kasutata personali hindamist, seda ei peeta oluliseks. Ometigi on hindamine väga tähtis, sest see aitab kaasa personali kontrollimisele, motiveerimisele ning töötajate hindamine peaks autori arvates olema ka aluseks hüvitiste maksmisel. Hindamise peamine eesmärk on töötaja tööalane arengule suunamine ning tema efektiivsuse rakendamine, lähtudes asutuse põhieesmärkidest ning põhiväärtustest (Eesti Personalitöö Arendamise Ühing 2007: 161).

Personali hindamise eesmärkideks on veel (Gunn 1993: 38-50):

- personali arendamine ja töötulemuste parandamine;
- töötajate motiveerimine;
- personali tasustamine.

Eelnevast loetelust järeldub, et personali hindamisel on mitmeid eesmärke ja funktsioone. See aitab kaasa töötajate arengule ja töötulemuste parandamisele, lisaks motiveerib personali ning hindamistulemustest lähtuvalt pannakse paika töötajate töötasud.

Iga organisatsioon peaks alustama hindamissüsteemi loomist selge otsusega ja sõnumiga töötajatele, mis on hindamise eesmärk, mille jaoks ta oma töötajaid-juhte hindab, ja mis hindamistulemustega tehakse. Soovitavalt ei tohiks hindamisel olla rohkem eesmärke kui maksimaalselt 3-4, vaid siis suudavad juhid ja töötajad hindamisega toime tulla ja kokkuleppeid hiljem ellu viia. Kõige olulisem eesmärk on töötajate töö tulemuslikkuse tõus, ülejäänud eesmärgid on teisejärgulised ja peavad seda toetama. (Eesti Personalitöö Arendamise Ühing 2007: 164). Erinevatest võimalikest personali hindamise võimalustest annab ülevaate järgnev joonis:



Joonis 2. Personali hindamismeetodid (autori koostatud).

Ametikohtade järjestamisel pannakse need olulisuse ja keerukuse alusel järjekorda. Seda rakendatakse tänu meetodi lihtsusele ja väikesele ajakulule eelkõige väikeettevõtetes. Järjestamiseks kasutatakse sageli juhi kehtestatud näitajaid, mis arvestavad vaid töö üldisi iseärasusi. Järjestamise näitajatena kasutatakse näiteks töö lihtsust, eeldatavat haridustaset, teadmisi jm (Stone 1998: 434). Käesoleva töö autori hinnangul ei ole ametikohtade järjestamist mõistlik kasutada suuremas ettevõttes, sest seal on palju sarnase ametikohaga töötajaid, sellises olukorras sobib pigem ametikohtade klassifitseerimine.

Ametikohtade klassifitseerimist kasutatakse kõige sagedamini suurtes ettevõtetes, avalikus teenistuse ja valitsuse töös, mittetulundusühingutes, kolledžites ja ülikoolides. Lähenemine, mida kasutatakse nendes organisatsioonides on ametlik ja struktureeritud, palk on seotud töö klassifitseerimise tulemustega. Töökohtade klassifitseerimise mitteametlikke vorme kasutatakse ka väiksemates ja keskmise suurusega ettevõtetes ja asutustes, et luua õiglustunnet. See töökohtade klassifitseerimine kujutab endast sarnaste positsioonide grupeerimist (Human Resources 2012). Tootmisettevõttes saab

tehases töötavad inimesed jagada näiteks kahte gruppi: masinaoperaatorid ja käsitöölised.

Ametikohtade hindamise faktorimeetod tugineb E. Benge teorialle, mille alusel hinnatakse ametikoha tüüpi iseloomustavaid faktoreid ehk tegureid. Faktorimeetodi peamine eripära seisneb selles, et see võimaldab siduda tööjõu turuhinnad organisatsiooni ametikohti iseloomustavate teguritega. (Schuler, Jackson 1996: 437)

Ametikohtade hindamise punktimeetodi puhul luuakse punktiskaala. Hindamisel kasutatakse universaalseid tegureid, mille järgi on võimalik erinevaid töid ning nende väärtust hinnata. Punktid liidetakse ning luuakse selle alusel ametikoha hierarhia. (Bergmann, Scarpello 2001)

Töösoorituste hindamismeetodid on jagatud kaheks: tulevikku vaatavad ja minevikul baseeruvaks hindamismeetodiks. Tulevikku vaatavate meetodite korral võetakse aluseks eesmärgid ja ülesanded. Selle abil saab keskenduda personali arengule ja ettevõtte eesmärkide realiseerimisele.

Üheks tulevikku suunatud meetodiks on eesmärgiline juhtimine. See eeldab, et on püstitatud ühised eesmärgid, mille poole kõik ettevõtte töötajad püüdleavad. Iga osakond annab oma panuse sellesse, et organisatsiooni peamised eesmärgid saaksid täidetud. (Dinesh, Palmer 1998: 363-369)

Teiseks meetodiks vaatega tulevikku on meeskonnatöö hindamine. Selle korral toimub meeskonna ühine hindamine: koos valitakse sobivaim hindamissüsteem ja hindamise kriteeriumid, millele järgneb ühine tegevuste hindamine (Edwards, Cook 1985). See on käesoleva töö autori hinnangul väga hea hindamise meetod, sest nii on ka tulemus objektiivsem kui olukorras, kus hindajaks on vaid üks inimene.

Hindamis- ja arenguestluse käigus juhivad teavitavad, arutavad ja selgitavad töötajatele hindamise tulemusi ning aitavad neil püstitada uusi eesmärke tulevikuks. Hindamise -ja arenguestluse eesmärgid on personali kujundamine, töösoorituse kindlaksmääramine, tagasiside hinnatavale, organisatsiooni ja töötajate töötulemuste parandamine, personali töötasustamine, täiendõppe vajaduse määramine, töötajate motiveerimine, eesmärkide ja tööülesannete täpsustamine, ideede genereerimine, töötajatevaheliste suhete

parandamine, organisatsiooni või allüksuse arengukavade ja eesmärkide tutvustamine ja täpsustamine, töökirjelduse ja töölepingu täpsustamine, vastastikuse tagasiside andmine ja teineteise mõistmine. (Personal2 2012)

360 kraadi tagasisidet nimetatakse ka mitme allika tagasisideks, mitme hindaja tagasisideks, ringhinnanguks ja rühmasoorituste analüüsiks. 360 kraadi tagasiside protsessis võib koguda infot nii inimese oskuste, teadmiste kui ka isiksuseomaduste kohta (Lepsinger, Lucia 2004: 24,28). Töö autor peab 360 kraadi hindamist üheks kõige efektiivsemaks ja objektiivsemaks hindamismeetodiks, sest sellest tuleb välja nii alluvate, kolleegide kui ka juhi hinnang.

Kui tulevikul baseeruvate hindamismeetoditega vaadati seda, mis hakkab saama, siis minevikul põhinevatega antakse hinnang sellele, mis on juba olnud. Näiteks hinnatakse seda, kuidas on töölised seni oma ülesannetega hakkama on saanud. Selle järgi on hea paika panna õige ja õiglane hüvituspakett, mis oleks vastavuses töötajate panusega töösse.

Minevikul põhinevate töösoorituste hindamise meetodite hulgas eristatakse järgmisi hindamismeetodeid (DeCenzo, Robbins 2005: 251-255):

- töö standardiseerimine;
- kriitilised juhtumid;
- essee;
- hindamisskaala;
- käitumuslikud hindamisskaalad;
- järjestamine.

Töö standardiseerimist kasutatakse peamiselt tootmisettevõtetes personali hindamiseks. Selliseks hindamiseks peab olema täidetud kolm nõuet. Tööprotsess peab olema korduva iseloomuga, töötulemus mõõdetav ja töötajad otseselt vastutavad selle eest. (Fisher *et al* 1999: 516)

Kriitiliste juhtumite meetod tähendab aruannete koostamist mingi aja jooksul, jälgides töötajate käitumist ootamatutes situatsioonides. Hinnatakse töötajate õnnestumisi ja

ebaõnnestumisi kriitilistes olukordades, et saada tõepärane pilt nende tegevuse ja võimekuse kohta. (Cascio, Aguinis 2005: 103)

Essee on jutustava loomuga töötajaid iseloomustav meetod. Seal kirjeldavad juhid oma alluvaid, tuues välja individuaalsed tugevused, nõrkused, potentsiaali ning annavad soovitusi arenguks. Esseed on mugav kasutada, sest see on lihtne kvalitatiivne hindamismeetod ning annab ülevaate töötajatest just nagu keerulisemad ja formaalsemad hindamismeetodid. (Cascio, Aguinis 2005: 101) Esseed on autori hinnangul hea kasutada väiksemates ettevõtetes, sest ühe essee põhjalik koostamine võtab palju juhi aega ning suure personalidega ettevõtetes ei ole selline meetod praktiline.

Hindamiskaala meetod põhineb tööga seotud tegurite ja isikuomaduste listil. Töötajaid hinnatakse individuaalselt vastaval punktiskaalal, suurem punkt tähendab suuremat vastavust tegurile. (Beardwell *et al* 2004: 527) Selline meetod on sobilik suure personaliga ettevõtetes, sest see võtab vähe aega ning annab hea ülevaate töötajate potentsiaalidest, sobilikest isikuomadustest, töötulemustest jms.

Käitumuslikud hindamiskaalad põhinevad töötajate käitumise hindamisel. Selle meetodi käigus kirjeldatakse töötajate tegevust järk-järgult, saades eduka ja soovimatu tegevuse vahelise astmestiku, kus töötajate käitumise kirjeldused moodustavad spetsiaalsed toimingute kogumikud, mille hulgast tuleb leida hinnatava jaoks sobivaim. (Werther, Davis 1989: 315-317)

Järjestamismeetodid on veel üks hindamismeetod, mis põhineb töötajate võrdlemisel ja hierarhiasse paigutamisel parimast halvemani. Näiteks süsteem 10:80:10 tähendab, et 10% väärivad arendamist ning nendesse investeerimist, 80% saavad oma tööga keskmiselt hakkama ning viimased 10% on need töötajad, kellest on ettevõttele kõige vähem kasu. (Beardwell *et al* 2004: 527) Autor arvab, et kuigi sellise meetodi korral on hea hierarhiat moodustada, võib see töötajate seas pingeid tekitada. Ühelt poolt on konkurents hea, sest see motiveerib töötajaid rohkem pingutama, aga teisest küljest võib selline järjestamine tekitada personalis trotsi ning tülisid.

Organisatsioonid ja nende töötajad on erinevad ning seetõttu ei saa kindlalt väita, et mõni hindamismeetod on parem kui teine. Ettevõttele tuleb hindamismeetod valida vastavalt organisatsiooni suurusest, lahendust vajavatele probleemidele ja eesmärkidele.

1.2. Personali hüvitamise põhimõtted ja vormid

On selge, et ametijuhendid, töötulemuste hinded ja palgamäärad on ühe terviku koostisosad. Ametijuhendeist selgub, mida inimesed täpselt teevad, hindamistulemused näitavad, kuidas nad oma tööga toime tulevad, ja palk peab olema vääriliseks tasuks tehtud jõupingutuste eest. Kõik need tegurid peavad olema omavahel tasakaalus ja teenima ettevõtte üldisi huve. (Belker 1996: 100) Iga inimene tahab oma tehtud töö ja panustatud aja eest saada väärilist tasu ehk hüvitamist. Hüvitamise süsteemi saab paika panna toetudes personali hindamisele. Töötajatele on oluline õiglane hüvitamine, seepärast ongi personali hindamine siin oluliseks faktoriks.

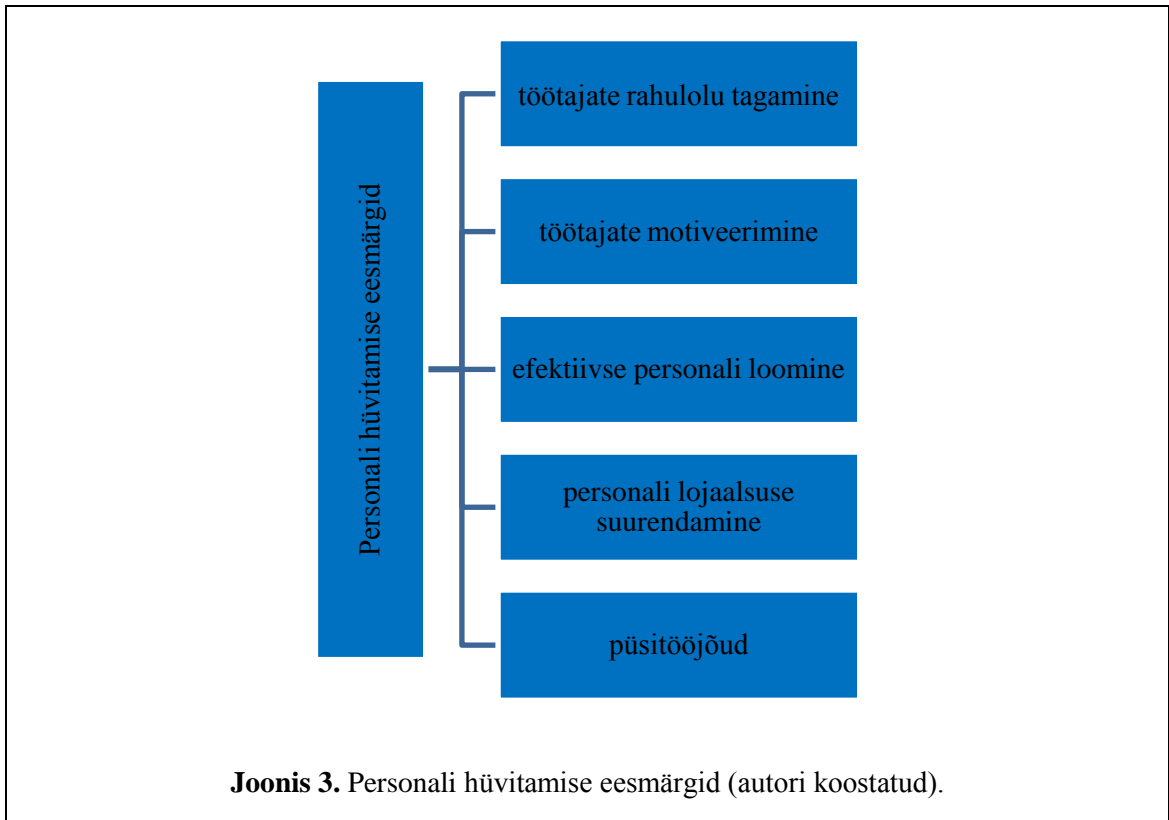
Tänapäeval on edukad ettevõtted saanud aru, et lihtsalt palga maksmisest enam ei piisa ning sellest tulenevalt on üle mindud tasupaketi pakkumisele. Tasupakett sisaldab erinevaid rahalisi ja mitterahalisi komponente, mida ettevõtte saab kasutada töötajate leidmiseks, hoidmiseks ning motiveerimiseks (Maripuu 2012: 291). Tööandja seisukohast vaadatuna on hüvitamine kõik, mida organisatsioon annab töötajatele vastutasuks nende töö eest (Van Fleet 1988: 401). Hüvitamine on protsess, mille käigus tööandja määrab kindlaks tehtud töö väärtuse ja tasub selle eest. Hüvitamine on seega väga laialdane mõiste, mis hõlmab kõiki tasusid ja hüvesid, mida personal saab tehtud töö eest.

Tasujuhtimise alal on neli põhiküsimust (Mayo 2004: 159):

1. Kuidas tuleks määrata töötaja põhipalk?
2. Millal ja miks tuleks seda tõsta?
3. Kuidas peaks kasutama preemiaid ja stiimuleid?
4. Mida tuleks tunnustada mitterahalisel viisil ja kuidas seda teha?

Töötajatele on tähtis uskuda, et nad saavad õiglast tasu tööandjale panustatud aja, jõupingutuste ja töötulemuste eest (Milkovich. Newman 1993: 269). Õiglane kompenseerimissüsteem peaks arvestama nii töötaja kui ka tema töötulemuste

väärtusega organisatsioonile (Hall, Goodale 1986: 537). On väga oluline teada, milliseid hüvitusi personal eelistab ja millised ressursid on organisatsioonil nende hüvede pakkumiseks. See teadmine võimaldab valida organisatsioonile kõige sobivama hüvede komplekti, mida personalile pakkuda (Leverting 1988: pt. 1-2). Seega õige hüvitamise komplekti valimine on organisatsioonile väga oluline, et tagada töötajate rahulolu ja motiveeritus.



Jooniselt 3 on näha, et personali hüvitamisel on mitmeid eesmärke. Sobiv tasustamissüsteem tagab töötajate rahulolu ja motiveerituse. Selle tulemusena kasvab personali lojaalsus ning efektiivsus, mis viib kvalifitseeritud püsitööjõu ning kvaliteetse toote/teenuseni.

Hüviste maksmise plaan töötulemuste eest on väga suureks motivatsiooniks (Appelbaum, Mackenzie 1996) ja see paneb töötajaid rohkem arenema ja efektiivsemalt tööd tegema (Rahman, Bahadar 2012). See omakorda aitab kaasa teiste eesmärkide täitmisele. Autori hinnangul on efektiivne kompenseerimise süsteem kindlasti väga oluline tegur, mis aitab kaasa eelpool nimetatud eesmärkide täitmisele. Hüvistel on väga

suur roll, kui inimene valib, kuhu tööle minna ning kui palju seal pingutada. Tasu seostamine töötulemustega aitab kindlasti kaasa efektiivsuse suurenemisele. Võimalus ameti- ja palgakõrgendusele, tunnustusele jms on väga suureks motivatsiooniks ning see paneb personali ka enam õppima ja arenema.

Kompenseerimist võib jagada kahte kategooriasse. Esimene kategooria hõlmab põhipalka, puhkust ja teisi hüvitusi, mis ei ole otseselt seotud töötulemustega. Teine hüvitusgrupp on töötulemustega otseselt seotud, sinna alla kuuluvad näiteks igasugused palgatõusud, preemiad, ametikõrgendused, staatuse sümbolid (suurem kontor, parkimiskoht). Nende kaudu annab tööandja töötajale teada, et on tema töötulemustega rahul (Van Fleet 1988: 401). Lisaks saab ettevõtte poolt pakutavaid hüvesid jagada veel rahaliseks ja mitterahaliseks.

Töö autori arvates peaks iga organisatsioon valima just neile ja nende töötajatele sobiva hüvitamispaketi. Arvestada tuleks esiteks sellega, mida ettevõtte tähtsaks peab tasustada ning mida ootavad töötajad oma tööandjalt. Teiseks võiks võrdluseks võtta sarnased organisatsioonid ümbruskonnas. Väga tähtis on ka see, et hüvitamissüsteem oleks õiglane, sest inimestele on tähtis, et neid vääriliselt koheldaks. Lisaks sellele võiks personali hüvitamine olla veel mitmekesine, st peaks sisaldama erinevaid hüveseid.

Kompenseerimise ehk hüvitamise puhul on väga oluline roll rahal. See on väga tähtis vahend inimeste tööle palkamisel (kuigi mitte alati kõige tähtsam). Samamoodi kui töötaja kaalub töölt lahkumist, on palgatõus või teised rahalised vahendid heaks teguriks, mis mõjutavad teda tööle jääma. Raha aitab rahuldada väga laia vajaduste hulka, Näiteks võttes Maslow'i püramiidi, siis raha olemasolu tagab füsioloogilised vajadused (söök, jook, kodu).

Personali ergutamiseks rakendatakse erinevaid lisatasusid ja preemiaid. Viimaste saamine eeldab keskmisest mahukamat ja kvaliteetsemat tööd, st paremaid töötulemusi või organisatsiooni jaoks olulist ja täiendavat tegevust. Oluline on luua selline töösoorituste hindamise ja tasustamise süsteem, mis aitaks andekaid inimesi organisatsioonis hoida. (Fleenor 2003)

Hüvitamise traditsiooniliseks ja olulisemaks koostisosaks on otsene rahaline hüvitamine ehk töö tasustamine, kus määravat osa etendavad palk, preemia ja lisatasud. Uurimused näitavad, et töötasuga rahulolu sõltub eelkõige tasustamise süsteemist ning vähemal määral töötasu absoluutsuurest. (Milkovich, Boudreau 1988: 760-765)

Töötasustamise põhivormideks on (Gomez-Mejia *et al* 2004: 367-372):

- ajapalk;
- tükipalk;
- töötaja pädevusel põhinev palk;
- tulemustasu.

Ajapalka rakendatakse siis, kui tulemusi on raske mõõta või taotletakse kõrget kvaliteeti. Juba William James tuvastas oma uuringutes, et tunnitaskuliste töötajate tööviljakus on madal ja nad töötavad sageli vaid 20-30 protsendilise tööjõudlusega, ilma et neid veel vallandataks. Oskuslikult motiveeritud töötajad tegutsevad aga 80-90 protsendilise tööjõudlusega (Kidron 2004: 248). Ajapalk sobib pigem vaimse kui füüsilise töö tasustamiseks, sest füüsilist tööd saab mõõta arvestades kvantiteeti ja kvaliteeti, kuid vaimset tööd mitte.

Tükipalk on lihtsaim tulemuspalka alaliik. Selle kasutamine toob kaasa kõrgema produktiivsuse, sest töötajad pingutavad rohkem, et ise rohkem teenida. Tükipalka miinuseks on võimalik töö kvaliteedi ja koostöö langus (Strauss, Sayles 1980: 44). Käesoleva töö autori hinnangul on tükipalka mõistlik kasutada lihtsate tööde korral, kus kvaliteet kiiruse tõttu võimalikult vähe langeda saab.

Töötajate pädevusel põhinev tasustamine koosneb põhipalgast ja akordtasust, lähtutakse töötajate teadmistest, oskustest, kogemustest. See võimaldab kujundada küll universaalse ja potentsiaalse personali ning korraldada tööd paindlikult, kuid võib kaasa tuua tööjõu- ja koolituskulude põhjendamatu kasvu (Bratton, Gold 1999: 261-263). Akordpalka on mõistlik kasutada kui tööde tegemiseks on vähe aega ning kui tahetakse töötajaid kiiremini tööd tegema panna.

Tulemustasustamisel lähtutakse nõudest, et parema tulemuse saavutanud töötajaid või töötajate gruppe (meeskondi) tasustatakse kõrgemalt ja vastupidi. Indiviidide ja

meeskondade töö tulemuslikkusest sõltub organisatsiooni kui terviku edukas, mistõttu töötasustamisel lähtutakse töötulemustest (Swart *et al* 2005: 143). Tulemustasu jagatakse tavaliselt kolme gruppi: kuu ja/või kvartali tulemustasu (peamiselt müügi ja tootmisega seotud ametikohtadel); poolaasta ja aasta tulemustasu (spetsialistide ja juhtide tasustamisel); pikaajaline tulemustasu (ettevõttega sidumiseks juhtidele) (Maripuu 2012: 310).

Lisaks eelpool nimetatud viiele, on käesoleva töö autor leidnud veel otseseid rahalisi tasustamise vorme:

Kahetariifiline palgasüsteem, tähendab seda, et staažikad töötajad saavad rohkem palka ja muid tasusid kui uued töötajad, kuigi tehtavad tööd on analoogsed. See soodustab püsitööjõu kasvu ning lojaalsuse suurenemist. (McC Campbell *et al* 1999: 318-320). Miinuseks kahetariifilisele palgasüsteemile on autori hinnangul töökoha vähene atraktiivsus tööturul.

Preemia on täiendav tasu, mida makstakse põhipalgale lisaks. Üldjuhul on see seotud mingisuguste eriliste saavutuste/töösooritustega (Heery, Noon 2008: 34).

Tulu jaotamise korral keskendutakse kas tükitööle, kulude kokkuhoiule või tuluarvestusele. Töötajatele makstakse lisatasu, kui organisatsiooni tulud on suurenenud või kulud vähenenud. See eeldab töötajatelt arukat ja eesmärgilist tegutsemist. (Stone 1998: 483)

Kasumi jaotamisel sõltuvad töötajate lisatasud organisatsiooni kasumist. Selle eesmärk on arendada ühist organisatsioonile kasulikku huvi ning tegutsemist töötajate, juhtide ja aktsionäride vahel. Kasumi jaotamist on hea rakendada üldiselt kiirelt kasvavates, kasumlikes organisatsioonides. (Davis; Newstorm 1985: 144-145)

Kaudsed hüved on näiteks erinevad soodustused ja tasud, , kindlustused, pension jm sotsiaaltoetused. Need annavad töötajatele juurde kindlustunnet (Heery, Noon 2008: 29). Kindlus- ja turvatunne tõstavad personali lojaalsust ning see aitab ära hoida personalivoolavust. Kaudsed hüved näitavad töötajatele, et neid väärtustatakse ning see aitab luua kogemustega ja pädevat püsipersonali.

Levinumad erisoodustused on (Hansa Äriteenuste OÜ 2007: 63-114):

- tööandja vara kasutada andmine (ametiauto kasutamine);
- isikliku sõiduauto kasutamise hüvitis;
- töölähetuskulud (sõidu- ja majutuskulud) ja päevarahad;
- eluasemekulude tasumine;
- kindlustusmaksete tasumine;
- koolituskulude tasumine.

Nagu näha on kaudseid hüvesid sama palju nagu otsest rahalist tasustamist. Need on väga olulised ning tihti just nendeks faktoriteks, mis aitavad töötajaid ettevõttes hoida. Autori hinnangul on raha motivatsiooniks siis, kui see on otseselt seotud töötulemustega: personal peab selgelt mõistma, millised tulemused viivad kõrgema palga, preemiaprotsendi või mõne muu rahalise hüveni.

Nagu eelnevalt mainitud sai, on rahal hüvitamispaketis väga oluline osa, siiski pole see kõige tähtsam. Sellele lisaks peaks iga organisatsioon oma töötajatele pakkuma ka mitterahalist hüvitamist, sest just see on peamine motivatsioon, mis aitab rahuldada Maslow'i püramiidi tipus asuvat kolme vajadust: kuuluvus-, tunnustus- ja eneseteostusvajadust.

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

Mitterahaline hüvitamine seisneb töötajate ja meeldiva töö ning positiivse keskkonna loomises, mis sõltub eelkõige juhtimisest, kaastöötajatest ja töötingimustest. Eneseteostust võimaldav töö motiveerib töötajat pühendunumale ja tõhusamale tööle (Stone 1998: 431-431).

Väga olulisteks mitterahalisteks hüvisteks, mida ettevõtte saab oma töötajatele pakkuda on (Markova, Ford 2011):

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

Nagu eelnevatest loeteludest näha saab, on veel palju muid hüvitamise faktoreid peale rahaliste tegurite, mis personali jaoks olulised on. Olulisem kui tasu absoluutväärtus on tasustamise süsteem. Töö ja töökeskkond peavad töötajale sobima. Autori arvates on just need tegurid kõige suuremateks motivatsiooniteguriteks. Tihti on inimesed valmis loobuma suuremast palgast, et töötada kohal, mis huvi pakub ning võimaldab neil areneda.

1.3. Personali hindamise ja hüvitamise võimalikud probleemid ja vead

Personali hindamisel ja hüvitamisel peab olema hoolas, et ära hoida probleeme ning vigu. Selleks on vaja aga teada, millised on võimalikud takistused ja vead organisatsiooni töötajate hindamisel ja hüvitamisel. Käesolev peatükk annabki ülevaate nendest teguritest, mis võivad viia valede tulemuste ja järel dusteni personali hindamisel ning mis omakorda põhjustavad ebasobiva hüvituspaketi valiku.

Hindamise vead tulenevad erinevatest takistustest. Kõige levinumateks probleemideks on autori arvates näiteks hindaja ebapiisav ettevalmistus ja ebapädevuses või vale hindamismeetodi valik. Metoodika sobimatus on tingitud hindamismeetoodika puudustest, mis ei võimalda saada objektiivseid ja usaldusväärseid hinnanguid töö kohta. Vead on tihti tingitud ka tööd iseloomustavate näitajate valest valikust, struktuurist ja esindatusest ning nende mõõtmise vigadest. Hindamisnäitajad ja –meetodid tuleb omavahel tasakaalustada nii, et oleks tagatud töö eri aspektide

tasakaalustatud hindamine ja tervikliku pildi saamine töötulemustest (Senge 2003: 56-58). Nagu näha on võimalikud probleemid ja vead väga mitmekesised, juhid ei saa personalist õiget ülevaadet ning valivad seetõttu ka vale hüvituspaketi.

Põhilised vead personali hindamisel on (Milkovich, Newman 1993: 298):

- haloefekt (*halo error*): hindaja annab kõrged hinded kõikidele ametikohast tulenevatele ülesannetele vaid ühe ülesande väljapaistva täitmise eest;
- ühe ebaõnnestumise mõju viga (*horn error*): eelmise vastand;
- esmamulje viga (*first impression error*): hilisemad hinnangud on mõjutatud hindaja esialgsest subjektiivsest muljest hinnatavast;
- hiliseima sündmuse mõju (*recency error*): eelmise vastand, hindamise lõppedes mängib hiline hinnang liiga suurt rolli;
- ülehindamise viga (*leniency error*): pidev ülehindamine;
- alahindamise viga (*severity error*): pidev alahindamine;
- keskmise kultus (*central tendency error*): püüd mitte äärmustesse laskuda, kõikide hindamine ümber keskmise;
- kopeerimisviga (*clone error*): parema hinnangu andmine meeldiva iseloomu eest;
- välismõju viga (*spillover error*): hindaja annab halvema hinnangu enne hindamisperioodi tehtud vigade eest.

Nagu eelnevast loetelust näha võib, on võimalikke hindamise vigu palju ning väga erinevaid. Autori hinnangul on nende vigade ära hoidmiseks oluline neid teada, ning teadlikult neist hoiduda, püüda hinnata võimalikult objektiivselt (näiteks kasutada mitut hindajat).

Sagedamini esinevad probleemid personali hindamisel on veel (Alas. 2005: 82):

1. Töötajate soovimatus lasta oma tööd hinnata. Eriti kalduvad vastu olema need, kellele töö ei meeldi ja kes sellega halvasti toime tulevad.
2. Mõned juhid leiavad, et töötajate hindamine asetab nad rollikonflikti, kuna ei ole võimalik olla üheaegselt kohtunik, treener ja sõber. Paljudel juhtidel puudub ka oskus hindamisintervjuusid läbi viia.

3. Mõne elukutse puhul on raske tööprotsessi lahti mõtestada. Näiteks on keeruline mõõta ja kirjeldada uute ideede tekitamist ja eestvedamist, mis kuuluvad juhtide tegevuse hulka.
4. Hindamist võib mõjutada järgnevuse efekt – tulemust hakkab mõjutama eelmise hinnatava töö: kui eelmine hinnatav näitas nõrku tulemusi, võib temale järgnev töötaja saada teenimatult kõrge hinde.
5. Kaldumine hinnanguskaala ühte äärmusesse: liigne leebus, karmus või keskpärasus.
6. Hinnang võib olla mõjutatud heast või halvast eelinfost töötaja kohta.
7. Kaldumus tähtsustada hiljuti toimunud sündmusi ja viimasena saavutatud tulemusi.
8. Töötaja käitumise põhjuse leidmine sõltub sellest, kas hindaja on vaatleja või tegutseja rollis – tegutseja annab suurema tähtsuse olukorrale (töötingimused, ülesande keerukus jm), vaatleja aga isiksuse omadustele (võimed, pingutus jm).
9. Stereotüüpsete omaduste nägemine sõltuvalt isiku soost, vanusest, sarnasusest kellegagi jms.
10. Inimesele on omane energia kontsentreerimine antud olukorras kõige olulisemaks peetavale. Seetõttu tuleb arvestada, et hindamisel võivad olla ka ootamatuna tunduvad kõrvalmõjud – kui juhid mõõdavad ainult rahalisi ja koguselisi väljundeid, hakkavad töötajad vähem tähelepanu pöörama kliendile orienteeritusele ega pinguta kaastöötajatega hea läbisaamise nimel.

Alase raamatust välja toodud võimalike probleemide ja vigade vähendamiseks soovitab käesoleva töö autor hindajaid koolitada, arvesse võtta just hinnatav periood, hinnata iga töötajat olenemata eelmise hinnatava tulemustest ning pöörata erilist tähelepanu objektiivsusele. Lisaks on väga oluline hindamiseks ette valmistuda, et ebapiisav n-ö kodutöö ei tekitaks edasisi probleeme. Töö autori hinnangul peaks personali hindamine algama prima hindamismeetodi valimisega ja ettevalmistusega: paika tuleks panna ootused ning standardid. Töötajaid tuleb teavitada hindamise perioodist ja hinnatavatest teguritest, et nad saaksid nendest juhinduda. Hindamise läbiviimine peaks olema võimalikult objektiivne ning hindamise lõppedes tuleks kindlasti anda töötajatele tagasisidet hindamistulemuste ja nende rakendamise kohta.

Vigu võib lisaks personali hindamisele leiduda ka personali hüvitamisel. Valedel hindamistulemustel paika pandud hüvituspakett võib olla ettevõttele suureks

probleemiks. Ebaõiglane tasustamissüsteem viib rahulolematu personalini, mis põhjustab ettevõttes edasisi probleeme. Vigasid personali hüvitamisel on veelgi. Näiteks tajuvad töötajad ebaõiglust siis, kui tasustamissüsteem ei ole erapooletu, st kui juht eelistab ühte töötajat oma subjektiivsetel põhjustel teisele töötajale (Beardwell *et al* 2004: 511). Töötajate hüvitamisel tuleb seega ette ebaõiglust, mida alluvad tunnetavad ning mis põhjustab ettevõtte töötajate vahel probleeme ning pinget.

Vigu personali hindamisel ja seetõttu ka hüvitamisel tekib paratamatult, neid on võimalik vähendada kasutades õigeid hindamise meetodeid, mis oleks valitud vastavalt hindamise eesmärkidele ning olles võimalikult objektiivsed. Hindamine peab olema avalik ning hindamise aeg ning väljundid kindlalt fikseeritud. Oluline on, et hindaja ei laseks oma subjektiivsetel tunnetel end liialt mõjutada ning püüaks näha n-ö terviklikku pilti. Selle tulemusena saavad juhid õigemad hindamistulemused ning oskavad valida just nende ettevõttele kõige sobivama hüvituspaketi, mis rahuldab nii alluvaid kui ka juhte. Lisaks on käesoleva töö autori soovitus see, et juht ei paneks üksinda hüvituspaketti paika, vaid et sellesse tegevusse oleks kaasatud mitu inimest – nii on tulemus ka objektiivsem.

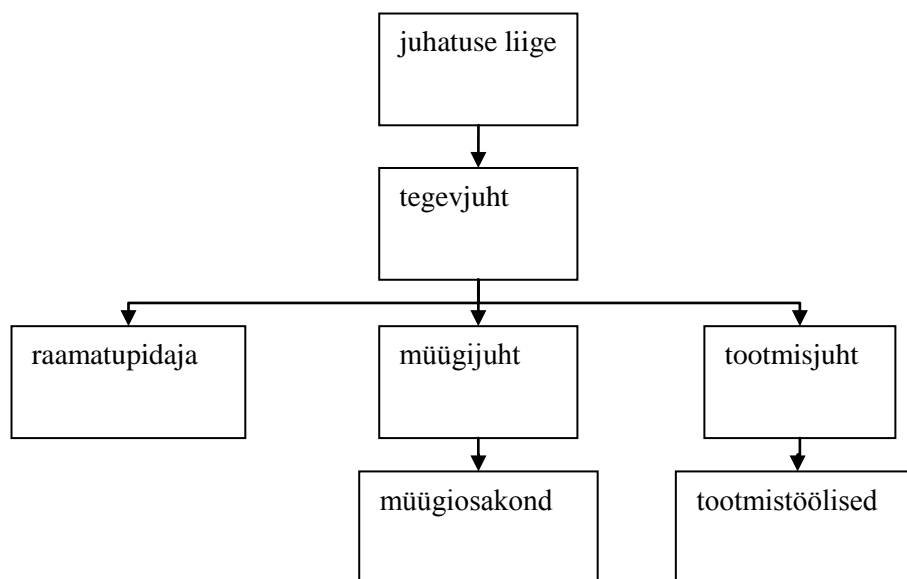
2. PERSONALI HINDAMISE JA HÜVITAMISE UURING ETTEVÖTTES AS PAJO

2.1. AS Pajo tegevusalad ja ülevaade personali juhtimisest

Aktsiaseltsi Pajo põhiliseks tegevusalaks on trüki- ja reklaamiteenuste osutamine Eestis ja välisriikidele – eksport moodustab üle poole toodangust. AS Pajo loodi 08.08.1997 perefirma. Esialgu oli ettevõtte pigem kujundusbüroo ja vahendaja trükikodade ning klientide vahel. See aga tekitas probleeme, sest ebakvaliteetse toote puhul jäi vastutajaks AS Pajo. Probleemi lahendamiseks ning kujunduse riskide vähendamiseks hakkas ettevõtte vahendamise asemel ise tooteid algusest peale tootma.

Tellimuste koguse suurenedes oli vaja mõelda laienemise peale ning 2009. aasta olulisemateks tegevuseks oli uutele vajadustele ja nõuetele vastava tootmishoone hankimine. Tulemusena uus tootmishoone Sindis. Lisaks tegeleti veel hangitud seadmete installeerimise ja käivitamisega ja olemasolevate seadmete üleviimisega uutesse ruumidesse (AS Pajo Majandusaastaruanne 2009). Tänapäevaks on AS Pajo põhikirjajärgsed tegevusalad perioodikaväljaannete, ärikataloogide, reklaammaterjalide, äriblankettide jm kontoritarvete trükkimine

AS Pajo personal jaguneb kontoris töötavateks ning tootmistööliseks. Kui kontori personal on aastate jooksul jäänud samaks (mõningate lisandustega), siis tootmises esineb personalivoolavust. Tootmistöötajate töötasu koosneb põhi- ja tulemuspalgast. Tulemuspalka arvestatakse tehtud tööühikute pealt, mis on töö standardiseerimisega eelnevalt paika pandud. AS Pajo soovib muuta tootmistööliste hindamist ja hüvituspaketti, sest praegu puudub selge põhipalga palgaastmestik, lisaks ei ole ka tulemustasu võrdne. Tihtipeale on tootmistöölised olukorras, kus sama kiirusega sama kvaliteetset tööd tegevad inimesed saavad erinevat tasu. AS Pajo struktuuri ja tootmistööliste kohta selles iseloomustab järgnev joonis.



Joonis 4. AS Pajo struktuurijoonis (autori koostatud).

Eelnevalt jooniselt on näha, et ettevõtte omanik on üks juhatuse liige, kellele allub tegevjuht. Tegevjuhi ees vastutavad raamatupidaja, müügijuht ja tootmisjuht. Müügijuhile annab aru müügiosakond ning tootmisjuhile alluvad tootmistöölised, kelle hindamise ja hüvitamise parendamisele on käesolev töö ka suunatud.

2.2. AS Pajo personali hindamise ja hüvitamise uuringu meetodika ja tulemused

Käesoleva töö empiiriline osa viidi läbi kombineeritud uurimusena, see koosneb kolmest üksteist täiendavast uuringust. Esimene on dokumendianalüüs, mille käigus uuris töö autor Pajo Trükikoja hindamis- ja arenguestluse küsimusi. Teiseks viidi läbi kvalitatiivne uurimus, kus küsitleti kõiki põhikohaga töötavaid tootmistöölisi (31 inimest). Küsimustikule vastati nii paber kandjal kui ka LimeSurvey vahendusel. Saadud tulemused viidi üle MS Excel programmi, kus neid analüüsiti ning koostati jooniseid. Kolmandaks viidi e-maili vahendusel läbi standardiseeritud intervjuu kahe juhiga, intervjuu koosneb kümnest avatud küsimusest. Ülevaate käesoleva töö uurimismeetoditest annab alljärgnev tabel:

Tabel 1. Ülevaade kasutatavatest uurimismeetoditest

Uurimismeetod	Teoreetiline kirjeldus	Töös kasutatav variant
Dokumendianalüüs	Dokumendid kätkevad endas andmeid, mida on neid kogudes tähtsaks peetud. Dokumentide analüüsiga saab täiendada teisi andmekogumise meetodeid, nt intervjuusid, aga seda võib kasutada ka iseseisva meetodina (Laherand 2008: 258-259).	Hindamis- ja arenguestluse küsimused
Kvantitatiivne uurimus	Andmete kogumine, milles on oluline, et vaatlusandmed sobiks arvudes mõõtmiseks (Hirsjärvi <i>et al</i> 2005: 131).	Läbi viidud küsitlus Pajo Trükikojas
Kvalitatiivne uurimus e-maili vahendusel	Asünkroonne meilivahetus õhutab osalisi oma arvamusi korduvalt üle vaatama, mis soodustab rikkalike andmete saamist (Laherand 2008: 267).	Standardiseeritud intervjuu läbiviimine e-posti kaudu kahe juhiga.

Allikas: autori koostatud.

Ettevõttes AS Pajo viiakse läbi hindamis- ja arenguestlusi. Need toimuvad üks kord aastas, osa võtavad alluv, tootmisjuht ning tegevjuht ning, vestluse läbiviimise kava on järgmine:

1. Otsese juhi hinnang töötajale. Hinnatakse nii kvantiteeti kui kvaliteeti, samuti oskust töötada meeskonnana. Oluline tähelepanu on töötaja arengul.
2. Töötaja hinnang enda arengule.
 - kas töötaja on oma möödunud aasta saavutustega rahul?
 - kas töö hulk on piisav, töötaja pole üle- ega alakoormatud?
3. Töötaja arengusoovid (soov õppida uusi seadmeid kasutama või soov tulevikus asutusesisest karjääri teha; koolitusvajadus).
 - mida töötaja soovib ja on võimeline õppima?
 - milliseid koolitusi on vaja korraldada, et töötaja saaks oma tööd paremini teha või edasi liikuda?

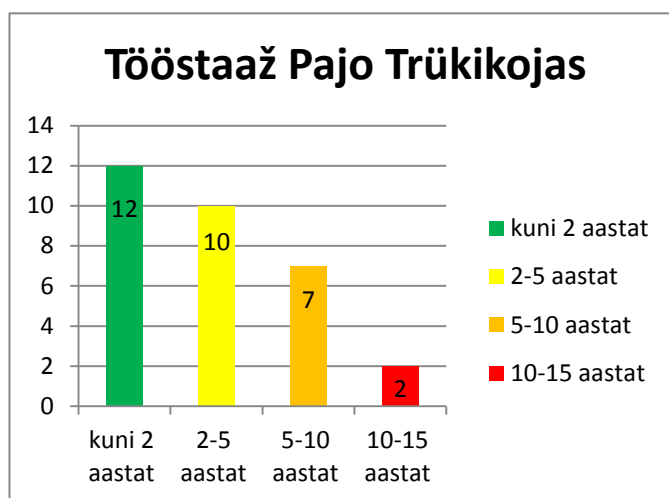
4. Töötaja hinnang ja ettepanekud töökorraldusele.
 - kas töökorralduses on kõik selge?
 - kas töö tegemiseks on olemas piisavalt infot?
 - töötaja poolsed ettepanekud
5. Töötaja hinnang kaastöötajatele
 - kas meeskonnas toimib koostöö?
 - kas on konflikte? Miks?
5. Töötaja hinnang otsesele juhile (selle osa juures otsene juht ei viibi).
6. Ettevõttest üldiselt: ettevõtte lähema ja kaugema tuleviku plaanide tutvustus arenguestluse läbiviijate poolt.
 - töötaja hinnang ettevõttele tervikuna
 - "Kui peaksite meie trükikoda oma tuttavale soovitama, siis mida te talle ütleksite?" (et teada saada, milline on ettevõtte maine töötaja arvates).
 - "Kirjelda meie ettevõtet ühe-kahe sõnaga" (et teada saada, milliseid väärtusi töötaja ettevõttes näeb)
7. (Vajadusel) palgatingimused.
8. Kokkulepped järgmiseks aastaks.

Hindamis- ja arenguestlusel on töö autori hinnangul mitmeid kitsaskohti, mis vajavad korrigeerimist, sest käesolev vestluse kava ja küsimused (osaliselt) ei vasta tüüpilisele hindamis- ja arenguestlusele ning ei täida seega ka oma eesmärki. Küsimustes keskendutakse liiga palju minevikule ega pöörata piisavalt tähelepanu tulevikule. Lisaks on üks kord aastas hindamis- ja arenguestluse pidamine liiga vähe, eriti just nende töötajatega, kelle arengusse ettevõtte on otsustanud investeerida.

Käesoleva töö raames viidi läbi ka kvantitatiivne uuring – küsitlus AS Pajo tootmistöölise seas nende hindamise ja hüvitamise kohta. Küsitlusele vastasid seitse käsitöölise (kõik naised) ja 24 masinaoperaatorit (16 meest ja 8 naist). Uuringutulemused olid järgmised:

Ettevõttes AS Pajo esineb tootmistöölise seas ilmselget personali voolavust. See omakorda põhjustab liigseid kulusid, sest uusi töötajaid on vaja õpetada ja koolitada.

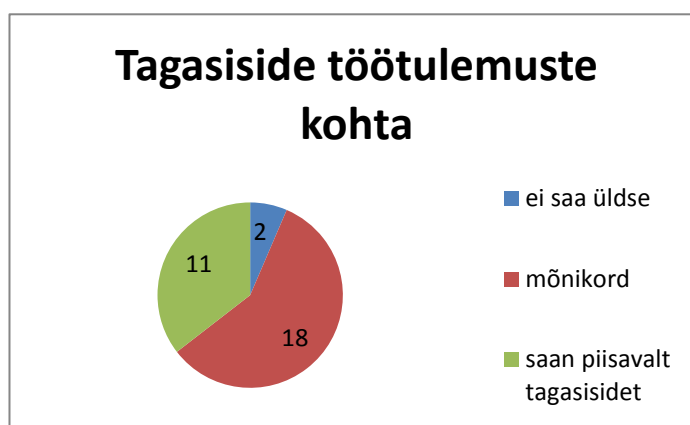
Lisaks sellele kannatab toodangu kvaliteet, sest uued töötajad pole nii pädevad kui vanad olijad. Personali voolavusest annab aimu alljärgnev joonis:



Joonis 3. Tööstaaž ettevõttes AS Pajo (autori koostatud).

Jooniselt 3 on näha, et ligi 70% tootmistöolistest on pigem uued töölised: 12 inimest on kuni kahe aastase ja 10 inimest 2-5 aastase tööstaažiga. Kõigest üheksa inimest on aktsiaseltsis Pajo töötanud üle viie aasta.

Personali hindamisega ettevõttes AS Pajo on samuti küsitlustulemustest lähtuvalt mitmeid probleeme. Kümme töötajat 31st ei tea üldse, mille järgi neid hinnatakse. Samuti sooviksid töötajad saada oma töötulemuste kohta rohkem tagasisidet. Tagasiside saamist juhilt kajastab alljärgnev joonis:

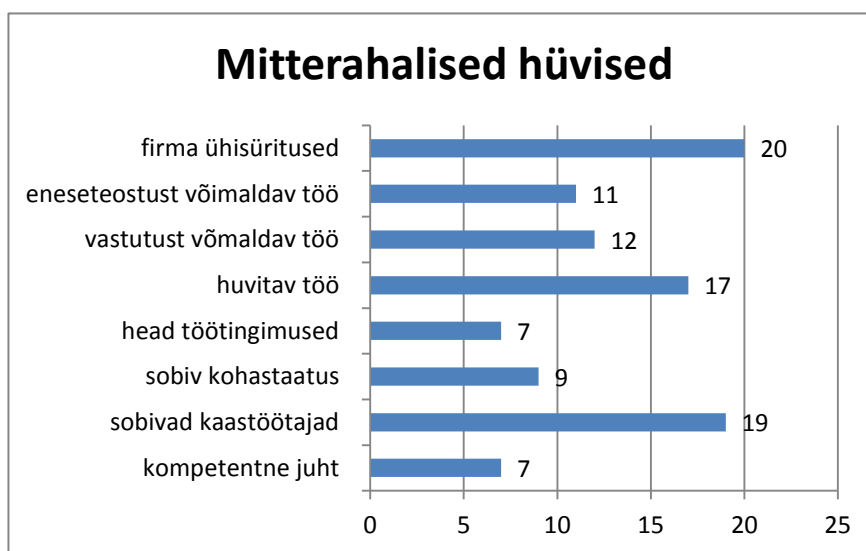


Joonis 4. Tagasiside töötulemuste kohta (autori koostatud).

Jooniselt 4 on näha, et 11 inimest 31st saab piisavalt tagasisidet, ülejäänud 20 töötajat sooviksid saada rohkem infot oma töötulemustest ja klientide rahulolust. Seega, kuna

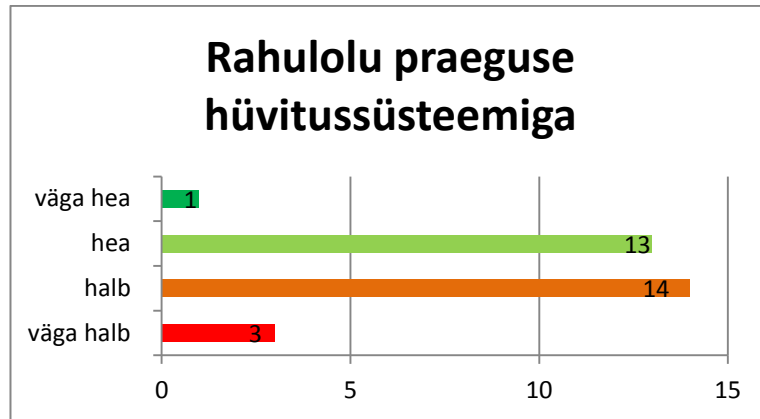
puudub kindel hindamise süsteem, ei tea töötajad ka, mille järgi neid hinnatakse või kuidas ollakse rahul nende töötulemustega.

Tootmistööliste töötasu koosneb küsimustiku vastuste järgi põhipalgast ja tulemustasust (kupongitasust), tulemustasu moodustub baseerudes standardiseeritud tööaegadele. Mitterahalistest hüvistest toodi välja ühisüritused, eneseteostuse, vastutuse, huvitava töö, sobivad kolleegid jm. Mitterahaliste hüviste väljatoomisest töötajate poolt annab ülevaate alljärgnev joonis:



Joonis 5. Mitterahalised hüvised (autori koostatud).

Jooniselt 5 on näha, et kõige enam toodi välja ühisüritusi (20 inimest), sobivaid kaastöötajaid (19 inimest) ja huvitavat tööd (17 inimest). Kuna võimalikud valikud olid ette antud, peaks välja tooma, et vaid seitse inimest valisid mitterahalisteks hüvisteks head töötingimused ja kompetentse juhi. Põhjusteks on ilmselt töötajate kommentaarides välja toodu: masinate vahel on liiga vähe ruumi ning tootmisjuht on ülekoormatud ning ei suuda jälgida, et alluvad saaksid võrdse raskusastmega töid (mis mõjutab oluliselt tulemustasu ning tekitab frustratsiooni). Rahulolu praeguse hüvitussüsteemiga kajastab järgnev joonis:



Joonis 6. Rahulolu praeguse hüvitussüsteemiga (autori koostatud).

Jooniselt 6 on näha, et rahulolu on halb. Üle 50% tootmistöolistest hindasid oma rahulolu praeguse hüvitussüsteemiga halvaks või väga halvaks. 42% töölistest pidas seda heaks ja vaid üks tootmistöoline arvas, et praegune hüvitussüsteem on väga hea.

Küsimusele, millist palga maksmise süsteemi eelistatakse vastasid käsitöölised ja masinaoperaatorid (eraldi välja toodud) järgnevalt:

- seitsmest käsitöolisest kolm: kindel põhipalk, tulemustasu: käsitöö kupongidega, töö masinatega tunnitöö alusel;
- seitsmest käsitöolisest kolm: põhipalga protsent suuremaks ja tulemustasu protsent väiksemaks;
- seitsmest käsitöolisest üks: kindel põhipalk, tulemustasu moodustub ületundide kinni maksmisest;
- 24st masinaoperaatorist 12: kindel põhipalk, tulemustasu: käsitöö kupongidega, töö masinatega tunnitöö alusel;
- 24st masinaoperaatorist kuus: põhipalga protsent suuremaks ja tulemustasu protsent väiksemaks;
- 24st masinaoperaatorist neli: kindel põhipalk, tulemustasu moodustub ületundide kinni maksmisest;
- 24st masinaoperaatorist kaks: muu

Loetelust on näha, et kuigi eelistusi on väga erinevaid, eelistavad ligi pooled tootmistöölised varianti, kus tulemustasu moodustub järgnevalt: käsitöö kupongidega, töö masinatega tunnitöö alusel.

Kolmandaks uuringumeetodiks oli standardiseeritud intervjuu elektronposti vahendusel kahe juhiga Pajo Trükikojas. Töö autori hinnangul oli intervjuu lisamine vajalik, sest alluvatel ei pruugi olla täpset ülevaadet, mille järgi neid hinnatakse ning millest sõltub nende töötasu. Intervjuude tulemusena koguti järgnev info:

Töötajate töötulemusi hinnatakse eelkõige töö kvaliteedi järgi, st klientide tagasiside on personali hindamisel väga oluline. Teiseks väga oluliseks teguriks on kiirus, tellimused ei tohi hiljaks jääda. Respondent 1: „Tööde organiseerimise raskeim osa ongi leida kompromiss kiiruse ja kvaliteedi vahel.“ Töötulemused väljenduvad juhtide sõnul töötajate palgas – kiiremad ja keerukamate tööülesannetega töötajatel on ka kõrgem palk. Ametikohtade grupeerimine ja järjestamine on juhtide sõnul suhteliselt arusaamatu, töötajad töötavad mitmel erineval masinal ning teevad ka käsitööd. Tulevikus tahetakse aga luua kindel hierarhia. Respondent 2: „Praegu on välja töötamisel klassifitseerimissüsteem, mis arvestab töötaja oskusi ja osavus, kvaliteeditulemusi ning tööaastaid ettevõttes.“

Punktiskaala alusel hindamist juhid ei poolda, sest kuigi see motiveerib rohkem töötama, tekitaks see personali hulgas asjatut pinget. Hindamis- ja arenguestlustesse suhtuvad Pajo Trükikoja juhid aga väga positiivselt. Selle kaudu saavad töötajad tagasisidet ning arutada juhiga arenguvõimaluste üle. Samas saab juht töötajatelt informatsiooni personali seas toimuva ning töökorralduse sujuvamaks muutmise kohta. Respondent 2: „Arenguestlusest on kasu mõlemapoolne.“ Lisaks hindamis- ja arenguestlusele kasutatakse ka tööde standardiseerimist. Respondent 2: „Lähtuvalt tegelikust tööajast on tööloigud normeeritud ja selle alusel makstakse kõigile töötajatele tulemustasu.“

Probleemid personali hindamisel on tingitud asjaolust, et pole kirja pandud standardseid nõudeid. Respondent 1: „Kui hindamine toimub vaid suhteliste hinnangute alusel siis võib tekkida olukord, kus inimene saab rohkem palka lihtsalt sellepärast, et ta on tore ja meeldiva iseloomuga, mitte tema töötulemuste põhjal. Tuleb kehtestada kindlad ja üheselt mõistetavad nõuded, millele peab töötaja vastama, et saada kõrgemat palka.“

Juhtide loeteludes rahaliste hüvede kohta töötajatele olid põhipalk, tulemustasu, jõulupremia, puhkusetasu, lisatasu uue töötaja koolitamise ja mentorluse eest, premia

lapse sünni puhul. Mitterahalistest hüvedest toodi välja osaline toitlustuse kinni maksmine, tasuta kohvi, ühisüritused, koolitused, tööriided- ja jalanõud, sünnipäevade meelepidamine. Hüvituspaketi parendamiseks tehtud ettepanekud olid, et tulemustasu võiks kujuneda töökeerukuse astmest mitte inimese kvalifikatsioonist. Töötaja kvalifikatsioon ja lisaomadused nagu näiteks kogemus, hoolsus ja parem kvaliteet võiksid väljenduda tema põhipalgas. Respondent 1: „Võiksid välja kujuneda astmed näiteks lihtkäsitööline; käsitööline, kes oskab kasutada lihtsamaid masinaid ja on hoolsam; trükkal juunior; trükkal senior jne.“

2.3. Järeldused ja ettepanekud personali hindamise ja hüvitamise parendamiseks ettevõttes AS Pajo

Eelnevast tööst järeldub, et töötajad ei tea tihti, mille järgi nende tööd hinnatakse ning ka juhid on kinnitanud, et puudub kindel personali hindamise süsteem. AS Pajo probleem seisneb selles, et puuduvad kindlad hindamise kriteeriumid ning ka palgaastmestik ei ole selge.

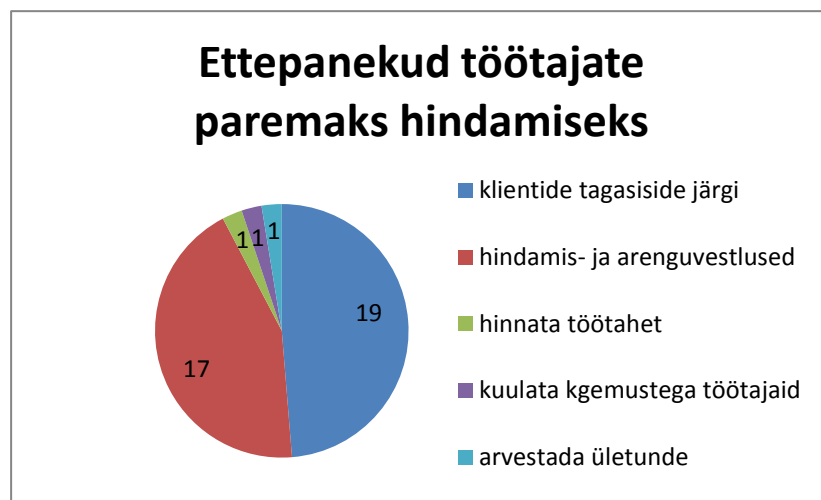
Käesoleva töö autori soovitusel on esiteks seoses personali hindamisega hinnata töötajate panust kogu ettevõttesse, st arvestada iga töötajate tehtud ületunde, vastutulelikkust ning suhtumist töösse. Hindamis- ja arenguestluste läbi viimine on väga hea aga seda peaks tegema tihedamini kui üks kord aastas. Eriti töötajatega, kellesse ettevõtte on otsustanud investeerida, on hindamis- ja arenguestlust vaja pidada rohkem kui ühe korra aastas, et pidada kinni tehtud plaanidest ning hoida silm peal töötaja arengul.

Lisaks sellele on autori hinnangul hindamis- ja arenguestluste läbiviimisel probleemiks see, et vestlus toimub kolme inimese vahel, ometigi peaks see toimuma alluva ja juhi vahel, kolm inimest on juba liiga palju. Teise juhi hinnangut töötajale saab ka muul ajal küsida. Praegu valitseb olukord, kus töötaja peab vestlema kahe juhiga, kes alustavad vestlust tema hindamise ja kritiseerimisega. Hindamis- ja arenguestluste läbiviimise kava võiks välja näha järgmine:

1. Juhi roll rääkida, mis hakkab toimuma, kui kaua vestlus aega võtab, mis on oodatavad tulemused. Hea oleks pingeid maandada, küsides töötajalt kuidas tal päev on läinud jms.
2. Kuidas on täidetud eelmisel arenguvestlusel seatud eesmärgid?
3. Milliseid probleeme on ette tulnud? Kuidas neid lahendada?
4. Uute eesmärkide seadmine (mitte liiga palju eesmärke) ja tegevusplaani paika panemine nende eesmärkide täitmiseks.
 - töökorralduse muutmine
 - vajalikud koolitused/juurde õppimine
 - kuidas võimeid/ressursse paremini rakendada
5. Juhi poolne kokkuvõtte vestlusest ning järgmise hindamis- ja arenguvestluse aja paika panemine.

Selline hindamis- ja arenguvestluse läbi viimine annaks parema tulemuse: vaadatakse üle seni seatud eesmärgid ning nende täitmine ja pannakse paika järgmise perioodi eesmärgid ning nende täitmise plaan.

Et tööd ei hilineks ning saaksid edukalt tehtud, on soovitusena veel töötajatele panna töölehtedele rohkem informatsiooni, et nad teaksid tähtaegadega jms arvestada. Ettevõttele tuleks kindlasti kasuks ka suure staažiga töötajate nõu kuulda võtmine, sest nemad on tootmisprotsessis sees ja teavad kuidas asjad praktikas käivad. Tootmistööliste ettepanekud nende paremaks hindamiseks toob välja alljärgnev joonis.



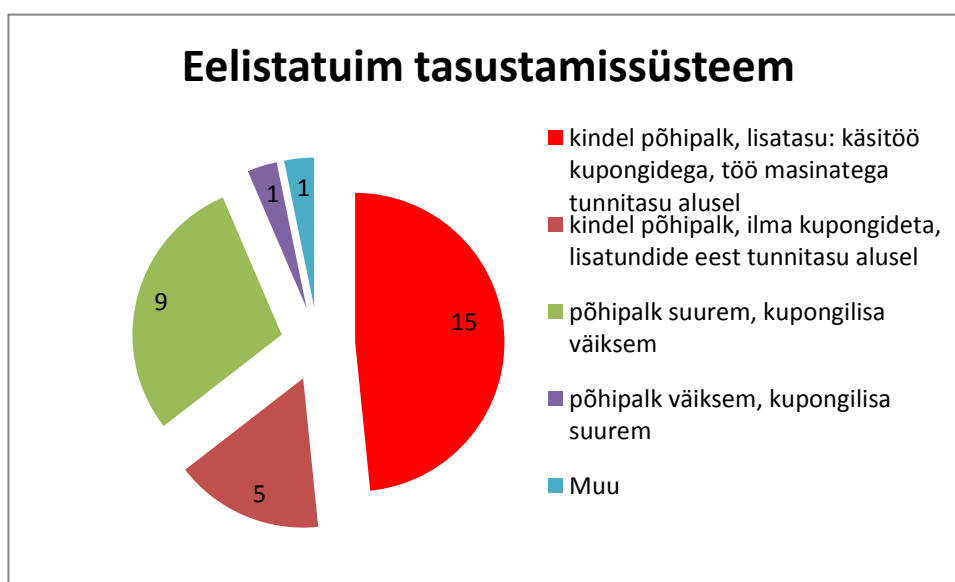
Joonis 7. Ettepanekud töötajate paremaks hindamiseks (autori koostatud).

Joonisel 7 on näha, et 19 töötajat peab oluliseks hinnata neid klientide tagasiside järgi, 17 töötajat töid välja hindamis- ja arenguvestlused. Veel peeti oluliseks hinnata töötahet, kuulata kogemustega töötajaid ja arvestada ületunde.

Personali hüvituse probleem aktsiaseltsis Pajo on see, et palgaastmestik pole arusaadav ja tootmistööliste põhipalgad ei moodusta arusaadavat hierarhiat. Selle probleemi lahendamiseks oleks vaja moodustada kindel üheselt mõistetav süsteem, mille alusel pannakse paika tööliste põhipalgad, vastavalt nende staažile ettevõttes ning oskustele erinevate masinatega.

Lisaks sellele on veel tulemustasu, mis on seni olnud väga ebaõiglane ning mis on põhjustanud palju pingeid töötajate vahel. Kuna probleemid on põhjustatud enamasti standardiseeritud tööaegadest, mis ei vasta tihti reaalsusele, sest masinad on ettearvamatud ning ei tööta tihti nagu peaks, on käesoleva töö autori ettepanek muuta tasustamispaketti.

Palk võiks koosneda põhipalgast vastavalt kogemustele ja oskustele ning tulemustasust, mida arvestatakse järgnevalt: käsitöö standardite (kupongide) järgi ning töö masinatele eelnevalt kokku lepitud tunnitöö alusel. Sellist tasustamise süsteemi pooldasid ka ligi pooled tootmistöölised.



Joonis 8. Eelistatuim tasustamissüsteem (autori koostatud).

Jooniselt 8 on näha, et 15 töötajat (st 49%) eelistab tasustamissüsteemi, mille korral tulemustasu moodustub järgnevalt: käsitöö kupongidega, töö masinatega tunnitasu alusel. Teisel kohal on 9 töötajat (29%), kes eelistavad suuremat põhipalka ning väiksemat tulemustasu osa, kolmandad on 5 töötajat (16%) kes soovivad täielikku töö standardiseerimise kaotamist ning ületundide kinni maksmist.

Lisaks otsesele rahalisele tasustamisele näitaks ettevõtte hoolivust oma töötajate suhtes üles ka sellega, et kompenseerib teisest linnast tööle tulijate transpordikulud (bussiga liiklejatele kuupiletite kompenseerimine) või vähendab neid (taotleks mõnelt bensiinifirmalt kütte soodustuseks kaarte töötajatele).

Kui AS Pajo võtab kuulda autori tehtud ettepanekuid, aitab see neil kindlasti vähendada personali voolavust ning suurendada tootmistööliste rahulolu. Seeläbi suureneb ka kogenenud ja pädev personal ning kvaliteetne toodang. See viib klientide rahuloluni ning parema tagasisideni, mis muudab AS Pajo kindlasti veelgi edukamaks kui praegu.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärgiks oli saada ülevaade personali hindamise ja hüvitamise teoreetilistest seisukohtadest ning analüüsida personali hindamist ja hüvitamise vahendeid Pajo Trükikojas, et leida võimalusi hindamis- ja hüvitamissüsteemi parendamiseks. Eesmärk täideti uurimusülesandeid täites. Autor uuris, miks on personali hindamine vajalik ja kuidas seda teha, tutvus erinevate hindamise meetodite ja nende kasutamisega ning sai ülevaate hüvitamise vormidest. Uuriti, milles väljendub Pajo Trükikojas personali hindamine, milliseid hüvitamise vahendeid Pajo Trükikoda kasutab, kuidas on töötajad Pajo Trükikoja poolse hindamise ja hüvitamisega rahul ja kuidas oleks võimalik parendada hindamis- ja hüvitamissüsteemi Pajo Trükikojas.

Personali hindamise peamine eesmärk on töötaja tööalane ja arengule suunamine ning tema efektiivsuse rakendamine, lähtudes asutuse põhieesmärkidest ning põhiväärtustest. Hinnata võib nii töösooritusi kui ka ametikoha põhiselt. Töösoorituste hindamismeetodid jagunevad minevikul põhinevateks ja tulevikku suunatud meetoditeks. Minevikul põhinevate töösoorituste hindamise meetodid on töö standardiseerimine, kriitiliste juhtumite meetod, essee, hindamiskaala, käitumuslikud hindamiskaalad ja järjestamine. Tulevikku suunatud hindamismeetodid on eesmärgiline juhtimine, meeskonnatöö hindamine, hindamis- ja arenguestlus ning 360 kraadiline hindamissüsteem. Töökohtade hindamismeetodid on järjestamine, klassifitseerimine, faktorimeetodil ja punktimeetodil hindamine.

Personali hüvitamine jaguneb rahaliseks ja mitterahaliseks hüvitamiseks. Rahaline hüvitamine võib olla otsene või kaudne. Otsese rahalise hüvitamise alla kuuluvad ajapalk, tükipalk, komisjonitasu, töötaja pädevusel põhinev palk, tulemustasu, akordpalk, kahetariifiline palgasüsteem, preemiad, tulu ja kasumi jaotamine ning töötajate kaasamine omandisuhtesse. Kaudse rahalise hüvitamise alla kuuluvad kindlustus (elu-, tervise-, õnnetuse jm. kindlustus), sotsiaalabi (pensioni-, haridus- ja

sotsiaaltoetused), puhkusetasud (lisapuhkused jm) ning soodustused. Rahaline hüvitamine on autori arvates tähtis just selle laia vajaduste rahuldamise tõttu: rahaga saab täita inimese füsioloogilised vajadused.

Mitterahaline hüvitamine pole rahalisest hüvitamisest vähem tähtsam. See koosneb sobivast ja meeldivast tööst ning töökeskkonnast, lisaks on see tihedalt seotud töötajate motiveerimisega. Töö peab olema huvitav, vastutusrikas, arengut ja eneseteostust võimaldav. Autori hinnangul on mitterahaline hüvitamine suuremaks motivatsiooniks kui rahaline, sest see aitab rahuldada Maslow'i püramiidi tipus asuvat kolme vajadust: kuuluvus-, tunnustus- ja eneseteostusvajadust.

Personali hindamisel ja hüvitamisel võib esineda ka vigu ja probleeme. Hindamise ja hüvitamise probleemid ja vead tulenevad hindamismeetodite ebaõigest valikust ja rakendamisest, ebapiisavast ettevalmistusest hindaja poolt, hindamistulemuste ebaadekvaatsusest kasutamisest ning hindajate ebapädevusest. Hindajad suhtuvad hinnatavatesse sageli eelarvamusega, on hinnangutes äärmuslikud või võrdsustavad ja teevad muid vigu. Autori arvates on oluline valida õige(d) hindamismeetod(id) vastavalt organisatsioonis lahendust vajavatele probleemidele ja püstitatud eesmärkidele.

Empiiriline osa viidi läbi kombineeritud uurimusena, mis koosnes dokumendi analüüsist, küsitlusest AS Pajo tootmistööliste ja intervjuust kahe Pajo Trükikoja juhiga. Uuringu tulemusena tuli välja, et ettevõttel AS Pajo puudub kindel hindamise süsteem, viiakse läbi küll hindamis- ja arenguveestlusi, kuid käesoleva töö autori hinnangul vajab ka see mitmeid parandusi.

Uuringust ilmnes ka, et töötajad ei ole rahul praeguse hüvituspaketiga, sest see on väga ebaõiglane ning subjektiivne. Ka juhid tõdesid, et puudub kindel ametikohtade hierarhia ning õiglane objektiivne tasustamine. Autori ettepanekud selle probleemi lahendamiseks on luua kindel hierarhia, millega pannakse paika põhipalk. Lisaks sellele võiks kuulda võtta töötajaid, kellest ligi pooled (49%) soovisid, et tulemustasu moodustuks järgnevalt: käsitöö standardi järgi ja töö masinatega tunnitasu alusel.

Personali hindamine on igas ettevõttes väga oluline ning teades erinevaid meetodeid, kuidas hindamist läbi viia ja nende seast sobiva(d) valides, saab ära hoida probleeme ja

vigu. Lisaks annab personali hindamine võimaluse õige ja õiglase hüvituspaketi määramiseks töötajatele. Sobiv tasustamissüsteem tõstab töötajate lojaalsust ning see viib püsitööjõu ja kvaliteetse toodanguni.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** 1997. Personali juhtimine. Tallinn: Külim.
2. **Alas, R.** 2005. Personalijuhtimine. Tallinn: Külim.
3. **Appelbaum, S. H., Mackenzie, L.** 1996. Compensation in the year 2000: pay for performance? [<http://dx.doi.org/10.1108/09552069610125919>] 11.11.2012.
4. **Arnold, H. J., Feldman, D. C.** 1986. Organizational Behavior. McGraw-Hill Book Company.
5. AS Pajo hindamis- ja arenguestluse küsimused 2013. (küsimused).
6. AS Pajo Majandusaruanne 2009. (aruanne).
7. **Banner, D. K., Graber, J. M.** 1985. Critical Issues in Performance Appraisal. [<http://dx.doi.org/10.1108/eb051573>] 11.11.2012.
8. **Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T.** 2004. Human Resource Management: A Contemporary Approach. 4th edition. Prentice Hall.
9. **Belker, L. B.** 1996. Noorele juhile. Tallinn: Kirjastus Koolibri.
10. **Bergmann, T. J., Scarpello, V. G.** 2001. Point Method of Job Evaluation. In Compensation Decision Making. New York: Harcourt. [<http://www.sba.oakland.edu/Faculty/york/Readings434/Readings/Point%20method%20of%20job%20evaluation.pdf>] 25.10.2012.
11. **Bratton, J., Gold, J.** 1999. Human Resource Management: Theory and Practice. 2th edition. London.
12. **Carnegie, D.** 2007. Edukaks juhiks. Kirjastus ERSEN
13. **Cascio, W. F., Aguinis, H.** 2005. Applied Psychology in Human Resource Management. 6th edition. Pearson Prentice Hall
14. **Davis, K., Newstorm, J. W.** 1985. Human Behavior at Work: Organizational Behavior. 7th edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
15. **DeCenzo, D., Robbins, S.** 2005. Fundamentals of Human Resource Management. 8th edition. John Wiley & Sons.

16. **Dinesh, D., Palmer, E.** 1998 "Management by Objectives and the Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again?", *Management Decision*, Vol. 36 Iss: 6, pp.363 – 369. [<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ee/journals.htm?issn=0025-1747&volume=36&issue=6&articleid=865010>] 04.04.2013.
17. **Donnelly, Jr. J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.** 1990. *Fundamentals of Management*. Seventh edition. Boston: Homewood.
18. **Drucker, P. F., Maciariello, J. A.** 2007. *The Daily Drucker*. Elsevier. Butterworth Heinemann.
19. **DuBrin, A. J., Harper, A.** 1997. *Essentials of Management*. Canadian 4th edition. International Thomson Publishing company.
20. **Edwards M. R., Cook, S. H.** 1985. *Team Evaluation*. Vol. 1 Iss: 3, pp.168 – 171. [<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ee/journals.htm?issn=0964-9425&volume=1&issue=3&articleid=1659053&show=html>] 11.05.2013.
21. Eesti Personalitöö Arendamise Ühing. 2007. *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Pegasus.
22. **Eichel, E., Bender, H. E.** 1984. *Performanfe Appraisal: A Study of Current Techniques*. New York: American Management Association.
23. **Fisher, C., Schoenfeldt, L., Shaw, J.** 1999. *Human Resource Management*. 4th edition. Houghton Mifflin Company.
24. **Fleenor, J.** 2003. *Successful Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing*. *Personnel Psychology*. Vol 56, Issue 3.
25. Fontes. 2002. *Kuidas leida ja valida inimesi: soovitusi juhtiva personaliotsingu firma konsultantidelt*. Tartu: OÜ Fontese Kirjastus.
26. **Gomez-Mejia, L., Blakin, D., Cardy, R.** 2004. *Managing Human Resources*. 4th edition. Pearson.
27. **Gordon, T.** 2003. *Tõhus juht*. Kirjastus Väike Vanker.
28. **Gunn, B.** 1993. *Management System and Personnel Evaluation*. *Management Decision*, Vol. 31 No. 4,1993, pp. 38-50 [<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ee/journals.htm?articleid=864645&show=abstract>] 04.04.2013.
29. **Hall, D. T., Goodale, J. G.** 1986. *Human Resource Management: Strategy, Design and Implementation*. London: Scott, Foresman and Company.

30. Hansa Äriteenuste OÜ. 2007. Erisoodustused: Töösuhtest tulenevad hüved. Haabneeme.
31. **Heery, E., Noon, M.** 2008. A Dictionary of Human Resource Management. 2nd edition. Oxford University Press.
32. **Heller, R.** 2003. Juhi käsiraamat: Kõik, mida on vaja tarvis teada ärist ja juhtimisest. Varrak.
33. Human Resources. [<http://humanresources.about.com/od/glossaryj/g/job-classification.htm>] 25.10.2012.
34. **Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P.** 2005. Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina.
35. **Kidron, A.** 2004. Ärijuhtimise psühholoogia. 4. trükk. Mondo.
36. **Laherand, M.** 2008. Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn.
37. **Lepsinger, R., Lucia, A. D.** 2004. 360* tagasiside kasutamise kunst ja teadus. Tallinn: Kirjastus Tänapäev.
38. **Levering, R.** 1988. A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good (and Most So Bad). New York: Random House.
39. **London M. Stumpf, S. A.** 1984. How Managers Make Promotion Decisions. [<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0262-1711&volume=3&issue=1&articleid=1671453&show=abstract>] 11.03.2013.
40. **Maripuu, K. T.** 2012. Personalijuhtimise käsiraamat. PARE Akadeemia Raamat.
41. **Markova, G., Ford, C.** 2011. Is Money the Panacea? Rewards of knowledge workers. Vol. 60 Iss: 8, pp.813 – 823. [<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ee/journals.htm?issn=1741-0401&volume=60&issue=8&articleid=1959220>] 11.05.2013.
42. **Mayo, A.** 2004. Ettevõtte inimväärus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus.
43. **McCampbell, A. S., Jongpipitporn, C., Umar, I., Ungaree, S.** 1999. Seniority-based promotion in Thailand: it's time to change. Career Development International, Vol. 4 Iss: 6, pp.318 – 320. [<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ee/journals.htm?issn=1362-0436&volume=4&issue=6&articleid=883202>] 07.04.2013.
44. **Milkovich, G. T., Newman, J. M.** 1993. Compensation. 4th edition. Boston: IRWIN.

45. **Milkovich, G., Boudreau, J.** 1988. Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach. 5th edition. Business Publications, Inc. Plano.
46. **Mondy, R., Noe, R.** Human Resource Management. 4th ed. Allyn and Bacon. 1990.
47. **Pajo, Minni.** (AS Pajo meister) Aurori intervjuu. Elektronpost. Pärnu. 03.04.2013.
48. Personal2. [<http://www.personal2.edicypages.com/personali-hindamine/arenguvestlused>] 25.10.2012.
49. **Rahman, W., Bahadar, S.** 2012. [<http://www.businessjournalz.org/bmr>] 11.11.2012.
50. **Scanlan, B., Keys, B.** 1987. Management and Organizational Behaviour. 2nd edition. Malabar: Robert E. Krieger Publishing Company
51. **Schuler, R. S., Jackson, S.** 1996. Human Resource Management: Positioning for the 21st Century. 6nd edition. West Publishing Company.
52. **Senge, P.** 2003. Viie distsipliini käsiraamat. Strateegiad ja vahendid õppiva organisatsiooni jaoks. Fontes.
53. **Stone, R.** 1998. Human Resource Management. 3rd edition. John Wiley & Sons.
54. **Strauss, G., Sayles, L. R.** 1980. Personnel. The Human Problems of Management. 4th edition. Englewood Cliffs.
55. **Swart, J., Mann, C., Brown, S., Price, A.** 2005. Human Resource Development: Strategy and Tactics. London: Elsevier.
56. **Tamberg, J.** 2001. Inimressursside juhtimine. Tallinn: TTÜ kirjastus.
57. **Van Fleet, D. D.** 1988. Contemporary Management. Boston: Houghton Mifflin Company.
58. **Vesselov, K.** (AS Pajo tegevjuht) Aurori intervjuu. Elektronpost. Pärnu. 13.04.2013.
59. **Werther, W., Davis, K.** 1989. Human Resorces and Personnel Management. 3rd edition. McGrawhill Book Company.
60. **Üksvärav, R.** 2008. Organisatsioon ja juhtimine. Neljas trükk.Tallinn TTÜ Kirjastus.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik Pajo Trükikoja töötajatele

1. Üldinfo

1.1. Sugu

- naine
- mees

1.2. Vanus

- kuni 35
- 35-50
- 50+

1.3. Tööstaaž Pajo Trükikojas

- kuni 2 a
- 2-5 a
- 5-10 a
- 10-15 a

1.4. Amet

- masina operaator
- käsitööline

1.5. Haridustase

- põhiharidus
- keskharidus
- kesk-eriharidus
- rakenduskõrgharidus
- bakalaureus
- magister
- doktorikraad

2. Personali hindamine Pajo Trükikojas

2.1. Ma tean, milliste kriteeriumite järgi mu tööd hinnatakse.

- ei
- jah

2.2. Ma saan piisavalt tagasisidet oma töö tulemuste kohta.

- ei saa üldse
- mõnikord
- saan piisavalt tagasisidet

2.3. Mulle on oluline, kuidas hindavad minu tööd kliendid.

- mitte kunagi
- mõnikord
- pidevat
- alati

2.4. Mu vahetu juht ütleb, kui talle midagi mu töö tegemise juures ei meeldi.

- mitte kunagi
- mõnikord
- pidevalt
- alati

2.5. Mu vahetu juht kiidab/tunnustab mind, kui ma millegagi hästi hakkama saan.

- mitte kunagi
- mõnikord
- pidevalt
- alati

2.6. Millised on Teie ettepanekud töötajate paremaks hindamiseks?

- klientide tagasiside järgi
- hindamis ja arenguestlused
- muu (täpsustage)

3. Huviste pakkumine Pajo Trükikojas

3.1. Milliseid otseseid rahalisi tasusid Teile makstakse?

- ajapalk
- tükipalk
- komisjonitasu
- töötaja pädevusel põhinev palk
- tulemustasu
- kahetariifiline palgasüsteem (vanadel olijatel kõrgem palk)
- preemia
- tulu jaotamine
- kasumi jaotamisel
- töötajate kaasamine omandisuhtesse
- muu (täpsustage)_____

3.2. Milliseid kaudseid rahalisi tasusid Teile makstakse?

- kindlustus (elu-, tervise-, õnnetuse jm. kindlustus);
- sotsiaalabi (pensioni-, haridus- ja sotsiaaltoetused);
- puhkusetasud (lisapuhkused jm);
- tööandja vara kasutada andmine (ametiauto kasutamine);
- isikliku sõiduauto kasutamise hüvitis;
- töölähetuskulud (sõidu- ja majutuskulud) ja päevarahad;
- eluasemekulude tasumine;
- kindlustusmaksete tasumine;
- koolituskulude tasumine.
- muu (täpsustage)_____

3.3. Milliseid mitterahalisi huviseid ettevõtte Teile pakub?

- kompetentne juhtimine
- sobivad kaastöötajad
- sobiv kohastaatus
- head töötingimused
- sobiv tööaeg
- kodus töötamine ja telekommunikatsioon

- huviäratav töö
- vastutust võimaldav töö
- eneseteostust võimaldav töö
- arengut võimaldav töö
- ühisüritused
- muu (täpsustage)_____

3.4. Kuidas olete rahul praeguse töökorraldusega organisatsioonis?

- rahulolematu
- pigem rahulolematu
- nii ja naa
- rahulolev
- väga rahul

3.5. Millised on Teie ettepanekud töökorralduse parandamiseks, täpsustage?

- hindamissüsteemi muutmine _____
- hüvitussüsteemi muutmine _____
- tööaegade muutmine _____
- parem infoliikuvus_____
- muu(täpsustage)_____

3.6. Kuidas hindate info liikumist ettevõttes?

- rahulolematu
- pigem rahulolematu
- pigem rahulolev
- väga rahul

3.7. Millised on Teie ettepanekud info liikuvuse parandamiseks?

- suhtluse suurendamine müügi ja tootmise vahel
- rohkem infot teadetetahvlile
- juhile mõeldud töötajate ideede ja probleemide postkast puhketoas ja koosolekud nende arutamiseks.
- muu(täpsustage)_____

3.8. Milliseid probleeme on ette tulnud seoses tasustamisega?

- pole õigeaegselt palk laekunud
- palk on lubatust väiksem
- muu(täpsustage)_____

3.9. Hinnake palun oma rahulolu praeguse hüvistepaketiga, põhjendage hinnangut!

- rahulolematu
- pigem rahulolematu
- rahulolev
- väga hea

Põhjendus:_____

3.10. Millist tasustamise süsteemi eelistate?

- põhipalk väiksem, kupongilisa suurem
- põhipalk suurem, kupongilisa väiksem
- kindel põhipalk, ilma kupongideta, lisatundide eest tunnitasu alusel
- kindel põhipalk, lisatasu: käsitöö kupongidega, töö masinatega tunnitasu alusel
- muu (täpsustage)_____

3.11. Mida sooviksite veel lisada seoses hüviste pakkumisega?

Lisa 2. Intervjuu küsimused Pajo Trükikoja keskastmejuhtidele

1. Mil viisil Te hindate töötajate töötulemusi?
2. Kuidas on sarnased ametikohad grupeeritud ja järjestatud?
3. Mida arvate personali hindamisest punktiskaala alusel?
4. Kuidas suhtute Pajo Trükikojas hindamis- ja arenguestlustesse?
5. Mil viisil kasutate töö standardiseerimist?
6. Milliseid probleeme on personali hindamisel ette tulnud?
7. Millised on Teie ettepanekud hindamissüsteemi parendamiseks?
8. Milliseid rahalisi hüviseid ettevõtte töötajatele pakub?
9. Milliseid mitterahalisi hüvesid ettevõtte töötajatele pakub?
10. Millised on Teie ettepanekud töötajate tasustamissüsteemi parendamiseks?

SUMMARY

ANALYSIS OF PERSONNEL EVALUATION AND COMPENSATION AT THE COMPANY AS PAJO

Liis Ventsel

Personnel evaluation and compensation are current topics because of the increasing competition between companies. To keep clients and increase their loyalty it is important to ensure high quality of the product/service. To do that the company needs to have a loyal, competent and a highly motivated staff.

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

The final thesis includes two sections: theoretical and empirical. The first chapter gives an overview of the personnel evaluation, its nature, objectives and methods. In addition there is information about personnel compensation: different forms of it and possible errors in personnel evaluation and compensation. The empirical part is divided into three sub-headings. The first provides an overview of AS Pajo activities. The second is about the methodology and the results of the research. The third one contains the conclusions and suggestions to improve the personnel evaluation and compensation system.

The main purpose of personnel evaluation is to increase employees efficiency from the perspective of the main objective and values of the company. Personnel evaluation is divided into two parts: performance appraisal and job evaluation. The methods of

performance appraisal are ranking, behaviorally anchored rating scales, rating scale, essay, critical incidents, standardization, 360* appraisal, evaluation and development conversation, team evaluation and management by objectives. The methods of job evaluation are point method, job classification, factor comparison and job ranking.

Personnel compensation is divided into two: financial payments and non-monetary fees. Financial compensations are pay for results, competency-based pay, piecework, hourly pay, gainsharing, profit sharing, different kinds of bonuses and benefits. Financial payments are important, because they fulfill very wide range of needs. Non-monetary fees are recognition, development, satisfying status and position, appropriate organizational culture and environment, interesting job and flexible schedule. The opinion of the author is that non-monetary compensation is more motivating than monetary, because it fulfills three top demands in Maslow's hierarchy of needs.

There can also be some problems in personnel evaluation and compensation. Choosing the wrong evaluation method can lead to incorrect conclusions and managers select unfair compensation packet. Mistakes can also be made, when the estimator is incompetent or does poor groundwork. In author's opinion, it is essential to know the possible mistakes to choose the evaluation method and compensation packet, that are accordance with the objectives of the company.

Three survey methods have been used in the empirical part. The first method is document analysis, which analyses the questions of AS Pajo's evaluation and development conversation and criticizes them. The second method is quantitative research, which includes a questionnaire. 31 workers in the production department filled a questionnaire about their evaluation and compensation in AS Pajo. Third, there are interviews with two managers.

The study revealed that the employees of AS Pajo are dissatisfied and because of that, there are only 30% who have worked there more than five years. There is no objective personnel evaluation nor solid compensation system in AS Pajo. The author's suggestions are:

- to create a solid hierarchy of positions;

- to pay the basic salary according to defined criterions;
- to pay the bonus according to the workers preferences: crafts by standardized and machining operations by hourly basis.

Personnel evaluation is very important and knowing different methods helps to find the most suitable. Correct and fair evaluation prevents problems and mistakes in future. It is also helpful choosing the right compensation packet and the outcome is loyal competent workforce.