

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia Instituut

Evert Kraav

**TASUSÜSTEEMIDE SEOS AMETIKOHTADE HINDAMISEGA
JA MÕJU TASUSÜSTEEMI TÕHUSUSELE,
EESTI ORGANISATSIOONIDE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Helina Vigla, M.BA

Kaasjuhendaja: lektor Velli Parts, M.Sc

Tallinn 2015

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Evert Kraav

“ 29. “ mai 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Helina Vigla

“ 29. “ mai 2015

Kaasjuhendaja Velli Parts

“ 29. “ mai 2015

Kaitsmisele lubatud “ “ 2015

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees
professor Mare Teichmann

Lühikokkuvõte

TASUSÜSTEEMIDE SEOSSED AMETIKOHTADE HINDAMISEGA JA MÕJU TASUSÜSTEEMI TÕHUSUSELE, EESTI ORGANISATSIOONIDE NÄITEL

Evert Kraav

Käesolevas magistritöös on autori eesmärgiks välja selgitada, kas ametikohtade hindamine ja selle alusel tasusüsteemi loomine mõjutab organisatsiooni tasusüsteemi tõhusust. Eesmärk tuleneb probleemist, et organisatsiooni tasusüsteemi soovitatakse, levinud praktika järgi, luua ametikohtade hindamise alusel, mis on vastuolus hiljutiste uuringutega, mille järgi traditsiooniline ametikohtade hindamine ei pruugi enam olla tõhus meetod tasusüsteemi loomiseks.

Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetilise tausta analüüs, empiiriline uurimus ning järeldused ja arutelu. Teoreetilises ülevaates käsitletakse organisatsioonide tasusüsteeme, ametikohtade hindamist ja sellega seotud teemakohaseid uuringuid.

Magistritöö empiirilises osas uurib autor küsitlusuuringuga ametikohtade hindamise ja töötajate tasustamise praktikaid ning tasusüsteemi tajutud tõhusust Eesti organisatsioonides. Läbiviidud empiirilise uurimuse tulemuste analüüsis leitakse, et enamuses vastanud organisatsioonidest põhineb tasusüsteem täielikult või osaliselt ametikohtade hindamisel. Ametikohtade hindamisel kasutatakse enim mitteanalüütilisi meetodeid. Tasusüsteemi tõhusust hindavad kõrgemalt organisatsioonid, kelle tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel. Lisaks viitab töötajate tasustamisel juhtiva turupositsiooni kasutamine kõrgemale tasusüsteemi tõhususele. Samuti hindavad suured organisatsioonid tasusüsteemi tõhusust väike-keskmistest organisatsioonidest kõrgemalt.

Magistritöö arutelu osas tehakse empiirilise uuringu tulemuste analüüsi põhjal Eesti organisatsioonidele ettepanekud töötajate tasustamise praktikateks ning tuuakse välja potentsiaalsed piirangud tulemuste tõlgendamisel. Leitakse, et uuringu tulemused erinevad teoreetilise materjali analüüsi käigus kogutud informatsioonist. Selgub, et tasustrateegiates eelistatakse organisatsioonides kasutada valdavalt traditsioonilisi lähenemisi (ametikohtade hindamine, sisemine õiglus), mida hinnatakse ka efektiivsena.

Võtmesõnad: *ametikohtade hindamine, tasusüsteemid, töötajate tasustamine, töötasu*

Abstract

TASUSÜSTEEMIDE SEOSSED AMETIKOHTADE HINDAMISEGA JA MÕJU TASUSÜSTEEMI TÕHUSUSELE, EESTI ORGANISATSIOONIDE NÄITEL

Evert Kraav

“Relations between Compensation Systems and Job Evaluation and the Impact on
Compensation System Effectiveness in Estonian Organizations”

The present master's thesis focuses on organizations' compensation systems, job evaluation and on the relations between the two. The purpose of the research is to find out whether using job evaluation as a basis for an organization's compensation system affects compensation effectiveness. The problem derives from the fact that according to widespread practice it is recommended that an organization's compensation system should be based on job evaluation. This conflicts with recent studies and research which find that traditional job evaluation methods for employee compensation might not be effective any more. The author of the thesis conducted a survey to study job evaluation and employee compensation practices as well as compensation system effectiveness in Estonian organizations.

The empirical analysis showed that most organizations have job evaluation based compensation systems. Non-analytical job evaluation methods (mostly classification) were most widely used. Organizations whose compensation system is based on job evaluation rated their compensation effectiveness higher. Using a leading market position in compensation strategy also indicated a higher rating to compensation effectiveness. In addition, larger organizations rated their compensation effectiveness higher than small-medium organizations.

The results of the empirical study differ from the analysis of theoretical materials. Instead, traditional methods to employee compensation (job evaluation, internal alignment) were preferred and rated more effective. Suggestions on employee compensation in Estonian organizations as well as potential limitations of the study are presented in the discussion part of the thesis.

Keywords: *job evaluation, compensation systems, employee compensation, pay*

Sisukord

Sissejuhatus	6
1. Ülevaade tasusüsteemidest ja ametikohtade hindamisest.....	8
1.1 Olulisemad valikud tasusüsteemide kujundamisel	9
1.2 Traditsioonilise ametikohtade hindamise mõiste ja protsess.....	13
1.3 Turuväärtuse meetod ametikohtade hindamise alternatiivina	16
1.4 Tasusüsteemide tõhususe ja ametikohtade hindamise vahelised seosed	18
2. Empiiriline uurimus ametikohtade hindamisest ja tasu-süsteemide tõhususest	23
2.1 Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused	23
2.2 Uurimuse metoodika.....	23
2.3 Uurimuse valim	24
2.4 Empiirilise uurimuse tulemused	26
2.4.1. Tasusüsteemide ülesehitus.....	26
2.4.2 Kasutatavad ametikohtade hindamise meetodid	29
2.4.3 Tasusüsteemi tajutud tõhusus	30
2.4.4 Tasustamise turupositsiooni mõju tasusüsteemi tõhususele.....	33
2.4.5. Suurte ja väike-keskmiste organisatsioonide tasusüsteemide võrdlus	36
3. Arutelu ja järeldused.....	39
3.1 Vastused püstitatud uurimisküsimustele	39
3.1.1 Esimene uurimisküsimus.....	39
3.1.2 Teine uurimisküsimus	39
3.1.3 Kolmas uurimisküsimus	40
3.1.4 Neljas uurimisküsimus	41
3.1.5 Viies uurimisküsimus	41
3.2 Empiirilise uuringu tulemuste võrdlus teoreetilise taustaga.....	42
3.3 Ettepanekud organisatsioonidele ja soovitus edasisteks uuringuteks	42
3.4 Piirangud tulemuste tõlgendamisel.....	44
Kokkuvõte	45
Resume	47
Viidatud kirjandus	50
Lisa A - Organisatsioonidele vastamiseks saadetud küsimustik	54

SISSEJUHATUS

Töötajate tasustamine on personalijuhtimise üks põhilisi tegevusvaldkondi. Organisatsiooni tasusüsteem peaks toetama töötajate värbamist, hoidmist ja motiveerimist ning aitama kaasa organisatsiooni üldeesmärkide täitmisele. Ajalooliselt on tasusüsteemide aluseks olnud valdavalt ametikohtade hindamine. Ametikohtade hindamise alusel loodud tasusüsteemi iseloomustab tüüpiliselt töötasude sisemine õiglus. Tänapäeval tegutsevad organisatsioonid aina kasvavas konkurentsikeskkonnas, kus tõdetakse, et puudu on kvalifitseeritud tööjõust. Kasvav erinevus tööjõu nõudluse ja pakkumise proportsioonide vahel mõjutab omakorda tööjõu hinda, mille tulemusena sõltuvad organisatsioonid aina rohkem tööturul pakutavatest töötasude määradest. Teisisõnu, selleks, et organisatsioon oleks töötajate tasustamisel konkurentsivõimeline, tuleb töötasude osas arvestada välist õiglust. Väline õiglus kirjeldab teiste organisatsioonide poolt pakutavat töötasude määra sarnastele töödele.

Eelnevalt kirjeldatust tuleneb ka käesolevas töös käsitletav probleem. Uuem turupõhine lähenemine töötajate tasustamisele läheb vastuollu personalijuhtimise praktikas levinud ideega, et organisatsiooni tasusüsteemi aluseks peaks olema ametikohtade hindamine. Personalijuhtimises on ametikohtade hindamise meetodit kasutatud alates 20. sajandi algusest, kus selle esmane eesmärk oli leida tasusüsteemidele ning töötajate tasustamisele ratsionaalne ja põhjendatud alus (Figart, 2000). Sellest ajast on ametikohtade hindamine olnud üks põhilisi töötajate tasustamise ja tasusüsteemide loomise meetodeid. Ametikohtade hindamise eesmärk on olnud luua süsteeme, mis oleks sisemiselt õiglased. Samuti on mitmed käsiraamatud ja teadusuuringud keskendunud eelkõige organisatsioonide sisemistele tasusüsteemidele ja töötajate töötasude sisemisele õiglusele. Sellise fookuse põhjenduseks on tõsiasi, et veel mõned aastakümned tagasi seostus töötaja karjäär eelkõige ühe organisatsiooniga. Kirjeldatud praktika on nüüdseks muutunud ning töötajaid iseloomustab aina suurenev mobiilsus. Lääneriikides läbiviidud uuringute järgi on alates 1990. aastatest ametikohtade hindamine kaotanud populaarsust (Heneman & LeBlanc, 2002). Ametikohtade hindamisest loobumise põhjustena on välja toodud mitmed muutused tööturul.

Üheks suuremaks arenguks alates 1980. aastatest on olnud organisatsioonide sisemiste tööjõuturgude tähtsuse vähenemine ning samaaegselt välise tööjõuturu olulisuse suurenemine (Dulebohn & Werling, 2007). Seega organisatsioonide vaheline kasvav

konkurents töötajate leidmisel ja hoidmisel sunnib tööandjaid jälgima ja arvestama turul toimuvaid muutusi ja trende. Muudatuste tõttu majanduses ja tööturul on personalijuhtimises ja töötajate tasustamises aina enam populaarsust kogunud ametikohtade hindamine nende turuväärtuse järgi. Töötajate töötasude analüüsid kasutatakse tihti välise õigluse hindamist lisaks organisatsiooni sisemistele võrdlustele. Välise õigluse (ehk konkurentsivõime) hindamine tähendab lühidalt töötasude võrdlemist teiste organisatsioonidega samal tööturul ehk kuidas ühe organisatsiooni töötasud suhestuvad konkurentide ja teiste organisatsioonide töötasudega (Milkovich, Newman & Gerhart, 2013).

Mitmed uuringud (WorldatWork, 2009; WorldatWork ja Deloitte, 2012) näitavad, et organisatsioonid on töötajate tasustamisel liikunud just turupõhiste meetodite poole, mis tagavad tasustamisel konkurentsivõime. Tuleb arvestada, et USA ja Suurbritanniaga sarnane turumajandus on Eestis võimalik olnud 1990. aastate algusest, mistõttu Eesti ei ole läbinud sarnaseid protsesse, millest tulenevalt tööturgude olukorrad ning sellekohased uuringud ei pruugi olla üheselt võrreldavad.

Personalijuhtimise ja tasustamise strateegiate tõhusus väljendub Milkovich et al. (2013) mudeli järgi konkurentsivõimes, konkurentsieelises ja organisatsiooni omanike rahulolus. Käesoleva töö raames on tasusüsteemi tajutud tõhusus lahti kirjeldatud, kuid võrd tasusüsteem toetab vastajate hinnangul organisatsiooni strateegia elluviimist, töötajate leidmist, hoidmist ja motiveerimist ning töötajate ja organisatsiooni omanike rahulolu (Balkin & Gomez-Mejia, 1990).

Antud magistritöö fookuses on ametikohtade hindamise ja töötajate tasustamise praktikad ning tasusüsteemide tajutud tõhusus Eesti organisatsioonides. Autori eesmärgiks on välja selgitada, kas ametikohtade hindamine ja selle alusel tasusüsteemide loomine mõjutab organisatsiooni tasusüsteemi tajutud tõhusust. Teisisõnu käesoleva magistritöö koostamisega selgitatakse välja, kas Eesti organisatsioonid peavad ametikohtade hindamist tõhusaks meetodiks, mille alusel tasusüsteeme luua. Eesmärgi saavutamiseks analüüsib autor erialakirjandust selgitamiseks välja, mil moel mõjutab ametikohtade hindamise meetodi kasutamine (või mittekasutamine) organisatsiooni tasusüsteemi ja selle tõhusust ning viib läbi empiirilise uuringu. Uurimuse tulemused võimaldavad teha ettepanekuid, millised praktikad võivad olla töötajate tasustamise ja ametikohtade hindamise puhul tõhusad.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas antakse teoreetiline ülevaade tasusüsteemidest, ametikohtade hindamisest ja sellega seotud teemakohastest uuringutest. Teise osa moodustab autori poolt läbi viidud empiirilise uurimuse kokkuvõte. Kolmas osa koosneb uurimuse tulemuste analüüsist ja järeldustest.

1. ÜLEVAADE TASUSÜSTEEMIDEST JA AMETIKOHTADE HINDAMISEST

Organisatsioonide eesmärk on edukalt ellu viia kavandatud (äri)strateegia. Selleks on mitmeid vahendeid, kuid üht suuremat mõju strateegia edukusele omavad organisatsiooni töötajad, kes oma töö ja tegevustega juhatuse plaanid ellu viivad. Töötajaid kompenseeritakse organisatsiooni jaoks tehtud töö eest makstes neile töötasu. Organisatsiooni tasusüsteemi ülesehitus mõjutab töötajate käitumist, millest omakorda sõltuvad organisatsiooni tulemused ja seatud eesmärkide täitmine (Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009). Seega organisatsiooni strateegia ja tasusüsteemi vaheline sobivus peaks suurendama nii organisatsiooni edukust kui ka tasusüsteemi tõhusust. (Gerhart & Rynes, 2003; Balkin & Gomez-Mejia, 1990).

Töötajate tasustamises eristatakse (kogu)tasusüsteemi (*reward/compensation system*), palgastruktuuri (*pay structure*) ja palgagruppide struktuuri (*grade structure*) mõisteid (Milkovich et al., 2013; Armstrong, 2012):

- Tasusüsteem sisaldab kõiki organisatsiooni töötajate tasustamise viise, praktikaid ja protsesse. Kogutasu alla kuuluvad kõik rahalised tulud ning teenused (töötasud) kui ka mitterahalised soodustused, mida töötajad organisatsioonis teenivad oma töösuhte osana.
- Palgastruktuuri (tasustruktuuri) moodustavad organisatsioonis erinevatele ametikohtadele või ametikohagruppidele kehtivad konkreetsed palgatasemed. Palgastruktuuri kirjeldavad organisatsioonis kehtivate palgatasemete arv, tasemete omavaheline diferentsiaal (ehk kui suures ulatuses palgatasemed üksteisest erinevad) ning tasemete eristamise alused.
- Palgastruktuurist eristatakse palgagruppide (*grades*) struktuuri, mis sisaldab ametikohtade või ametikohtade gruppide hierarhiat või järjestatust, mis on reeglina saadud ametikohtade hindamise alusel. Palgagruppide struktuurist saab luua palgastruktuuri, kui loodud gruppidele lisatakse konkreetsed palgatasemed.

Lisaks rahalisele töötasule tuleb organisatsiooni tasusüsteemis keskenduda ka töötajatele pakutavatele soodustustele, karjääri- ja arenguvõimalustele, töökeskkonnale ja teistele motivatsiooniteguritele (Armstrong et al., 2010). Nendele kogutasu osadele käesolevas magistritöös ei keskenduta.

1.1 Olulisemad valikud tasusüsteemide kujundamisel

Töötajate tasusüsteemide kujundamisel peavad organisatsioonid Milkovich et al. (2013) mudeli järgi arvestama nelja põhilist tasustamise komponenti:

1. organisatsiooni sisemist õiglust
2. välist õiglust ehk konkurentsivõimet
3. töötajate panuseid
4. tasusüsteemi administreerimist

Neist kahele esimesele keskendutakse käesolevas magistritöös. Sisemise õigluse saavutamiseks kasutatakse organisatsioonides ametikohtade hindamist, välise õigluse (ehk konkurentsivõime) tagamiseks võrreldakse töötasusid turuga. Palgatasemete turuvõrdluste allikateks on tüüpiliselt palgauuringud. Tänapäeval on organisatsioonidele probleemiks sisemise ja välise õigluse vahel tasakaalu leidmine, mistõttu traditsioonilised meetodid, nagu ametikohtade hindamine, ei pruugi enam anda soovitud tulemusi.

Armstrong'i (2012) järgi peab organisatsiooni tasusüsteem: (a) toetama ärieesmärkide saavutamist, (b) edendama paremaid tulemusi, (c) toetama ja arendama organisatsioonikultuuri, (d) määratlema oodatud käitumisviisid ja tulemused, (e) tasustama töötajaid nende lisatud väärtuse järgi, (f) joondama tasustamisviisid töötaja vajadustega ning (g) aitama kaasa töötajate hoidmisele ja värbamisele.

Organisatsiooni ja selle töötajate tasustamise strateegiad on seotud ka Lawler'i (1995) mudeli kohaselt, mille järgi tuleneb tasustamise strateegia organisatsiooni strateegiast ning mõlemad peavad töötajates esile kutsuma oodatud käitumisviise. Selleks peab tasustrateegia kavandamisel Lawler'i järgi arvestama organisatsiooni põhiväärtusi, sobilikku rakendamise protsessi ning konkreetseid tasupraktikaid ja palgastruktuuri, mille vahel tuleb leida sobiv kombinatsioon.

Samas ei nõustu eelnevaga Thompson (1998), kes leiab, et töötajate tasustamisel ei pruugi olla strateegilist mõju, mis suudaks ümber kujundada organisatsiooni tegevuse. Thompson'i arvates tuleks tähele panna, et tasustamine ei moonutaks ega kahjustaks töötajate ja juhtkonna vahelist suhet. Sarnase kahtluse esitas Trevor (2011), kes leidis organisatsioone uurides, et nende tegelikult kasutatavad tasustamise praktikad ei ole tihti sellised, mida tasustamise strateegias kirjeldati. Selle asemel kohandavad organisatsioonid oma tasustamispraktikaid vastavalt vajadustele ja soovitudele (nt konsultatsioonifirmadelt), mistõttu ei saagi Trevor'i sõnul tasustamine olla strateegiline tegevus.

Tasustrateegiat ja -süsteemi luues peavad organisatsiooni juhid langetama mitmeid olulisi valikuid. Tabelis 1 on traditsioonilise ja kaasaegsema (töötajat kaasava) juhtimisviisi järgi võrrelduna välja toodud organisatsioonidele strateegiliselt olulised tasusüsteemi loomisel või muutmisel võimalikud valikud.

Tabel 1. Juhtimise stiilid ja strateegilised valikud tasusüsteemides

Tasusüsteemi valikud	Traditsiooniline juhtimine	Töötajat kaasav juhtimine
<u>Kommunikatsioon</u>	Saladuses	Avalik
<u>Otsuste tegemine</u>	Ülalt alla	Ulatuslik kaasatus
<u>Struktuur</u>	Tsentraliseeritud	Detsentraliseeritud
<u>Tulemuste tasustamine</u>	Meritpalk	Äritulemustel põhinev
<u>Põhipalk</u>	Ametikoha põhine	Oskuste põhine
<u>Hierarhia osakaal</u>	Kõrge hierarhia	Egalitaarne

Allikas: Lawler, 1995

Eelnevas tabelis nimetatud tegurite näol on tegemist eelkõige organisatsiooni sisemiste nähtustega. Tasusüsteemi luues tuleb aga aina rohkem arvestada väliste ehk turuteguritega, milleks on institutsionaalne keskkond ja seadusandlus, kohaliku turu palgatase, organisatsioonide vaheline konkurents ning kohalikud levinud tasustamispraktikad ja -trendid (Armstrong, Brown & Reilly, 2010). Töötajate tasustamine on muutunud aina rohkem turusituatsiooni järgi juhitavaks, sarnaselt organisatsioonide äritegevusega, mis on valdavalt juhitud turu nõudluse ja pakkumise järgi (Ledford, 2014).

Tasusüsteemi loomisel panustatakse tavaliselt enim aega töötajate palgastruktuuri ja palgagruppide kujundamisele (Lawler, 1995). Tüüpiliselt enam eristatud tasustruktuurid Armstrong'i järgi (2012) on:

- Traditsioonilised – koosnevad palgagruppidest (kitsaste gruppide puhul üle 10, laiemate puhul 6-9 gruppi), milles on määratud selged palgavahemikud igale grupile. Palgatase sõltub ametikohast ning palgatõus edutamisest või muutustest ametikoha ülesannetes.
- Laiad palgagrupid (*broadbanded*) – koosnevad laiadest palgagruppidest (kuni 6 gruppi), mis on paindlikumad kui traditsioonilised palgagrupid. Need lubavad töötaja palgataset eristada ja määrata töötasu osaliselt tema soorituse järgi. Lisaks muudavad laiad palgagrupid palgastruktuuri vähem hierarhiliseks.
- Karjääripõhised – koosnevad karjääriplaanidest, mille alusel tasustamine põhineb töötajate kompetentside omandamisel. Seega on nende haldamine keerulisem, sest

see nõuab töötajatele karjääriplaanide loomist ning nende regulaarset ülevaatamist ja töötajate hindamist.

- Tööperepõhised – milles igale tööperele või valdkonnale (nt strateegilistele ametikohtadele) on ette nähtud oma palgagrupid ja -vahemikud. Sarnaselt karjääripõhisele süsteemile tuleneb palgatase töötaja oskustest, kuid erinevate tööperede (või osakondade) vahel võib puududa sisemine õiglus.
- Staažipõhised – töötajaid tasustatakse vastavalt staažile. Kuna tasu ei sõltu ametikohast ega tulemuslikkusest võib selline süsteem olla organisatsioonile kulukas.

Lisaks palgastruktuurile iseloomustab organisatsiooni tasusüsteemi selle turupositsioon, mis võib olla kas järgiv (töötasud on teadlikult turu keskmisest madalamad), võrdne (töötasud on turuga keskmiselt samal tasemel) või juhtiv (töötasud on turust keskmiselt kõrgemad) (Milkovich et al., 2013). Tasustamise turupositsiooni kohta on Brown, Sturman ja Simmering (2003) leidnud, et turupositsiooni valik võib otseselt mõjutada organisatsiooni tulemuslikkust: uuritud organisatsioonide põhjal leiti, et järgiva turupositsiooniga egalitaarsed tasusüsteemid ning juhtiva turupositsiooniga hierarhilised tasusüsteemid viitasid kõrgemale kogukapitali–rentaablusele (ROA). Lisaks peaks juhtiv turupositsioon suurendama personalijuhtimise tõhusust ja meelitama organisatsiooni rohkem töötajaid. Seevastu järgiv turupositsioon peaks olema organisatsioonidele majanduslikult kasulik, sest siis säästetakse rahalisi ressursse personalikulude arvelt.

Organisatsiooni tasusüsteemi ülesehitamisel on oluliseks valikuks kas palgastruktuur kavandatakse (Armstrong et al., 2010):

- ametikohapõhiselt, kui hinnatakse ametikohale määratud tööülesandeid ja vastutust;
- isikupõhiselt (oskustepõhiselt), kui hinnatakse töötaja individuaalseid kompetentse (teadmisi, oskusi jne).

Nimetatud kahest strateegiast esimest on nimetatud traditsiooniliseks lähenemiseks palgastruktuurile, milles rõhk asetatakse organisatsiooni töötajate tasude sisemisele õiglusele. Sisemise õigluse järgi peaks organisatsioonis tasustama töötajaid nende ametikohtade väärtuse alusel ehk ametikohtade väärtuse järgi hierarhias kõrgemal asuvatel positsioonidel olevaid töötajaid tasustatakse kõrgemalt. Ühtlasi tähendab sisemise õigluse järgimine, et sarnast tööd tegevatele töötajatele makstakse sarnast töötasu. Kirjeldatud lähenemist iseloomustab ka suurem bürokraatlikkus ja väiksem paindlikkus, kuid töötajate töötasud on vastavalt nende ametikohtadele organisatsioonis sisemiselt õiglased.

Kaasaegsemal, isikupõhisel tasustamisel eristatakse töötajaid nende kompetentside järgi ehk sarnast tööd tegevad töötajad võivad olla erinevalt tasustatud, vastavalt nende kompetentside tasemele. Isiku-põhine lähenemine on töötajaid rohkem kaasav ning peaks organisatsioonis vähendama töö tasustamise administreerimise keerukust, suurendama paindlikkust ja olema kokkuvõttes kuluefektiivsem. (Barrett, 1991)

Traditsiooniliselt on palgastruktuurides olnud oluline organisatsiooni ametikohtade sisemine võrreldavus. USA-s ja Suurbritannias on seda jõustanud seadused (*Equal Pay Act*), mis nõuavad, et sarnase töö eest makstaks sarnast töötasu (Armstrong, Cummins, Hastings, & Wood, 2003). Ajalooliselt on organisatsioonid keskendunud sisemistele tööjõuturgudele (*internal labour market*), kus töötajate karjäär edenes pika aja jooksul ühe tööandja juures. Organisatsioonide palgastruktuurid olid vähesel määral mõjutatud välistest turuteguritest, mistõttu sarnane ametikoht võis erinevates organisatsioonides olla väga erinevalt tasustatud (Gerhart & Rynes, 2003). Lisaks sellele on paljud töötajate töötasude rahulolu-uuringud ja tasustamisalased psühholoogilised lähenemised (nt Adams'i õigluse teooria) keskendunud valdavalt organisatsioonisisestele teguritele (Dulebohn & Werling, 2007).

Alates 1980. aastatest on sisemiste tööjõuturgude osatähtsus majanduskeskkonnas langenud, tööjõud on muutunud mobiilsemaks ja palgaturuinfo töötajate tasustamise kohta kättesaadavamaks. Muutustest tulenevalt pidid organisatsioonid hakkama aina rohkem keskenduma välistele palgavõrdlustele ning garanteerima oma tasusüsteemi konkurentsi-võime tööjõuturul, kasutades selleks tööturu palgauuringud, mille järgi vähemalt osaliselt oma palgastruktuuri kujundati. Oluline muutus palgauuringute läbiviimises toimus 1982. aastal, kui USA kohus keelas mitteametlike ehk organisatsioonide omavahel tehtud palgauuringute läbiviimise ja palgatasemete fikseerimise, mille tagajärjel osutusid valdavaks turuinfo pakkujaks erinevad konsultatsiooniettevõtted. (Ledford, 2014; Viswesvaran & Barrick, 1992).

Kuna ametikohtadele tasu määramine on keeruline protsess, hinnatakse organisatsioonides töötasu suurust sageli suhteliselt: kas suhtes töö panusega (sh pingutuse ja oskustega), töötaja eelmise töötasuga või teiste töötajate tasudega, kas oma organisatsioonis või tööturul üldiselt (Findlay, Findlay, & Stewart, 2014). Tänapäeval on aina enam levinud organisatsioonivaheliste töötasude võrdluste tegemine, kasutades võrdluste aluseks turul läbiviidavaid palgauuringuid ja avalikku ning riiklikku statistikat.

Seega on võrdluste tegemine olnud organisatsioonide jaoks nii vajadus kui kohustus, et olla konkurentsivõimelised ja täita kohalikke seadusi. Organisatsioonid on aastakümnete jooksul üritanud töötasude määramise protsessi luua süsteemsust ja konkreetseid aluseid.

Neist enim kasutatud meetodiks on olnud ametikohtade hindamine, mille järgi ka reeglina palgastruktuuri palgagruppe moodustatakse.

1.2 Traditsioonilise ametikohtade hindamise mõiste ja protsess

Ametikohtade hindamise idee pärineb 20. sajandi algusest, kui USA ettevõtted otsisid ratsionaalsemaid ja teaduslikemaid meetodeid tööliste tasustamise korrastamiseks ja struktureerimiseks. Hindamise meetodi loomise eesmärk oli vähendada juhtimispraktikaid, kus töötasude määramiseks hinnati töötajate perekondlike asjaolusid ja teisi isiklikke tegureid. 1950. aastateks oli ametikohtade hindamisest (eelkõige analüütilisest punkt-faktor meetodist) saanud peaaegu universaalne lähenemine suurtes organisatsioonides. (Figart, 2000)

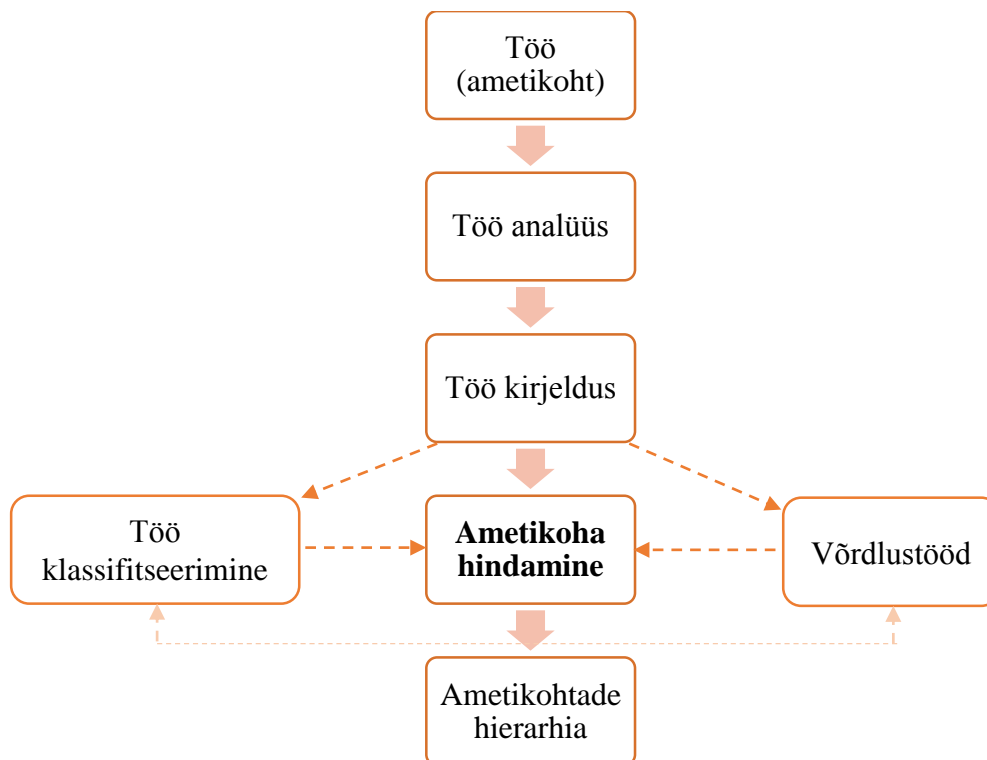
Ametikohtade hindamiseks nimetatakse süstemaatilist protsessi, mille eesmärgiks on määrata ametikohtade suhteline väärtus organisatsioonis, arvestades hinnatava töökooha sisu, sellel töötamiseks vajalikke teadmisi ja oskuseid, ametikoha väärtust organisatsioonile ja muid asjakohaseid tegureid (Milkovich et al., 2013). Antud seletus on käsitletava mõiste üks levinuimaid definitsioone ning sisaldab endas kõiki olulisemaid ametikohtade hindamise omadusi:

- hinnatakse ametikohta, mitte inimest;
- tulemuseks on ametikoha suhteline, mitte absoluutne väärtus;
- väärtus on oluline organisatsioonisiseselt.

Rahvusvaheline Tööorganisatsioon (ILO, 1986) defineerib ametikohtade hindamise kui katse piiritleda ja võrrelda nõudmisi, mida peab täitma konkreetse töö normaalseks tegemiseks tavaliste töötajate poolt, jättes arvestamata individuaalsed oskused ja töötajate tulemuslikkuse. Käesolev definitsioon toob veelkord välja ametikoha, mitte inimese hindamise olulisuse, kuid lisab, et tehtavate võrdluste aluseks peab olema normaalne ehk tavapärase sooritus. Varasema definitsiooni järgi on ametikohtade hindamine töö analüüsi tehnikate rakendamine töö suhtelise väärtuse kvalitatiivseks mõõtmiseks, mille eesmärgiks on seada töötasude vahel objektiivsete vahendite abil järjekindlad erinevused (Beatty ja Alford, 1951). Eelnev definitsioon sisaldab endas ka ametikohtade hindamise põhilist väljundit ehk organisatsiooni töötajate töötasude määramist.

Seega on ametikohtade hindamise mõistet defineeritud erinevalt, kuid kõikidel juhtudel on oluline töökohtade omavaheline võrdlemine. Kahe viimase väljatoodud definitsiooni järgi sisaldab ametikohtade hindamine ka teatud osas töö analüüsi, kuid

tänapäeval levinud praktika järgi tuleks neid kahte mõistet omavahel eristada. Töö analüüsi on defineeritud kui ametikoha kohta informatsiooni kogumise süstemaatilist protsessi. Töö analüüs reeglina eelneb ametikohtade hindamisele. (Heneman, 2003; Milkovich et al., 2013) Organisatsiooni ametikohtade hindamise tavapärase protsess on välja toodud joonisel 1.



Joonis 1. Ametikohtade hindamise protsess

Allikas: Heneman, 2003

Ametikohtade hindamise tulemuseks on ametikohtade hierarhia (struktuur). Ametikohtade hierarhias (*job structure/hierarchy*) järjestatakse organisatsiooni ametikohad sisemiste tegurite järgi, võttes aluseks ametikohtade hindamise tulemused. Sellele järgneb tavaliselt ametikohtade grupeerimine vastavalt töö väärtusele palgagrupidesse (*grading*) ning töötasude määramine, mille tulemusena luuakse organisatsiooni palgastruktuur. (Milkovich et al., 2013)

Kuigi ametikohtade hindamise tulemuste peamine kasutusala on organisatsiooni tasusüsteemi palgastruktuuri loomine ja töötajatele süsteemsel alusel palgatasemete määramine, on hindamise tulemusi kasutatud ka töökohtade tulemuslikkuse hindamisel, arenguestlustel, koolitus- ja arenguprogrammides ja madala kvaliteediga (väärtusega) tööde ümber kujundamises (Van Sliedregt, Voskuijl, & Thierry, 2001; McNabb & Whitfield, 2001).

Ametikohtade hindamise meetodid jagatakse tüüpiliselt analüütilisteks ja mitte-analüütilisteks (Armstrong et al., 2003). Analüütiliste meetodite puhul hinnatakse ametikoha iga osa (faktorit) eraldi ning töö väärtust mõõdetakse selle erinevate osade summana. Mitte-analüütiliste meetodite puhul hinnatakse ametikohta ühe tervikuna vastu eelnevalt koostatud võrdluse alust.

Neli põhilist ja tänapäevani sagedamini kasutatavat ametikohtade hindamise meetodit olid loodud 1926. aasta lõpuks (Figart, 2001) ning on välja toodud tabelis 2.

Tabel 2. Ametikohtade hindamise levinuimad meetodid

	Mille vastu võrreldakse:	
Võrreldavate standardite arv	<u>Teised ametikohad</u>	<u>Koostatud standardid</u>
<u>Üks (mitteanalüütiline)</u>	Järjestamine	Klassifitseerimine
<u>Mitu (analüütiline)</u>	Faktorite võrdlus	Punkt-faktor meetod

Allikas: Autori koostatud Heneman, 2003 ja Armstrong et al., 2010 alusel

Järgnevalt on välja toodud nimetatud meetodite kirjeldused:

- Järjestamine – ametikohti võrreldakse tervete ühikutena üksteise vastu, mille tulemusena seatakse need olulisuse järjekorda. Ühe töö erinevust teisest ei ole võimalik kvantitatiivselt mõõta. Üks järjestamise alamtüüp on tööde omavaheline paarides võrdlemine. Võrdluse alus võib olla väga subjektiivne.
- Klassifitseerimine – ametikohad paigutatakse teatud kirjelduste järgi gruppidesse (tööperedesse vms). Meetodi kasutamine nõuab, et eelnevalt on lahti kirjeldatud gruppide kirjeldused või standardid, mille järgi töid paigutama hakatakse. Tööde klassifitseerimisel hinnatakse neid tervete ühikutena. Probleemid võivad esineda harvemini esinevate tööde puhul, millel puudub standard või kirjeldus.
- Faktorite võrdlus – ametikohtade hindamise puhul jagatakse ametikohale määratud töötasu varasemalt kokkulepitud faktorite vahel osadeks, mille tulemusena saadakse teada, milliseid faktoreid tööde puhul enim tasustatakse. Erinevate ametikohtade faktorite tasustamise osakaalud on omavahel numbriliselt võrreldavad.
- Punkt-faktor meetod (punkt-meetod) – ametikohtade hindamisel hinnatakse tööd teatud faktorite järgi ehk iga ametikohta analüüsitakse osade (faktorite, elementide) kaupa, kus iga faktori juures määratakse tööle teatud arv punkte vastavalt meetodi skaalale. Töö lõplik väärtus moodustub kõigi faktorite järgi saadud punktide summana, mille järel saab ametikohti kvantitatiivselt töö väärtuse järgi hierarhiliselt järjestada. Antud meetod on teistega võrreldes kõige aja- ja ressursikulukam.

Eelnevalt kirjeldatud meetodeid nimetatakse ka traditsioonilisteks ametikohtade hindamise viisideks, mis keskenduvad ühe organisatsiooni sees tööde omavahelise suhtelise väärtuse leidmisele. Organisatsioonides on ajalooliselt enim kasutusel olnud punkt-faktor meetod, milles nähti teadusliku juhtimise (taylorismi) rakendamist töötasude määramisele. Ametiühingud on punkt-faktor meetodit aktiivselt kritiseerinud liigse keerukuse tõttu ja majandusteadlased objektiivsuse ning teaduslikkuse puudumise pärast (Figart, 2001). 1970. ja 1980. aastatel suurenes ametikohtade hindamise kohta tehtavate empiiriliste uurimuste arv, milles uuriti hindamise reliaablust, valiidsust ning sobivust ametikoha väärtuse mõõtmiseks. Üldistatult leiti uuringute tulemustena, et ametikohtade hindamine võib olla eba-usaldusväärne ja mitte-valiidne, kuna protsessi näol on tüüpiliselt tegemist subjektiivsete hinnangute andmisega, mis ei taga töö tegeliku väärtuse leidmist. (Dulebohn & Werling, 2007). Lisaks leiti, et punkt-faktor meetodi kasutamine suurendab organisatsioonis bürokraatia ja hierarhia taset, on aja- ja ressursikulukas ning ei sobi kokku tol ajal oluliselt muutuvate organisatsiooni struktuuride ja nende juhtimisstiilidega (Lawler, 1986).

Koos muudatustega majanduses ja tööjõuturul, organisatsiooni sisemiste tööjõuturgude kadumise ning sellest tuleneva välise konkurentsi suurenemisega, on viimastel aastakümnetel traditsioonilistest meetoditest rohkem praktiseeritumaks osutunud ametikohtade turu väärtuse meetod (*market pricing*). (Dulebohn & Werling, 2007; Heneman & LeBlanc, 2002; WorldatWork, 2009)

1.3 Turuväärtuse meetod ametikohtade hindamise alternatiivina

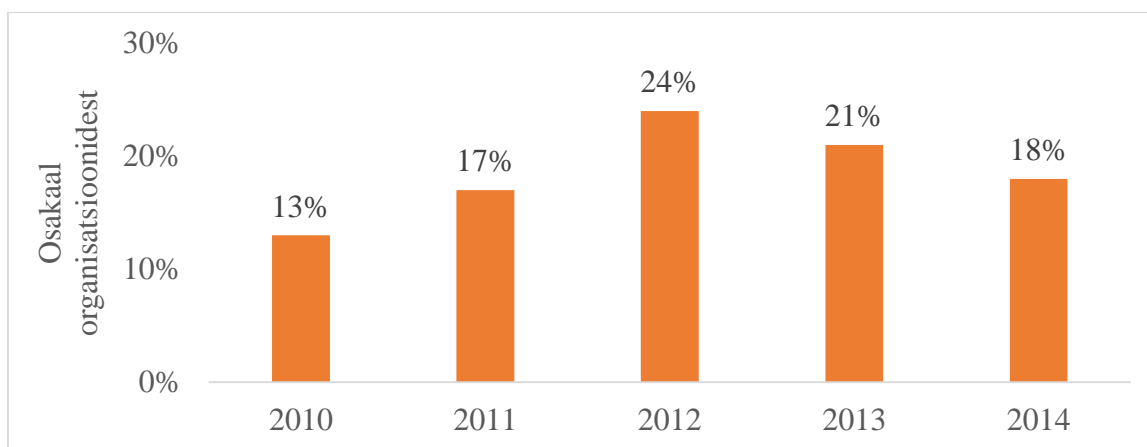
Barcellos'i (2005) järgi leitakse ametikohti turu väärtuse järgi hinnates, kui palju sarnaste tööde eest makstakse teistes organisatsioonides, mis on hindava organisatsiooniga samal tööjõuturul. Seega peab organisatsioonil, antud meetodi kasutamise puhul, olema ligipääs informatsioonile turul olevate töötajate ja organisatsioonide töötasude kohta. Selleks kasutavad organisatsioonid konsultatsioonifirmade või ettevõtete liitude poolt läbi viidud palgauuringuid või avalikku statistikat.

Erinevalt traditsioonilistest meetoditest tuleneb turupõhise meetodi puhul ametikoha hind (väärtus) organisatsioonivälistest teguritest. Sellest tulenevalt on meetodit kritiseeritud, sest: (a) see eirab organisatsiooni sisemist õiglust, (b) igale ametikohale ei ole võimalik turul vastet leida, (c) turuinfo on tundlik mõõtmis- ja valimist tulenevatele vigadele ning (d) see

süvendab organisatsioonis turul kehtivaid ebavõrdsusi (eelkõige tööde puhul, mida teevad valdavalt naised). (Armstrong et al., 2003; Heneman, 2003).

Lisaks toob Johnson (2011) välja, et turuhinna järgi töid hinnates saadakse teada vaid ametikoha kohaliku turu palgatase, mitte selle tegelik väärtus. Teisisõnu ametikoht, mida tasustatakse turul või organisatsioonis kõrgemalt, ei pruugi omada olemuslikult kõrgemaid nõudeid selle töö tegijale. Tööde turuhindade kujunemise puhul ei oma rolli ainult tööle esitatud kvalifikatsiooninõuded või ülesannete keerukus vaid ka turu nõudluse ja pakkumise vahekord, töö geograafiline asukoht, organisatsiooni tegevusvaldkond, suurus ja maine, ametiühingute mõju ja mitmed muud tegurid (Dulebohn & Werling, 2007; Romanoff, Boehm, & Benson, 1986).

Erinevale kriitikale vaatamata on alates 1990. aastatest traditsioonilised ametikohtade hindamise meetodid kaotanud populaarsust personalijuhtimise praktikute ja konsultantide seas, kes tegelevad organisatsioonide tasusüsteemide kavandamisega (Heneman & LeBlanc, 2002). Hay Group'i 2003. aastal USA-s läbi viidud uuringu järgi kasutas 59% organisatsioonidest töötasude määramiseks eelkõige turuhinnastamise meetodit, 2% ainult sisemist ehk analüütilist ametikohtade hindamist ning 17% kombinatsiooni eelnevast kahest (Barcellos, 2005). WorldatWork ja Deloitte'i uuringu järgi (2012) on palgastruktuuride puhul enim kasutatud turupõhine lähenemine. WorldatWork'i (2009) uuringu järgi kasutasid USA-s 67-75% organisatsioonidest eelkõige ametikohtade turuväärtuse hindamist ning 14-19% kasutasid eelkõige analüütilist punkt-faktor meetodit. Analoogsed tulemused analüütilise hindamise kasutamise kohta on olemas ka Eestis, kus seda kasutavad alla veerandi Fontese palgauuringus osalevatel (valdavalt erasektori) organisatsioonidest (joonis 2).



Joonis 2. Ametikohtade analüütilise hindamise kasutamine organisatsioonide tasusüsteemides (2010-2014. aasta palgauuringutes osales 190-330 organisatsiooni)

Allikas: Fontese Eesti Palgauuringud, 2010-2014

Praxise ja Centari (2010) uuritud kuuest organisatsioonist Eestis olid analüütilist ametikohtade hindamist kasutanud kaks organisatsiooni, kus mõlemal juhul tunnistati, et töötasude määramisel arvestatakse ka turutegurite ja individuaalsete kokkulepetega.

Vaatamata faktile, et turupõhine lähenemine ametikohtade hindamisele on lääneriikides läbiviidud uuringute kohaselt nüüdseks enim organisatsioonides kasutatud meetod, ei tähenda see, et organisatsioonisiseseid tegureid ei arvestataks. Näiteks Galuscak, Keeney, Nicolitas, Smets, Strzelecki ja Vodopivec'i (2012) 17-s Euroopa riigis läbi viidud uuringu järgi arvestavad 78% organisatsioonidest uutele töötajatele tasu määramisel ennekõike siseseid tegureid (sama uuringu järgi Eesti organisatsioonidest 68%). Nimetatud tulemused aga ei tähenda, et organisatsioonide olemasolevates palgastruktuurides väliste teguritega ei ole eelnevalt arvestatud.

1.4 Tasusüsteemide tõhususe ja ametikohtade hindamise vahelised seosed

Kui ametikohtade struktuuri loomisel käsitletakse organisatsioonisiseseid tegureid, siis tasusüsteemis ja palgamäärade leidmisel tuleb arvestada ka organisatsiooni konkurentsivõimet tööjõuturul ning kuidas loodav tasusüsteem seda toetab. Milkovich et al. (2013) koostatud mudeli järgi väljendub organisatsioonis kasutatavate personalijuhtimise ja tasustamise strateegiate tõhusus äristrateegia elluviimisel: organisatsiooni konkurentsivõimes, loodud konkurentsieelises ja organisatsiooni erinevate huvipoolte (*stakeholders*) rahulolus. Tasusüsteemi tegelikku mõju ja edukust organisatsiooni tulemustele mõõdetakse aga organisatsioonides harva.

Viimast väidet kinnitavad Corby, White ja Stanworth (2005), kes leidsid, et vaatamata tööjõukulude suurele osakaalule organisatsiooni tegevuskuludest, ei hinda organisatsioonid kasutatavate tasusüsteemide mõju ega neis süsteemides tehtavate muutuste tagajärgi. Kuigi kõik uuritud organisatsioonid olid tasusüsteeme rakendades seadnud sellele teatud eesmärgid, ei kasutatud nende tulemuslikkuse mõõtmiseks formaalseid ega kvantitatiivseid meetodeid (v.a. üks organisatsioon, kes mõõtis töötajate voolavust) ning selleks ei leitud ka sobivat viisi (mõõdikuid) ega vajadust. Uuringu autorid leidsid, et tulemuste põhjuseks võib olla uue tasusüsteemi rakendamise ja sellega kaasnevate muutuste vahel põhjusliku seose puudumine või selle keeruline välja selgitamine.

Sarnaste tulemusteni jõudsid Scott, McMullen ja Sperling (2006), kelle läbi viidud uuringu järgi kasutas 47% kogu uuritud valimist tasusüsteemi hindamist, kuid neist pooled teevad seda informaaalselt (näiteks saades tagasisidet töötajatelt ja juhtidelt). Kokkuvõttes

leiti, et enamikus organisatsioonides on tasusüsteemide hindamisprotsessid uurijate hinnangul puudulikud – kolmandik organisatsioonidest arvutab täpselt välja tasusüsteemiga seotud kulud ja süsteemi mõju organisatsiooni tulemustele. Uurijate sõnul tuleneb erinevus sellest, et organisatsioonides, kus hinnatakse tasusüsteemi mõju, nähakse tasusüsteeme pigem investeringuna, millelt tuleb tulu tagasi teenida.

Sarnase uuringu viisid läbi Armstrong, Brown ja Reilly (2011), kes jõudsid analoogsete tulemusteni: süstemaatiliselt mõõdavad tasustamise praktikate mõju 32% organisatsioonidest. Põhjuseks, miks tasustamise mõju ei hinnatud, toodi peamiselt välja aja- ja infopuudus. Mõõtmiskriteeriumitena toodi enim välja töötajate tagasisidet ja suhtumist tasusüsteemi, palgataseme võrdlust turuga ning töötajate voolavust. Ühe suurima puudusena tasustamis-süsteemide hindamiste puhul toodi välja põhjuse ja tagajärje vahel seose leidmine.

Tasusüsteemidele võib otsesemat mõju omada ametikohtade hindamine, mille põhjal tihti tasusüsteeme luuakse. Gomez-Mejia, Balkin ja Milkovich (1990) uurisid tehnoloogia-organisatsioonide tasustamise praktikaid ning leidsid, et ametikohtade hindamise kasutamisel oli negatiivne mõju tasusüsteemi tõhususele. Põhjuseks toodi välja, et uuritud tegevusvaldkonnas hinnatakse organisatsioonilisest hierarhiast kõrgemalt innovatsiooni ning töötajaid tasustatakse nende panuse ja teadmiste eest. Sarnasele tulemusel jõudsid Diaz ja Gomez-Mejia (1997), kes leidsid, et tehnoloogiaettevõtetes on olulisemad välised turuvõrdlused ja konkurentsivõime kui sisemine õiglus ja ametikohtade hindamine. Ka Tremblay ja Chênevert (2008) jõudsid oma uuringus tulemusteni, mille järgi tehnoloogiaettevõtetes rõhutakse töötasude määramisel rohkem turu palgatasemete järgimisele kui sisemistele teguritele.

Ametikohtade hindamise ning selliste tööpraktikate kasutamist, mida seostatakse kõrge organisatsioonilise tulemuslikkusega (*high performance practices*) uurisid McNabb ja Whitfield (2001). Uuringu tulemustena leiti, et organisatsioonid, kes rakendasid kõiki kõrge tulemuslikkusega seotud praktikaid, kasutasid väiksema tõenäosusega analüütilist ametikohtade hindamist. Sarnane seos mitte-analüütilise hindamise kasutamisega puudus. Samuti näitasid tulemused, et organisatsioonid, kes kasutasid mõlemat meetodit (analüütilist kui ka mitte-analüütilist hindamist), hindasid oma majanduslikke tulemusi madalamalt kui organisatsioonid, kes kasutasid ainult ühte meetodit. Kokkuvõttes leidsid autorid, et analüütiline ametikohtade hindamine ja organisatsiooni kõrge tulemuslikkus võivad olla üksteisele vastutöötavad, sest analüütiline hindamine muudab tasustruktuurid jäigemaks,

vähendab töötaja tulemustega seotud tasustamise võimalusi ning vähendab paindlikkust ja vabadust juhtide otsustes.

Kolm põhilist põhjust, miks ametikohtade hindamine organisatsioonide tasusüsteemide alusena ei toimi on kokku võtnud Lawler (1991):

1. Psühhomeetriselised omadused. Välja on toodud meetodi madalat usaldusväärset ja valiidsust, mis tuleneb faktist, et hindamise protsess on olemuslikult subjektiivne.
2. Soovimatud tagajärjed. Kuna ametikohtade hindamine on oma olemuselt töötajatele kontrollsüsteem, toob see kaasa muutused töötajate käitumises – näiteks töötajate liigne keskendumine organisatsioonisisestele ehk üksteise tööde võrdlustele (sisemise õigluse tähtsustamise puhul), tööde tegelikkusest keerulisemaks kirjeldamine või ametikirjelduste väliste ülesannete rõhutamine (töö sisu hindamise puhul) ning ametikõrgenduste otsimine (töötasu töö väärtusest sõltuvuse puhul).
3. Süsteemide ühildumine (kongruents). Töökeskkond ja tööde tegemise viis on läbimas olulisi muutusi, mistõttu traditsiooniliselt standardiseeritud ja hierarhilised süsteemid ei kirjelda piisavalt töö väärtust ning jätavad mõõtmata töötajate töösse kaasatuse, isikliku innovatsiooni, tulemuslikkuse ning meeskondade tulemused.

Analüütiliste ametikohtade hindamise meetodite manipuleerimise mõju ametikoha lõplikule väärtusele ning määratavale palgagrupile uurisid Van Sliedregt, *et. al* (2001). Leiti, et ametikohtade hindamise meetodid mõõtsid edukalt töö suhtelist väärtust, vaatamata mõjutustele ja muudatustele meetodis. Samas hinnatud ametikohtadele palgagruppide määramine oli kergesti mõjutatav hindamisel tehtud muudatustest ning seetõttu võisid tööd sattuda vääraste palgagruppi. Sellest tulenevalt soovitati organisatsioonides kasutada väiksemat arvu laiemaid palgagruppe, mis erineb traditsioonilisest palga–struktuurist, mille alusena kasutatakse ametikohtade hindamist.

Seega sobib ametikohtade hindamine organisatsioonisiseks kasutamiseks ja tööde omavahelise suhtelise väärtuse mõõtmiseks, kuid tasusüsteemis tuleb arvestada ka muutuva tööjõuturu ja väliste turu teguritega, mis tänapäeval aina enam töötajate tasustamist mõjutavad (Lazaer & Oyer, 2004).

Rahvusvahelistes organisatsioonides on töötajate tasustamise haldamine üks kõige ajakulukam, kuid samas strateegiliselt olulisem ning töötajaile nähtavam personalijuhtimise valdkond (Reynolds, 1997). Morgeson, Campion ja Maertz (2001) leidsid, et töötajate kaasamine ametikohtade hindamise protsessi ei mõjutanud nende rahulolu tasustamisega. Sarnaselt leidsid Scarpello ja Carraher (2007), et töötajad ei hinda võrdselt nendele määratud töötasu organisatsioonisisest õiglust ja selle töötasuga rahulolu, mis tähendab, et sisemine

töötasude õiglus ei taga töötajate töötasudega rahulolu. Samal ajal on ametikohtade hindamise üks eesmärke just töötasude sisemine õiglus (Armstrong et al., 2003). Samas leidub uuringuid, kust selgub, et inimeste rahulolu töötasu ja organisatsiooni–sisese õiglusega (*fairness*) on rohkem mõjutatud tasude sisemisest õiglusest (*equity*) kui välisest konkurentsivõimest (Scott, McMullen, & Royal, 2011).

Üks põhilisi vastuolusid ametikohtade hindamise juures on, kas ametikoht või töö iseenesest omab teatud väärtust. Ametikohtade hindamise meetodi aluseks on, et töö omab sisemist väärtust, mis on sõltumatu selle turuväärtusest. Armstrong ja Cummins (2008) toovad välja, et arvamused, mille järgi tööd omavad sisemist (*intrinsic*) väärtust, tuleneb tugevalt ametikohtade hindamise kasutamisest, mille tulemusel töid kvantitatiivsete punktidega mõõdetakse, vaatamata sellele, et need punktid ei ole absoluutsed ehk tööväärtuspunkte ei ole võimalik kasutada ilma konkreetse hindamise meetodita. Welbourne ja Trevor (2000) väitsid, et lisaks töö enda väärtusele hinnatakse ametikohtade hindamisel ühtlasi töökeskkonna ja organisatsiooni osakondade dünaamikaid, mis mõjutavad hindamise tulemusi.

Barcellos'i (2005) nägemus ametikohtade hindamise kohta on, et ametikohal ei ole sisemist (*inherent*) väärtust. Ametikoht on mõiste – kogum kohustusi, protsesse ja soovitud tulemusi. Barcellos lisab, et ametikohtade puhul ei tasusta tööandjad ametikohta, vaid vajalikke oskusi, mistõttu võivad palgauuringud olla ebausaldusväärsed, sest ametikohtade ja ametinimetuste hinnastamise asemel tuleks tasustada inimeste oskuste kogumeid.

Sarnasel seisukohal on Drucker (2002), kes kutsub organisatsioone üles muutma oma personalijuhtimise poliitika ja praktikaid töötajapõhisest inimesepõhisele lähenemisele. Drucker toob uue lähenemise vajaduse põhjenduseks muutunud töökeskkonna, kus oskustööliste asemel hakkab aina enamate organisatsioonide tulemuslikkus sõltuma teadmistega tööjõust (*knowledge workforce*), kelle motiveerimisele ei saa läheneda traditsiooniliste meetoditega.

Samuti pakub Bunning (2004) välja, et koos muutustega organisatsioonides ja nende struktuurides, mis on muutunud lamedamaks ja „orgaanilisemaks“, peaks muutuma ka tasusüsteem – ametikoha hindamise asemel tuleks hinnata töötavat indiviidi, kuna tänapäeval tasustatakse teadmisi, oskusi ja võimeid (ehk kompetentse), mitte töötajate ametikohta. Bunning'i järgi traditsiooniline ametikohtade hindamise praktika tulevikus lõpeb ning ametikohti hakatakse kujundama töötajate järgi, mitte vastupidi.

Analoogselt tulemusele jõudsid Cox, Brown ja Reilly (2010), kes leidsid, et organisatsioonid peaksid loobuma keerulistest tasusüsteemidest ning töötajate tasustamise

joondamisest strateegiliste äriplaanidega. Selle asemel tuleks tähelepanu fookuseerida töötajatele ja nende tööle. Suurem roll on uurijate nägemuses kogutasupõhisel tasustamisel, milles olulisimat rolli omab töötaja otsene juht, mitte organisatsiooni personaliosakonna poolt loodud tasusüsteem.

Boudreau ja Lawler (2014) leiavad USA-s läbi viidud uuringu põhjal, et vaatamata globaliseeruvale majandusele, suurenenud konkurentsile, infotehnoloogistele arengutele, muutuvale tööjõuturule ja muudele teguritele, on personalijuhtimine edasi arenenud võrdlemisi aeglaselt, kasutades endiselt paljusid traditsioonilisi lähenemisi. Boudreau ja Lawler'i sõnul peab relevantsuse säilitamiseks organisatsioonide personalifunktsioon muutuma kaasaegsemaks.

2. EMPIIRILINE UURIMUS AMETIKOHTADE HINDAMISEST JA TASUSÜSTEEMIDE TÕHUSUSEST

2.1 Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused

Empiirilise uurimuse läbiviimisel on autori eesmärgiks kaardistada Eesti organisatsioonide tasusüsteemide ja ametikohtade hindamise praktikate seosed ja mõju tasusüsteemi tajutud tõhususele. Käesolevat teemat ei ole Eestis sellisel kujul varasemalt uuritud. Seega on antud töö esimene, mis annab ülevaate ametikohtade hindamise praktikatest ja tasusüsteemidest ning nende omavahelistest seostest Eesti organisatsioonides.

Empiirilises uuringus otsitakse vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Millise ülesehitusega on organisatsioonide tasusüsteemid?
2. Milliseid ametikohtade hindamise meetodeid organisatsioonides kasutatakse?
3. Kui tõhusaks hindavad organisatsioonid oma tasusüsteemi? Kuidas hindavad organisatsioonid, kes kasutavad ametikohtade hindamist, selle mõju tasusüsteemi tõhususele?
4. Millist turupositsiooni rakendatakse organisatsioonide tasusüsteemides? Kuidas on turupositsioon seotud tasusüsteemi tõhususega?
5. Mille poolest erinevad ametikohtade hindamise praktikad ning tasusüsteemi tõhusus suurtes ja väike-keskmistes organisatsioonides?

2.2 Uurimuse meetodika

Uurimuse eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi internetipõhise küsitlusuuringu kasutades andmete kogumiseks kvantitatiivset struktureeritud ankeetküsimustikku. Küsimustiku koostamine ja empiirilise uurimuse viidi läbi perioodil veebruar-märts 2015.

Uurimuse läbiviimisel kasutati ankeetküsimustikku, mille autor koostas Balkin'i ja Gomez-Mejia (1990) poolt loodud organisatsioonide tasustrateegiatega ja tasusüsteemi tõhususe küsimustiku (*Compensation Strategies and Pay Effectiveness Measure*) alusel.

Tasusüsteemi tõhusus on uurimuses operatsionaliseeritud kuivõrd:

- tasusüsteem toetab organisatsiooni eesmärkide täitmist;
- tasustrateegiad on organisatsiooni omanikele tulusad;
- töötajad on rahul tasustamise praktikatega;
- tasusüsteem aitab töötajaid hoida, värvata ja motiveerida.

Küsimustiku eesti keelde adapteerimiseks küsiti e-maili teel luba prof. Gomez-Mejia'lt, kes adapteerimise heaks kiitis. Küsimustiku koostamisel viis autor läbi eeltestimise (valimiks viis inimest) ning pilootuuringu (valimiks viisteist inimest), mille järel lühendati ning täiendati küsimustikku. Korrigeeritud ning lõplikult vormistatud küsimustik on välja toodud Lisas A. Adapteeritud küsimustikule (küsimused 15-27) lisati küsimused organisatsiooni ja selle tasusüsteemi kirjeldavate tunnuste kohta (küsimused 1-14), lisaküsimused McNabb ja Whitfield (2001) uuringust (küsimused 29, 31, 33) ning autori poolt loodud lisaküsimused (küsimused 28, 30, 32, 34-38).

Kokku oli uuringus kasutatud küsimustikus 31 kohustuslikku ning 8 vabatahtlikku valikvastustega küsimust või hinnatavat väidet, millele tuli vastata Likert'i skaalal, vastavalt sellele, kuivõrd need iseloomustavad vastaja organisatsiooni ja seal kasutatavaid praktikaid (skaalal 1 – ei nõustu kuni 5 – nõustun täiesti). Küsimustiku esimeses pooles (küsimused 4-23) uuriti organisatsioonides kasutatavaid töötajate tasustamise ja ametikohtade hindamise praktikaid; teises pooles (küsimused 24-33) paluti vastajatel hinnata kasutatud praktikate tõhusust ja kuluefektiivsust. Lisaks said vastajad märkida organisatsioonis kasutatavad konkreetset ametikohtade hindamise lahendused (neid pakkuvate konsultatsiooniettevõtete järgi, küsimused 34-36).

Küsitlus viidi läbi internetis uuringutekeskkonnas SurveyGizmo, vastused kodeeriti ning andmeid analüüsiti IBM SPSS Statistics 22.0 ja MS Excel 2013 andmetöötlusprogrammidega. Küsimuste ja väidete kohta on enamikel juhtudel välja arvatud aritmeetiline keskmine (\bar{x}), standardhälve (SD) ja sageduse osakaal (%). Kõik joonised ja tabelid on koostatud autori poolt. Tulemuste statistilise olulisuse ja üldistatavuse hindamiseks kasutati t-testi ning ANOVA ja χ^2 testi. Usaldusnivooks valiti 0,05.

2.3 Uurimuse valim

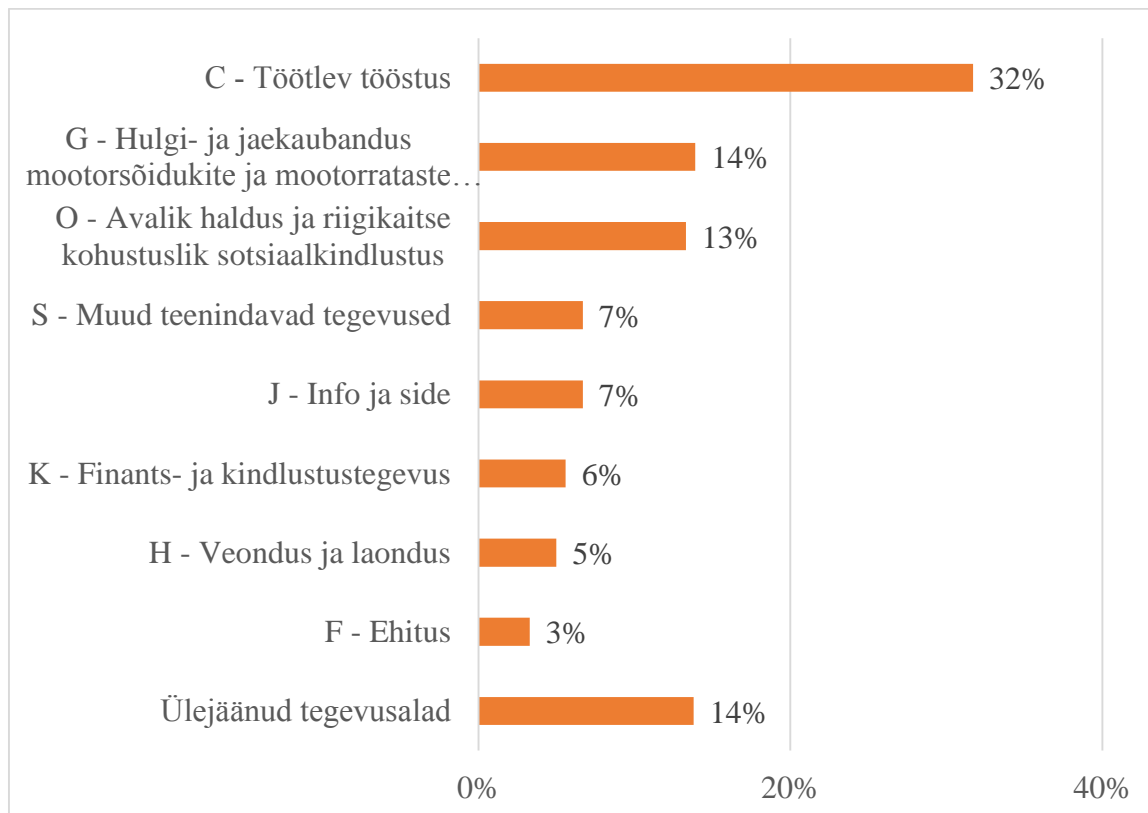
Magistritöö uurimuse valimi moodustasid Eesti organisatsioonide personalijuhid ja -spetsialistid. Igast organisatsioonist paluti uuringusse ühte vastust, millele viidati küsimustiku sissejuhatuses ning mida duplikaatide vältimiseks kontrolliti andmeanalüüsi

käigus (võrreldes vastanud organisatsioonide tegevusvaldkonda, töötajate arvu ja kapitali päritolu).

Vastajateni jõudmiseks kasutati otsepöördumisi. Organisatsioonide personalitöötajatele saadeti e-mailid uurimuse kirjelduse ja küsimustiku lingiga. Igasse organisatsiooni saadeti kutse ühele personalijuhile või -spetsialistile palvega vajadusel kutse sobivamale isikule edasi saata. Organisatsioonide kontaktid saadi Fontese poolt kaardistatud organisatsioonide andmebaasist. Sellest tulenevalt on valim mitte-tõenäosuslikku tüüpi mugavusvalim, olles mittejuhuslik ja mittetõenäosuslik.

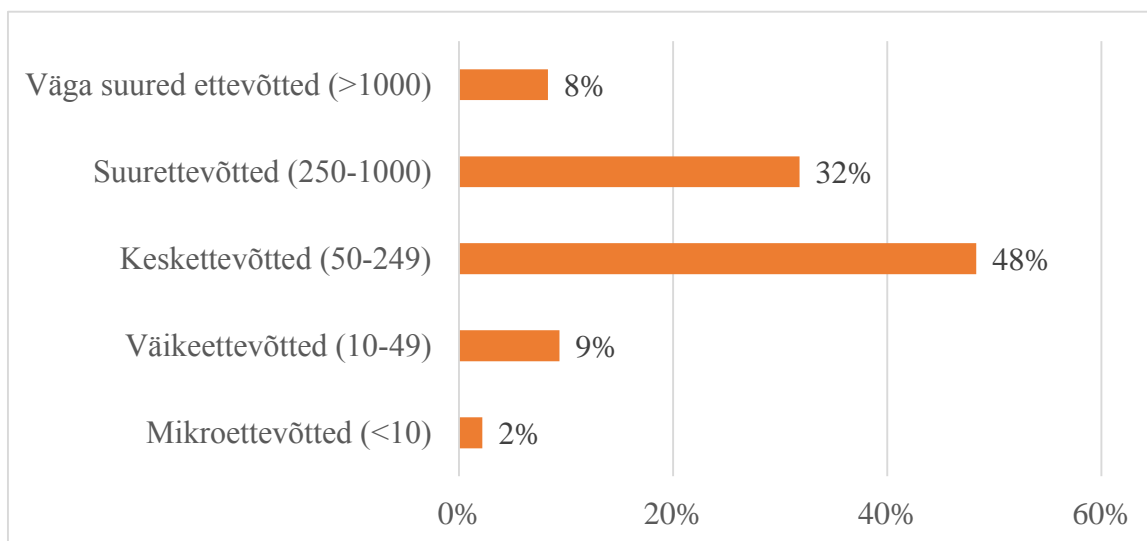
Küsimustik saadeti välja 523 organisatsioonile. Vastamise perioodiks oli 4.-19. märts 2015, mille jooksul saadeti välja esialgne kutse ning kaks meeldetuletust. Kokku laekus ankeetküsimustikule 180 vastust, mis teeb vastajate osakaaluks 34%. Vastanutest, kes lisasid oma ankeeti oma kontaktinfo ($n=78$), moodustasid 72% personalijuhid ja 13% personalispetsialistid.

Vastanud organisatsioonidest 45% põhinevad väliskapitalil, 22% kohalikul erakapitalil, 21% riiklikul kapitalil ning 12% segakapitalil. Organisatsioonide jagunemine tegevusvaldkonna järgi (Eesti majanduse tegevusalade klassifikaatori süsteemi kohaselt) on välja toodud joonisel 3.



Joonis 3. Organisatsioonide jagunemine tegevusvaldkonna järgi (EMTAK'i alusel)

Uuringus osalenud organisatsioonide täiskohale taandatud töötajate arvu aritmeetiline keskmine oli 411. Töötajate arvu järgi grupeeritud organisatsioonide osakaalud on välja toodud joonisel 4.



Joonis 4. Organisatsioonide jagunemine töötajate arvu järgi grupeeritult

2.4 Empiirilise uurimuse tulemused

2.4.1. Tasusüsteemide ülesehitus. Esmalt keskendutakse tulemustes organisatsioonide tasusüsteemide ülesehitusele ja struktuurile (esimene uurimisküsimus). Enamuses uuringus osalenud organisatsioonides (78%) on kasutusel valdavalt ametikohapõhine tasusüsteem. Peamiselt isikupõhist tasusüsteemi rakendavad 14% organisatsioonidest ning 8%-l on kasutusel mõni teist tüüpi tasusüsteem, mis vastajate lisatud kommentaaride järgi tähistas kõigil juhtudel kombinatsiooni eelmisest kahest. Organisatsiooni tasusüsteem põhineb täielikult ametikohtade hindamisel 44% organisatsioonidest ja osaliselt 34% organisatsioonidest. Tasusüsteem ei põhine ametikohtade hindamisel 22% vastanud organisatsioonidest. Uuringule vastanud organisatsioonidest 44%-l on tasusüsteem täielikult tsentraliseeritud ning 48%-l osaliselt tsentraliseeritud.

Võrreldes organisatsioonis kasutusel olevat tasusüsteemi ja tasusüsteemi põhinemist ametikohtade hindamisel (tabelis 3) selgub, et oodatult on ametikohtade hindamisel põhinevad tasusüsteemid valdavalt ametikohapõhised. Isikupõhiste tasusüsteemide puhul ametikohtade hindamist tasusüsteemi alusena reeglina ei kasutata või tehakse seda osaliselt. Lisaks sõltub isikupõhiste tasusüsteemide puhul palgatõus rohkem töötaja individuaalsetest

tulemustest (31% isikupõhiste ning 16% ametikohapõhiste tasusüsteemide puhul), mis iseloomustabki antud lähenemist.

Tabel 3. Organisatsioonides kasutusel olevad tasusüsteemid ja nende põhinemine ametikohtade hindamisel

		Organisatsiooni tasusüsteem põhinemine ametikohtade hindamisel			
		Jah	Osaliselt	Ei	Kokku
Organisatsioonis kasutusel olev tasusüsteem	Ametikohapõhine	86%	73%	72%	78%
	Isikupõhine	4%	19%	28%	14%
	Teine variant (kombinatsioon)	10%	8%	-	8%
	Kokku	100%	100%	100%	100%

Organisatsioonidel paluti ka märkida, kas töötajate töötasumäärade otsustamisel kasutatakse palgauuringuid ning kas organisatsioon ise osaleb palgauuringutes (tabelis 4). Lisaks märkis 59% organisatsioonidest, et nad ei kasuta töötasu määrade otsustamisel riiklikku avalikku statistikat.

Tabel 4. Palgauuringute kasutamine ja neis osalemine organisatsioonides

	Kas organisatsioonis kasutatakse töötasu määrade otsustamisel konsultatsiooni-ettevõtete palgauuringute infot	Kas organisatsioon osaleb palgauuringutes
Jah, igal aastal	42%	52%
Jah, aeg-ajalt	44%	39%
Ei	12%	8%
Mõni teine variant	2%	1%

Võttes aluseks, kas organisatsiooni tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel, jaotati organisatsioonid kolme gruppi, mille järgi võrreldi dispersioonanalüüsiga tasustamispraktikate kohta käivate hinnangute keskmiseid väärtuseid. Tulemused on välja toodud tabelis 5 (skaalal: 1 – ei nõustu kuni 5 – nõustun täiesti). Tulemustest järeldub, et organisatsioonid, kelle tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel, on seadnud eesmärgiks töötasude sisemise õigluse ($\bar{x}=4,16$; $SD=0,67$), nende töötasude kokkulepped pigem ei ole individuaalsed ($\bar{x}=2,47$; $SD=1,28$) ning mõnevõrra üllatuslikult arvestatakse neis välise õiglusega rohkem kui teistes organisatsioonides ($\bar{x}=3,04$; $SD=0,93$). Kui tasusüsteem ei põhine ametikohtade hindamisel, kaasatakse töötajaid tasusüsteemi muudatuste tegemisse pigem vähe ($\bar{x}=2,15$; $SD=0,96$). Kõigis vastanud organisatsioonides

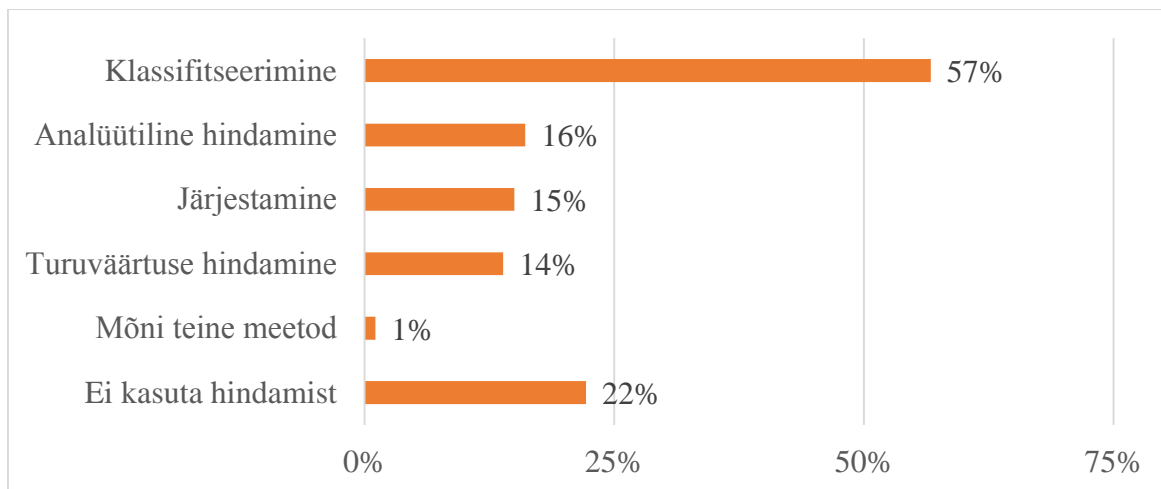
pigem ei avalikustata infot töötasude kohta ($\bar{x}=4,09$; $SD=1,05$) ning töötaja tööstaaž pigem ei oma olulist rolli töötasu määramisel ($\bar{x}=2,17$; $SD=1,04$).

Tabel 5. Tasustamispraktikate võrdlus organisatsioonide vahel, kus tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel, põhineb osaliselt või ei põhine üldse hindamisel

	Tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)
1. Meie organisatsiooni tasusüsteem on kavandatud selliselt, et oluline osa tööjõukuludest on muutuv (st üles ehitatud tulemustasule)	Jah	2,30	1,23
	Ei	2,03	1,14
	Osaliselt	2,16	1,20
	Kokku	2,19	1,20
2. Meie organisatsiooni tasusüsteemis on eesmärgiks töötasude sisemine õiglus (töötasu vastavus ametikoha väärtusega organisatsioonis) *	Jah	4,16	0,67
	Ei	3,41	0,99
	Osaliselt	3,69	0,72
	Kokku	3,84	0,82
3. Meie organisatsioonis arvestatakse tasumäärade puhul enam väliseid turutegureid (välist õiglust ehk palgataset teistes samalaadsetes organisatsioonides) kui töötasude sisemist õiglust	Jah	3,04	0,93
	Ei	2,85	0,84
	Osaliselt	2,97	0,91
	Kokku	2,97	0,90
4. Meie organisatsioonis ei avalikustata informatsiooni töötajate töötasude kohta	Jah	4,05	0,96
	Ei	4,21	1,06
	Osaliselt	4,06	1,16
	Kokku	4,09	1,05
5. Meie organisatsioonis on sisekorra eeskirjas (või muus töötajatele täitmiseks kohustuslikus dokumendis) määratud, et töötajatel on keelatud avalikustada oma töötasu suurust teistele töötajatele ja kolleegidele	Jah	2,78	1,77
	Ei	2,67	1,71
	Osaliselt	3,08	1,8
	Kokku	2,86	1,77
6. Meie organisatsiooni töötajaid kaasatakse palgasüsteemi suuremate muudatuste tegemisse *	Jah	2,67	0,96
	Ei	2,15	0,96
	Osaliselt	2,76	0,97
	Kokku	2,59	0,99
7. Töötaja staaž meie organisatsioonis on oluline tegur töötasu määramisel	Jah	2,18	1,04
	Ei	2,18	1,12
	Osaliselt	2,16	1,01
	Kokku	2,17	1,04
8. Töötajate premeerimisel hinnatakse kõrgemalt organisatsiooni pikaajaliste eesmärkide saavutamist toetavaid tulemusi (st lühiajaliste eesmärkide saavutamine on väiksema kaaluga)	Jah	2,67	0,97
	Ei	2,87	1,15
	Osaliselt	2,74	1,07
	Kokku	2,74	1,04
9. Töötasude kokkulepped meie organisatsioonis on valdavalt individuaalsed (juht otsustab iga töötaja töötasu määra) *	Jah	2,47	1,28
	Ei	3,36	1,25
	Osaliselt	3,03	1,23
	Kokku	2,86	1,30

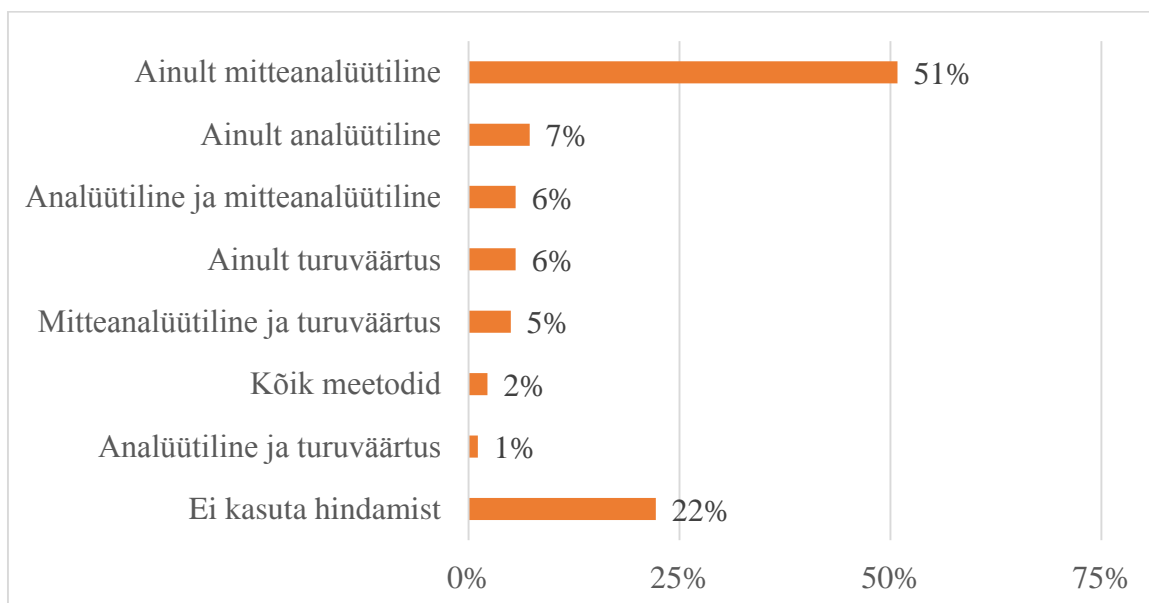
* Tulemus on statistiliselt oluline ANOVA meetodi järgi usaldusnivool $p<0,05$

2.4.2 Kasutatavad ametikohtade hindamise meetodid. Teine uurimisküsimus käsitleb täpsemalt organisatsioonides kasutatavaid ametikohtade hindamise meetodeid. Analüüsis leiti, et levinumaks ametikohtade hindamise meetodiks on ametikohtade klassifitseerimine, mida kasutatakse kokku 57% organisatsioonides (joonis 5).



Joonis 5. Organisatsioonides kasutatud ametikohtade hindamise meetodid

Kuna vastajad said antud küsimuse juures valida mitu neile sobivat vastusevarianti, moodustati täpsemaks analüüsiks unikaalsed kombinatsioonid analüütilisest, mitteanalüütilisest (järjestamine ja klassifitseerimine) ning turuväärtuse põhistest meetoditest (joonis 6). Kombineerimise tulemuse järgi on organisatsioonides kõige populaarsem meetod ainult mitteanalüütiliste meetodite kasutamine (51%). Ainult analüütilist (punkt-faktor) meetodit kasutab 7% organisatsioonidest.



Joonis 6. Organisatsioonides kasutatud ametikohtade hindamiste kombinatsioonid

Järgnevalt on organisatsioonid grupeeritud vastavalt sellele, kas nende tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel. Võrdluses vaadeldakse, kas gruppide vahel on erinevusi ametikohtade hindamise meetodi eelistustes (tabel 6).

Tabel 6. Ametikohtade hindamise meetodite võrdlus

	Organisatsiooni praeguse tasusüsteemi põhinev ametikohtade hindamine		
	Jah	Osaliselt	Ei
Ametikohtade järjestamine	13%	23%	7%
Ametikohtade klassifitseerimine	75%	55%	23%
Ametikohtade analüütiline hindamine	25%	15%	0%
Ametikoha turuväärtuse hindamine	20%	12%	5%
Mõni teine meetod	1%	2%	0%
Ei kasuta hindamist	3%	19%	67%

Veerand uurimuses osalenud organisatsioonidest, kelle tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel, kasutavad selleks analüütilist meetodit. Kui tasusüsteem põhineb kas täielikult või osaliselt ametikohtade hindamisel on kõige populaarsem meetod ametikohtade klassifitseerimine. Ka neist organisatsioonidest, kelle tasusüsteem ei põhine ametikohtade hindamisel, kasutavad 23% ametikohtade klassifitseerimist, samal ajal kui ükski neist ei kasuta analüütilist hindamist. Huvitaval kombel leidis vastajaid, kelle tasusüsteem küll põhineb ametikohtade hindamisel, kuid kes ei kasuta selleks ühtegi nimetatud meetodit (3%).

2.4.3 Tasusüsteemi tajutud tõhusus. Kolmas uurimisküsimus puudutab tasusüsteemi tõhusust, mida vastajad hindasid läbi nelja väite (küsimused nr 24-27), mis puudutavad erinevaid tegureid organisatsioonis, mida tasusüsteemi ülesehitus toetama peaks. Nelja väite hinnangute põhjal arvutati välja koondatud hinnang tasusüsteemi tõhususele, leides igale vastajale nimetatud nelja väite vastuste alusel tõhususe hinnangu aritmeetilise keskmise ($\bar{x}=3,49$; $SD=0,59$). Vastuste alusel mõõdeti skaala sisemist reliaablust: Cronbach'i $\alpha=0,671$, mida hinnatakse aktsepteeritavaks väärtuseks. Kuna tõhusust (*effectiveness*) võib eesti keeles mõista ka kuluefektiivsusena, lisati uuringu küsimustikku eraldi väite tasustamise praktikate kuluefektiivsuse kohta. Tasusüsteemi tajutud tõhususe ja kuluefektiivsuse vastuseid võrreldi kolmes grupis vastavalt sellele, kas organisatsiooni tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel või mitte. Dispersioonanalüüsi tulemused on välja toodud tabelis 7.

Tabel 7. Tasusüsteemi tajutud tõhususe ja kuluefektiivsuse hinnangute võrdlus organisatsioonide vahel, kus tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel, põhineb osaliselt või ei põhine üldse hindamisel

	Tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)
1. Organisatsiooni tasusüsteem toetab organisatsiooni eesmärkide saavutamist *	Jah	4,10	0,65
	Ei	3,44	0,91
	Osaliselt	3,74	0,83
	Kokku	3,83	0,82
2. Üldiselt on organisatsioonis kasutatavad tasustrateegiad omanikele (aktsionäridele) tulusad	Jah	3,53	0,95
	Ei	3,38	0,88
	Osaliselt	3,55	0,97
	Kokku	3,51	0,94
3. Töötajad on rahul organisatsiooni tasustamise praktikatega	Jah	3,35	0,68
	Ei	2,92	0,84
	Osaliselt	3,23	0,69
	Kokku	3,22	0,73
4. Organisatsioonis rakendatav tasusüsteem aitab oluliselt kaasa töötajate hoidmisele, värbamisele ja motiveerimisele	Jah	3,56	0,76
	Ei	3,03	0,90
	Osaliselt	3,50	0,86
	Kokku	3,42	0,85
Koondatud hinnang tõhususele	Jah	3,64	0,52
	Ei	3,19	0,67
	Osaliselt	3,50	0,57
	Kokku	3,49	0,59
5. Meie organisatsiooni töötajate tasustamise praktikad on väga kuluefektiivsed	Jah	3,16	0,84
	Ei	3,18	0,76
	Osaliselt	3,00	0,94
	Kokku	3,11	0,86

* Tulemus on statistiliselt oluline ANOVA meetodi järgi usaldusnivool $p < 0,05$

Organisatsioonid, kelle tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel, hindasid keskmisest kõrgemalt kõiki väiteid v.a teist ja viiendat. Madalaimad keskmised hinnangud andsid käesolevatele väidetele (v.a viiendale) organisatsioonid, kelle tasusüsteem ei põhine ametikohtade hindamisel. Tulemuste järgi hindavad organisatsioonid, kelle tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel, oma tasusüsteemi tõhusust teistest organisatsioonidest keskmiselt kõrgemalt ($\bar{x}=3,64$; $SD=0,52$).

Lisaks paluti nendel organisatsioonidel, kelle tasusüsteem põhineb kas osaliselt ($n = 61$) või täielikult ($n = 79$) ametikohtade hindamisel, täiendavalt hinnata ametikohtade hindamise kui meetodi efektiivsust ja kuluefektiivsust organisatsiooni tasusüsteemi loomise alusena (küsimused 29 ja 30). Organisatsioonide hinnangud on välja toodud tabelis 8.

Tabel 8. Ametikohtade hindamise meetodi efektiivsuse ja kuluefektiivsuse hinnangute võrdlus organisatsioonide vahel, kus tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel täielikult või osaliselt

		Kas organisatsiooni praegune tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel *		
		Jah	Osaliselt	Kokku
Kui efektiivne vahend on teie hinnangul ametikohtade hindamine tasusüsteemi loomise alusena (oma organisatsiooni näitel) *	Pigem ei ole efektiivne	3%	12%	6%
	Mõnevõrra efektiivne	25%	57%	39%
	Pigem on efektiivne	72%	31%	54%
	Kokku	100%	100%	100%
		Kas organisatsiooni praegune tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel *		
		Jah	Osaliselt	Kokku
Kui kuluefektiivseks hindate ametikohtade hindamise mõju oma organisatsiooni tasusüsteemile *	Pigem ei ole kuluefektiivne	11%	21%	16%
	Mõnevõrra kuluefektiivne	49%	57%	53%
	Pigem on kuluefektiivne	39%	21%	31%
	Kokku	100%	100%	100%

* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Organisatsioonidest, kelle tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel, vastasid 72%, et see pigem on efektiivne ning 39%, et meetod pigem on kuluefektiivne. Ametikohtade hindamisel põhineva tasusüsteemi järgi moodustatud kahe grupi vastuste põhjal uuriti eelnevalt vaadeldud kahe küsimuse (ametikohtade hindamise efektiivsus ja kuluefektiivsus) vastuste vahelist korrelatsiooni Spearman'i korrelatsioonikordaja kaudu. Analüüsi tulemusena selgus, et organisatsioonidel, kelle tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel, oli korrelatsioonikordaja $\rho = 0,392$ ning organisatsioonidel, kelle tasusüsteem põhineb osaliselt ametikohtade hindamisel, oli korrelatsioonikordaja $\rho = 0,300$ (mõlemad tulemused olid statistiliselt olulised usaldusnivool $p < 0,05$). Seega on korrelatsioon ametikohtade hindamise efektiivsuse ja kuluefektiivsuse vahel nõrk.

Lisaks tasusüsteemi tõhususe hindamisele küsiti organisatsioonidelt, kas nad mõõdad tasusüsteemi mõju organisatsiooni üldiste eesmärkide täitmisele (küsimus 31). Tulemused on välja toodud tabelis 9.

Tabel 9. Tasusüsteemi mõju hindamise võrdlus organisatsioonide vahel, kus tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel, põhineb osaliselt või ei põhine üldse hindamisel

		Kas organisatsiooni praegune tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel			
		Jah	Osaliselt	Ei	Kokku
Kas organisatsioonis mõõdetakse tasusüsteemi mõju organisatsiooni üldeesmärkide täitmisele	Jah, süsteemselt	20%	10%	15%	16%
	Jah, mitte-süsteemselt	52%	49%	40%	47%
	Ei mõõdata	28%	41%	45%	37%
	Kokku	100%	100%	100%	100%

Vastustest tulenevalt hindavad vähesed organisatsioonid süsteemselt tasusüsteemi mõju organisatsiooni tulemustele (16%), enamus teevad seda mitte-süsteemselt (tunnetuslikult) ning üle kolmandiku ei mõõda seda mõju üldse. Tasusüsteemi mõju mõõdavad rohkem organisatsioonid, kelle tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel.

Lisaks võrreldi kasutatud ametikohtade hindamise meetodite järgi tasusüsteemi tõhususe koondatud hinnangut (tabel 10). Võrdlusesse jäeti grupid, kus organisatsioone oli vähemalt kümme.

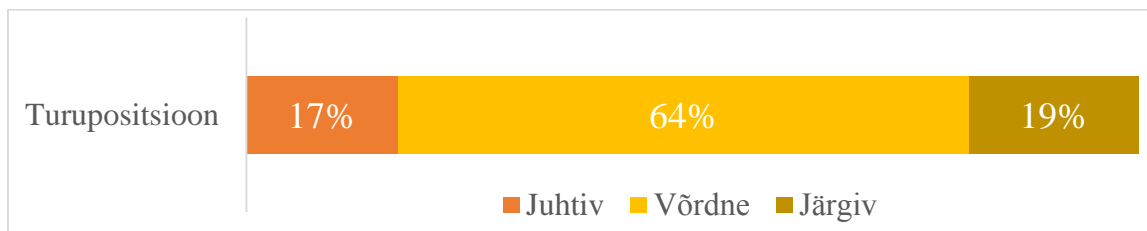
Tabel 10. Tasusüsteemi tõhususe hinnangute võrdlus ametikohtade hindamise meetodite järgi

Ametikohtade hindamise meetod	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)
Analüütiline ja mitteanalüütiline	3,73	0,76
Analüütiline	3,65	0,55
Turuväärtus	3,63	0,46
Mitteanalüütiline	3,49	0,54
Ei kasuta ametikohtade hindamist	3,36	0,70

Analüüsi tulemuste järgi hindasid tasusüsteemi tõhusaimaks organisatsioonid, kes kasutasid nii analüütilisi kui mitteanalüütilisi meetodeid ($\bar{x}=3,73$; $SD=0,76$). Kõige madalama tajutud tõhususega olid organisatsioonid, kes ei kasutanud ühtegi ametikohtade hindamise meetodit ($\bar{x}=3,36$; $SD=0,70$). Antud tulemused ei olnud statistiliselt üldistatavad.

2.4.4 Tasustamise turupositsiooni mõju tasusüsteemi tõhususele. Neljas uurimisküsimus käsitleb organisatsioonide tasusüsteemides rakendatavat turupositsiooni. Turupositsioon näitab tasustamise strateegiat, mille järgi võidakse teadlikult töötajaid tasustada üle turu keskmise taseme (olla turgu juhtivad), alla turu keskmist taset (järgivad)

või turuga sarnasel tasemel (võrdsed). Organisatsioonide jaotus tasusüsteemi turupositsiooni järgi on välja toodud joonisel 7.



Joonis 7. Organisatsioonide jaotus turupositsiooni järgi

Lisaks tasustrategia turupositsioonile paluti vastajatel hinnata oma organisatsiooni tegelikku palgataset võrreldes konkurentidega (skaalal: 1 – oluliselt alla keskmise kuni 5 – oluliselt üle keskmise). Palgataseme hinnangu kaudu kontrolliti, kas organisatsiooni valitud turupositsioon väljendub organisatsiooni tegelikus palgatasemes (tabelis 11).

Tabel 11. Hinnang organisatsiooni üldisele palgatasemele turupositsiooni järgi

Turupositsioon *	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)	Min	Max
Juhtiv	3,97	0,41	3	5
Võrdne	3,19	0,68	1	5
Järgiv	2,18	0,68	1	4
Kokku	3,14	0,84	1	5

* Tulemus on statistiliselt oluline ANOVA meetodi järgi usaldusnivool $p < 0,05$

Ootuspäraselt on küsimusele keskmiselt kõrgema vastuse andnud juhtiva turupositsiooniga organisatsioonid ($\bar{x}=3,97$; $SD=0,41$) ning teistest oluliselt madalamad hinnangud järgiva turupositsiooniga organisatsioonid ($\bar{x}=2,18$; $SD=0,68$). Sealjuures juhtiva turupositsiooniga organisatsioonid kasutasid oma palgataseme kirjeldamiseks ainult hinnanguid 3 kuni 5.

Organisatsioonide hinnangute võrdlus oma tasustrategia tõhususele, grupeerituna turupositsiooni järgi, on välja toodud tabelis 13.

Tabel 12. Hinnang tasusüsteemi tõhususele organisatsiooni turupositsiooni järgi

	Turu- positsioon	Keskmine (\bar{x})	Standard- hälve (SD)	Min	Max
1. Organisatsiooni tasusüsteem toetab organisatsiooni eesmärkide saavutamist *	Juhtiv	3,90	0,65	2	5
	Võrdne	3,96	0,78	2	5
	Järgiv	3,35	0,92	1	5
2. Üldiselt on organisatsioonis kasutatavad tasustrategiad omanikele (aktsionäridele) tulusad	Juhtiv	3,68	0,98	1	5
	Võrdne	3,49	0,91	1	5
	Järgiv	3,41	0,99	1	5

3. Töötajad on rahul organisatsiooni tasustamise praktikatega *	Juhtiv	3,61	0,56	3	5
	Võrdne	3,24	0,72	1	5
	Järgiv	2,76	0,70	1	4
4. Organisatsioonis rakendatav tasusüsteem aitab oluliselt kaasa töötajate hoidmisele, värbamisele ja motiveerimisele *	Juhtiv	3,90	0,70	2	5
	Võrdne	3,47	0,78	1	5
	Järgiv	2,82	0,90	1	4
Koondatud hinnang tõhususele *	Juhtiv	3,77	0,49	3	5
	Võrdne	3,54	0,56	2	4,75
	Järgiv	3,09	0,61	1	4
5. Meie organisatsiooni töötajate tasustamise praktikad on väga kuluefektiivsed	Juhtiv	3,06	0,93	1	5
	Võrdne	3,15	0,86	1	5
	Järgiv	3,03	0,80	2	4

** Tulemus on statistiliselt oluline ANOVA meetodi järgi usaldusnivool $p < 0,05$

Tulemustest selgub, et juhtiva turupositsiooniga ehk turust kõrgemat töötasu maksvad organisatsioonid on andnud keskmiselt kõrgemad hinnangud kõigile tõhusust puudutavatele väidetele v.a esimene ja viies. Lisaks on juhtiva turupositsiooniga organisatsioonide koondatud hinnang tasusüsteemi tõhususele vahemikus 3 kuni 5. Järgiva turupositsiooniga organisatsioonide hinnangud on keskmiselt madalamad kõigi vaadeldud väidete puhul.

Samuti analüüsiti turupositsiooni järgi tasustamispraktikate väidete hinnanguid, millest statistiliselt olulised on toodud tabelis 13. Järgiva turupositsiooniga organisatsioonides hinnatakse madalamalt töötasude sisemist õiglust ($\bar{x}=3,44$; $SD=0,99$).

Tabel 13. Tasustamispraktikad organisatsioonide turupositsiooni järgi

		Keskmine (\bar{x})	Standard- hälve (SD)
Meie organisatsiooni tasusüsteemis on eesmärgiks töötasude sisemine õiglus (töötasu vastavus ametikoha väärtusega organisatsioonis) *	Juhtiv	3,74	0,63
	Võrdne	3,98	0,77
	Järgiv	3,44	0,99
Meie organisatsioonis ei avalikustata informatsiooni töötajate töötasude kohta *	Juhtiv	3,84	1,10
	Võrdne	4,29	0,88
	Järgiv	3,65	1,35

* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Ühtlasi võrreldi turupositsiooni järgi organisatsioonide tasusüsteemide põhinemist ametikohtade hindamisel (tulemused tabelis 14). Tasusüsteem põhineb täielikult või osaliselt ametikohtade hindamisel 87%-l juhtiva turupositsiooniga organisatsioonidest (võrdse turupositsiooni puhul 78%-l ja järgiva turupositsiooni puhul 71%-l).

Tabel 14. Tasusüsteemide põhinemine ametikohtade hindamisel turupositsiooni järgi

		Organisatsiooni tasustamise strateegia turupositsioon *			
		Juhtiv	Võrdne	Järgiv	Kokku
Kas organisatsiooni praegune tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel *	Jah	45%	50%	24%	44%
	Osaliselt	42%	28%	47%	34%
	Ei	13%	22%	29%	22%
	Kokku	100%	100%	100%	100%

* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Lisaks võrreldi erineva turupositsiooniga organisatsioonide hinnanguid oma majanduslikule edule võrreldes konkurentidega (tabel 15). Juhtiva turupositsiooniga organisatsioonidest hindasid 70% enda majanduslikku edu võrreldes konkurentidega üle keskmisena. Madalaimalt hindasid oma majanduslikku edu järgiva turupositsiooniga organisatsioonid. Tulemused ei olnud statistiliselt olulised ega üldistatavad ning ei näita põhjuslikke seoseid.

Tabel 15. Hinnang organisatsiooni majanduslikule edule grupeerituna turupositsiooni järgi

		Turupositsioon			
		Juhtiv	Võrdne	Järgiv	Kokku
Kuidas hindate organisatsiooni majandusliku edu, võrreldes teiste sarnaste organisatsioonidega turul	Alla keskmise	7%	5%	6%	6%
	Keskmine	23%	48%	69%	48%
	Üle keskmise	70%	46%	25%	46%
	Kokku	100%	100%	100%	100%

2.4.5. Suurte ja väike-keskmiste organisatsioonide tasusüsteemide võrdlus.

Viienda uurimisküsimuse juures võrreldakse tasustamise ja ametikohtade hindamise praktikaid ning tasusüsteemi tõhusust organisatsiooni suuruse järgi. Tulenevalt organisatsioonide jaotusest töötajate arvu järgi, moodustati edasiseks analüüsiks kaks võrdlusgruppi: väike- ja keskmised organisatsioonid ehk VKE-d (alla 250 töötajaga; kokku 60% vastanud organisatsioonidest) ja suured organisatsioonid (alates 250 töötajaga; 40% vastanud organisatsioonidest).

Organisatsiooni suuruse järgi võrreldi, kas organisatsioonides kasutatakse ametikohtade hindamist ning kas tasusüsteemi põhineb ametikohtade hindamisel (tabel 16). Tulemustest lähtub, et enamuse nii väike-keskmistest kui suurtest organisatsioonidest kasutab ametikohtade hindamist, kuid tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel vähemal osakaalul organisatsioonidest. Tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel rohkem suurtes organisatsioonides (56% vs 36%).

Tabel 16. Ametikohtade hindamise kasutamine, organisatsiooni suuruse järgi

		Organisatsiooni suurus			
		VKE	Suur	Kokku	
Kas organisatsioonis kasutatakse ametikohtade hindamist *	Kasutatakse hindamist	72%	86%	78%	
	Ei kasutata hindamist	28%	14%	22%	
	Kokku	100%	100%	100%	
Kas organisatsiooni tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel *	Jah	36%	56%	44%	
	Osaliselt	36%	32%	34%	
	Ei	28%	13%	22%	
		Kokku	100%	100%	100%

* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Lisaks võrreldi ametikohtade hindamise efektiivsust organisatsiooni suuruse järgi (tabel 17), millest selgus, et hinnangud ametikohtade hindamisele tasusüsteemi alusena, ei erinenud oluliselt. Tulemused ei olnud statistiliselt üldistatavad.

Tabel 17. Hinnang ametikohtade hindamise efektiivsusele tasusüsteemi alusena, võrrelduna organisatsiooni suuruse järgi

		Organisatsiooni suurus		
		VKE	Suur	Kokku
Kui efektiivne vahend on teie hinnangul ametikohtade hindamine tasusüsteemi loomise alusena	Pigem ei ole efektiivne	6%	6%	6%
	Mõnevõrra efektiivne	43%	35%	39%
	Pigem on efektiivne	51%	59%	54%
	Kokku	100%	100%	100%

Järgnevalt on võrreldud organisatsiooni suuruse järgi hinnanguid tasustamise praktikatele ja tasusüsteemi tõhususele (tabelid 18 ja 19).

Tabel 18. Tasustamispraktikate hinnangute võrdlus organisatsiooni suuruse järgi

		Kesk-	Standard-
		mine (\bar{x})	hälve (SD)
Meie organisatsiooni tasusüsteem on kavandatud selliselt, et oluline osa tööjõukuludest on muutuv (st üles ehitatud tulemustasule)	VKE	2,26	1,26
	Suur	2,10	1,12
Meie organisatsiooni tasusüsteemis on eesmärgiks töötasude sisemine õiglus (töötasu vastavus ametikoha väärtusega organisatsioonis) *	VKE	3,74	0,84
	Suur	3,99	0,78
Meie organisatsioonis arvestatakse tasumäärade puhul enam väliseid turutegureid (välist õiglust ehk palgataset teistes samalaadsetes organisatsioonides) kui töötasude sisemist õiglust	VKE	2,95	0,93
	Suur	3,00	0,86
Meie organisatsioonis ei avalikustata informatsiooni töötajate töötasude kohta *	VKE	4,26	1,03
	Suur	3,83	1,04
Meie organisatsioonis on sisekorra eeskirjas (või muus töötajatele täitmiseks kohustuslikus dokumendis)	VKE	2,96	1,80
	Suur	2,71	1,72

määratud, et töötajatel on keelatud avalikustada oma töötasu suurust teistele töötajatele ja kolleegidele

Meie organisatsiooni töötajaid kaasatakse palgasüsteemi loomisse ja suuremate muudatuste tegemisse *	VKE	2,40	0,98
	Suur	2,88	0,93
Töötaja staaž meie organisatsioonis on oluline tegur töötasu määramisel	VKE	2,20	1,03
	Suur	2,13	1,06
Töötajate premeerimisel hinnatakse kõrgemalt organisatsiooni pikaajaliste eesmärkide saavutamist toetavaid tulemusi (st lühiajaliste eesmärkide saavutamine on väiksema kaaluga)	VKE	2,64	1,06
	Suur	2,89	1,00
Töötasude kokkulepped meie organisatsioonis on valdavalt individuaalsed (juht otsustab iga töötaja töötasu määra) *	VKE	3,07	1,27
	Suur	2,53	1,29

* Tulemus on statistiliselt oluline ANOVA meetodi järgi usaldusnivool $p < 0,05$

Vastustest selgub, et VKE-s pigem ei avalikustata infot töötasude kohta ($\bar{x}=4,26$; $SD=1,03$) ning töötasude kokkulepped on suurtest organisatsioonidest rohkem individuaalsemad kui suurtes organisatsioonides ($\bar{x}=3,07$; $SD=1,27$). Suurtes organisatsioonides järgitakse keskmiselt rohkem sisemist õiglust ($\bar{x}=3,99$; $SD=0,78$).

Tabel 19. Tasusüsteemi tõhususe hinnangute võrdlus organisatsiooni suuruse järgi

		Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)
1. Organisatsiooni tasusüsteem toetab organisatsiooni eesmärkide saavutamist	VKE	3,78	0,83
	Suur	3,92	0,78
2. Üldiselt on organisatsioonis kasutatavad tasustrateegiad omanikele (aktsionäridele) tulusad	VKE	3,56	0,90
	Suur	3,42	0,99
3. Töötajad on rahul organisatsiooni tasustamise praktikatega	VKE	3,15	0,78
	Suur	3,32	0,64
4. Organisatsioonis rakendatav tasusüsteem aitab oluliselt kaasa töötajate hoidmisele, värbamisele ja motiveerimisele *	VKE	3,31	0,93
	Suur	3,60	0,69
Koondatud hinnang tõhususele	VKE	3,45	0,62
	Suur	3,56	0,55
5. Meie organisatsiooni töötajate tasustamise praktikad on väga kuluefektiivsed	VKE	3,19	0,85
	Suur	2,99	0,86

* Tulemus on statistiliselt oluline ANOVA meetodi järgi usaldusnivool $p < 0,05$

Väidete keskmiste võrdluse järgi ilmnis suurim erinevus kahe grupi vahel neljanda väite puhul, kus suured organisatsioonid hindavad kõrgemini, et nende tasusüsteem aitab kaasa töötajate hoidmisele, värbamisele ja motiveerimisele ($\bar{x}=3,60$; $SD=0,69$). Tasusüsteemi tajutud tõhususe koondhinnang oli kõrgem suurtes organisatsioonides ($\bar{x}=3,56$; $SD=0,55$).

3. ARUTELU JA JÄRELDUSED

3.1 Vastused püstitatud uurimisküsimustele

3.1.1 Esimene uurimisküsimus. Empiirilises uurimuses osalenud organisatsioonidest valdava enamuse (78%) tasusüsteem põhineb kas täielikult või osaliselt ametikohtade hindamisel ning nendest organisatsioonidest 80% nimetavad oma tasusüsteemi ametikohapõhiseks. Tulemuste põhjal saab väita, et antud uuringu valimi seas on eelistatud pigem traditsiooniline lähenemine tasusüsteemidele. Teoreetilise materjali ja artiklite järgi tänapäevasem isikupõhine lähenemine ei ole antud uuringule vastanud organisatsioonides levinud (kasutatav 14% organisatsioonides).

Organisatsioonides, kelle tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel, järgitakse rohkem sisemist kui välist õiglust ning töötajaid kaasatakse rohkem tasusüsteemi puudutavatesse muudatusesse. Samal ajal ei tulene olulisi erinevusi töötajate tasustamise praktikates sellest, kas organisatsiooni tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel või mitte. Seetõttu ei saa teha üldistust, et nimetatud praktikad tuleneksid ametikohtade hindamise kasutamisest ning mitte sellest, et nendes organisatsioonides tegeletaksegi töötajate tasustamisega süsteemsemalt. Vastanud organisatsioonidest 12% ei kasuta töötasu määrade leidmisel palgauuringuid, mis võiks viidata enamuse organisatsioonide orienteeritusele välistele (turu) teguritele. Samal ajal hinnati organisatsiooni sisemise õigluse järgmist kõrgemalt kui turuteguritega arvestamist. Seega ei saa tulemustest järeldada konkreetseid praktikaid, mis iseloomustaksid üheselt ametikoha- või isikupõhiste tasusüsteemidega organisatsioone. Pigem võib autori arvates tegemist olla olukorraga, kus lähenedes süstemaatiliselt organisatsiooni tasusüsteemile, on ühtlasi tasusüsteemi alusena kasutatud ametikohtade hindamist, kuna puuduvad paremad alternatiivid. Seetõttu tuleks tulevikus täpsemalt uurida, kuivõrd süsteemselts organisatsioonid oma tasusüsteemidega tegelevad ning mis on täpsemalt nende tasusüsteemide alused.

3.1.2 Teine uurimisküsimus. Konkreetsete ametikohtade hindamiste meetodite osas sarnanevad käesoleva uuringu tulemused esimeses peatükis välja toodud uuringutega. Vastanud organisatsioonide seas oli enim kasutatud mitteanalüütilisi ametikohtade hindamise meetodeid. Enam praktiseeritud meetodiks (57% vastanute seas) oli ametikohtade klassifitseerimine. Kuna organisatsioonides võib paralleelselt kasutuses olla mitu ametikohtade hindamise meetodit, moodustati vastustest võimalike kombinatsioonide

grupid. Kirjeldatud analüüsi järgi kasutasid ainult mitteanalüütilise meetodeid 51% ning ainult analüütilist (punkt-faktor) meetodit 7% vastanutest. Koos teiste meetoditega kasutas analüütilist hindamist 16% organisatsioonidest. Turuväärtuse järgi tööde hindamine on vastanute seas vähem kasutatud (14%). Praeguse uuringu järgi ei saa hinnata mismoodi erinevate meetodite kasutamine on ajas muutunud, sest ajalised võrdlusandmed puuduvad. Ajas toimunud muutuste ja trendide hindamiseks tuleks mõne aasta pärast läbi viia võrdlusuuring. Teoreetilise materjali analüüsi põhjal peaks analüütilise hindamise osakaal tulevikus vähenema ning turuväärtuse hindamise osakaal suurenema.

3.1.3 Kolmas uurimisküsimus. Käesolevas töös paluti organisatsioonidel hinnata oma tasusüsteemi tõhusust läbi nelja erineva väite (küsimustikus nr 24 - 27). Nende väidete põhjal arvatud tasusüsteemi tajutud tõhususe koondatud hinnangu aritmeetiline keskmine oli viiepallisel skaalal 3,49. Tõhusust hinnati kõrgemalt organisatsioonides, kelle tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel ($\bar{x} = 3,64$). Sealhulgas hindasid nad kõrgemalt töötajate rahulolu töö tasustamise praktikatega ning tasusüsteemi kaasa aitamist töötajate hoidmisele, värbamisele ja motiveerimisele). Lisaks vastasid samad organisatsioonid, et ametikohtade hindamine on olnud nende jaoks efektiivne vahend tasusüsteemi loomiseks. Kirjeldatud vastuste järgi erinevad käesoleva empiirilise uurimuse tulemused varasematest uuringutest ja teoreetilistest artiklitest, mille järgi ametikohtade hindamine ei pruugi olla tõhus vahend tasusüsteemi loomiseks. Seejuures tuleb arvestada, et kuna enamus uuringus osalenud organisatsioone ei hinda süsteemselt tasusüsteemi mõju organisatsiooni tulemustele, ei ole võimalik üheselt väita, et ametikohtade hindamine tagab tasusüsteemi tõhususe, kuna tegemist on eelkõige vastajate tunnetusega, mitte konkreetsete mõõdikute alusel tehtud järeldustega. Täpsemateks järeldusteks oleks oluline leida konkreetseid näiteid, kuidas tasusüsteem ja ametikohtade hindamine on toetanud organisatsiooni eesmärkide täitmist, mille alusel saaks organisatsioonidele soovitada konkreetseid meetodeid. Võrreldes tasusüsteemide tajutud tõhusust ametikohtade hindamise meetodite järgi, hindasid vastanutest oma tasusüsteemi tõhusust kõrgemalt organisatsioonid, kes kasutasid nii mitteanalüütilisi kui ka analüütilisi meetodeid ning madalamalt organisatsioonid, kus ametikohtade hindamist ei kasutata. Kuigi need tulemused ei olnud üldistatavad, on võimalik, et mitmekülgne lähenemine organisatsiooni tasusüsteemile suurendab selle tajutud tõhusust. Samas selgub tulemustest, et ükskõik millise ametikohtade hindamise meetodi kasutamine peegeldub vastajate hinnangute põhjal organisatsiooni tasusüsteemi kõrgemas tõhususes. Võimalik, et tasusüsteemi tajutud tõhusust mõjutab tasusüsteemiga süsteemselt ja mõtestatult tegelemine. Seda toetavad käesoleva empiirilise

uuringu tulemused, mille järgi hinnangud tasusüsteemi tõhususele olid kõige madalamad organisatsioonides, kus tasusüsteem ei põhine ametikohtade hindamisel. Eelnevalt kirjeldatu põhjal võiks organisatsioonidele soovitada ametikohtade hindamise kasutamist tasusüsteemide alusena.

3.1.4 Neljas uurimisküsimus. Töötajate töötasud on organisatsioonidele suur kuluallikas, mistõttu tuleb tasusüsteemis põhjalikult arvestada, millisel tasemel on organisatsioonil võimalik töötajaid tasustada. Läbiviidud uuringu tulemuste järgi on parimas seisus juhtiva turupositsiooniga organisatsioonid (osakaal vastanutest 17%), kes maksavad oma töötajatele teadlikult turu keskmisest kõrgemat töötasu. Nende keskmised hinnangud olid peaaegu kõigi tasusüsteemi tõhusust puudutavate väidete puhul teistest kõrgemad. Vastupidiselt, järgiva turupositsiooniga organisatsioonide hinnangud (osakaal vastanutest 19%) olid ootuspäraselt madalamad kõigi tasusüsteemi tõhusust puudutavate väidete osas. Suurim erinevus esines väite puhul, milles küsiti, kas organisatsiooni tasusüsteem aitab kaasa töötajate hoidmisele, värbamisele ja motiveerimisele. On keeruline soovitada organisatsioonidele kasutusele võtta juhtivast turupositsiooni töötajate tasustamises, kuid käesoleva uuringu tulemuste põhjal peegeldub selline strateegia kõrgemas tasusüsteemi tõhususes.

3.1.5 Viies uurimisküsimus. Kui võrrelda uuringus osalenud organisatsioone nende suuruse järgi (töötajate arvu alusel), saab väita, et tulemused vastavad suures osas analüüsitud teoreetilise materjaliga. Ametikohtade hindamist kasutavad peaaegu kõik (86%) suurtest (alates 250 töötajaga) organisatsioonidest ning enamus väike-keskmistest (alla 250 töötajaga) organisatsioonidest (72%). Täielikult põhineb tasusüsteem ametikohtade hindamisel 56% suurtest ning 36% väike-keskmistest organisatsioonidest. Samas üle poolte suurtest organisatsioonidest hindavad ametikohtade hindamist efektiivseks vahendiks. Samuti on suurte organisatsioonide keskmine tasusüsteemi tajutud tõhusus suurem väike-keskmiste organisatsioonide omast. Organisatsiooni suuruse alusel tehtud võrdluses esines suurim erinevus (sarnaselt turupositsiooni alusel tehtud võrdlusega) väite puhul, mis puudutas organisatsiooni tasusüsteemi kaasa aitamist töötajate hoidmisele, värbamisele ja motiveerimisele, mida suured organisatsioonid hindasid keskmiselt kõrgemalt. Seega peaksid suured organisatsioonid, kes veel ei kasuta ametikohtade hindamist, kaaluma selle implementeerimist oma tasusüsteemi. Võimalik, et saadud tulemusi mõjutab ka organisatsioonide osalemine palgauuringutes, mida enamus vastanud organisatsioonidest kasutavad ning millega tavaliselt kaasneb teatud tüüpi ametikohtade hindamise süsteem.

3.2 Empiirilise uuringu tulemuste võrdlus teoreetilise taustaga

Käesoleva magistritöö ja selle käigus läbiviidud empiirilise uurimuse tulemused on mitmes osas üllatuslikud, sest need erinevad teoreetilistes artiklites ja varasemates uuringutes leitud tulemustega. Erinevalt lääneriikides (eelkõige USA-s ja Suurbritannias) läbi viidud uuringute tulemustest, ei ole antud empiirilises uurimuses osalenud Eesti organisatsioonid kasutusele võtnud turupõhiseid lähenemisi. Vastupidi, töötajate tasustamise puhul eelistatakse valdavalt traditsioonilisi ametikohtade hindamise lähenemisi, mida hinnatakse ühtlasi rohkem tõhusamateks. Tulemuste võrdlemisel teoreetilise materjaliga tuleb arvestada sellega, et Eesti organisatsioonid ja majanduskeskkond erineb lääneriikide omast. Eesti organisatsioonid on töötajate arvult väiksemad ning Eesti majanduskeskkond on põhinenud turumajandusel oluliselt vähem kui USA-s või Suurbritannias.

Kuid leidub ka sarnasusi – näiteks eelistatakse mitteanalüütilisi ametikohtade hindamise meetodeid analüütilistele, tasusüsteemi mõju organisatsiooni tulemustele mõõdetakse pigem mitteformaalselt (ehk peamiselt tunnetuslikult) ning ametikohtade hindamine tasusüsteemide alusena on levinud enam suurtes kui väike-keskmistes organisatsioonides.

Seetõttu oleks kasulik mõne aasta pärast uurida, kas tasustamise valdkonnas on toimunud konvergens kasutatavates praktikates. Võib eeldada, et selline muutus on toimunud ning Eesti organisatsioonid erinevad vähem lääneriikide omadest, sest suur osa kohalikust personalijuhtimisest juba põhineb USA-st ja Suurbritanniast pärit teoorial ja praktikal.

3.3 Ettepanekud organisatsioonidele ja soovitud edasisteks uuringuteks

Empiirilisest analüüsist tulenevalt tehakse organisatsioonidele järgnevad ettepanekud ja soovitud, mida tasusüsteemides arvestada.

Organisatsioonid peaksid käesolevast uuringust esmajärjekorras kaasa võtma teadmise, et tasusüsteemiga süsteemselt tegelemine tõstab selle tõhusust. Võimalikke lähenemisi töötajate tasustamisele ja ametikohtade hindamisele on mitmeid ning erinevad meetodid võivad olla erineva mõjuga või sobimatud kõigile organisatsioonidele. Samas mitte ühegi meetodi kasutamisega kaasnevad antud uuringu põhjal madalamad hinnanguid tasusüsteemi tõhususele. Ametikohti hindavate organisatsioonide vastused tasusüsteemi tõhusust puudutavatele väidetele olid kõrgemad, mille järgi võib ametikohtade hindamine

olla Eesti organisatsioonidele kasulik ja tõhus meetod. Võimalusel tuleks organisatsioonis kombineerida erinevaid ametikohtade hindamise meetodeid. Organisatsioonid, kes ei ole varasemalt ametikohtade hindamisega tegelema, võiksid alustada mitte-analüütiliste meetoditega, mida kasutavad enamuse organisatsioonidest. Käesoleva magistr töö esimeses peatükis analüüsitud informatsiooni põhjal oleks järgmine soovitatud meetod ametikohtade hindamisele ja tasusüsteemidele turupõhine lähenemine, sest seda on kirjeldatud kaasaegsema ja tööturul konkurentsivõimet tagava meetodina.

Lisaks süsteemsele lähenemisele tasustamisele, peaksid organisatsioonid üritama hinnata tasusüsteemi mõju organisatsiooni eesmärkide täitmisele. Vastasel juhul on juhtidel keeruline hinnata ja otsustada, kas tasusüsteemis tehtud muutused on otseselt organisatsiooni tulemustele mõju avaldanud. Varasemate uuringute analüüsist selgus, et vähesed organisatsioonid mõõdavad tasusüsteemi mõju, sest nende sõnul puuduvad konkreetsed mõõdikud, mida kasutada. Käesolevas töös läbi viidud empiirilise uuringu tulemuste järgi mõõdavad tasusüsteemi mõju süsteemselt 16% organisatsioonidest ning tasusüsteemi mõju ei mõõda üldse 37% organisatsioonidest. Ülejäänud organisatsioonides tehakse seda mittedüstsüemselt ehk tunnetuslikult. Uuringust ei selgunud täpselt, milliseid meetodeid organisatsioonid kasutavad. Teoreetilise ülevaate järgi on selleks tüüpiliselt tagasiside töötajatelt. Sellest tulenevalt tuleks edaspidi uurida (läbi empiirilise uurimuse või organisatsiooni praktikate jagamise), milliseid mõõdikuid organisatsioonid oma tasusüsteemi mõju hindamiseks kasutavad. On välja toodud, et tasusüsteemid peavad olema joondatud organisatsiooni strateegiaga ja toetama selle ellu viimist. Seetõttu on oluline leida konkreetsed mõõdikud, mis nimetatud eeldust toetaksid ja tõestaksid.

Juhtiv turupositsioon viitas kõrgemale tasusüsteemi tõhususele, seega peaksid organisatsioonid üle vaatama, millisel tasemel on nende pakutavad töötasud. Antud soovitus on keeruline kõigis organisatsioonides kasutusele võtta, sest turupositsioon sõltub organisatsiooni finantsilistest võimalustest ja strateegiast. Samuti ei saa kõik organisatsiooni olla turul juhtiva turupositsiooniga töötajad. Samas on näiteks võimalik juhtivat turupositsiooni rakendada organisatsiooni jaoks strateegiliste ametikohtade tasustamise puhul ning mitte kõigi töötajate puhul. Käesoleva uuringu tulemustes tuleb tähele panna, et tegemist ei ole kontrollitud tegeliku turupositsiooni vaid vastajate poolt antud hinnanguga. Potentsiaalne uurimisvaldkond oleks võrrelda organisatsioonide tegelikku palgataset, personalijuhtide ja töötajate poolt antud hinnangut tasusüsteemi tõhususele. Antud uuringust saavad juhtiva turupositsiooniga organisatsioonid kinnituse, et selline strateegia võib olla edukas.

Tulenevalt sellest, et empiirilise uurimuse tulemused erinesid teoreetiliste allikate ülevaates väljatoodud leidudest, võiksid organisatsioonid kaaluda, kas nad peaksid jätkama traditsiooniliste meetodite (ametikohtade hindamise) kasutamist või pöörduma turupõhiste lähenemiste poole. Valdav osa Eesti personalijuhtimise teooriast on pärinenud Suurbritanniast ja USA-st, kus organisatsioonid on oma lähenemisi töötajate tasustamisele muutnud turupõhisemateks, millest võiks järeldada, et tulevikus jõuavad ka tasustamise alased uued turupõhised lähenemised Eesti personalitöö praktikasse. Lisaks võiks laialdane palgauuringute kasutamine juba viidata turupõhisele lähenemisele. Täpsemate soovitude andmiseks oleks vaja kvalitatiivseid andmeid, mille põhjal on võimalik teha järeldusi, miks organisatsioonid on oma praegused tasustamise strateegiad valinud, kas selle aluseks on lääneriikide käsiraamatud ja juhendid ning kas nad otsivad uusi lähenemisi töötajate tasustamisele. Seega peaks käesolevale kvantitatiivsele uuringule järgnema kvalitatiivne uurimus.

3.4 Piirangud tulemuste tõlgendamisel

Käesoleva uuringu puhul tuleb arvestada mitmete piirangutega. Esiteks ei ole uurimuse valim tõenäosuslikku tüüpi juhuvalim, mistõttu see ei ole representatiivne esindama Eesti organisatsioonide üldkogumit. Eestis moodustavad üle 99% organisatsioonidest väikekeskmised organisatsioonid, kes hõivavad kokku üle 75% tööjõust (European Commission, 2014). Käesolevas uuringus moodustavad nad valimist alla 60%.

Teiseks on igast organisatsioonist küsimustikule vastused andnud üks isik. Kuigi selleks oli enamasti personalivaldkonna juht või spetsialist, ei saa autor tagada, et antud vastused peegeldavad organisatsiooni tegelikku olukorda või selle praktikaid. Võimalik, et organisatsiooni tippjuht või muud töötajad annaksid teistsuguseid vastuseid. Teisisõnu on tegu suure osas vastaja poolt tajutud olukorra peegeldusega.

Kolmandaks on tasusüsteemi tõhusus kunstlikult sünteesitud näidik, mida ei saa eraldiseisvalt mõõta ning see ei ole otseselt seotud ametikohtade hindamisega. Organisatsiooni ja selle tasusüsteemi mõjutavad paralleelselt väga mitmed erinevad tegurid, mistõttu ei saa üheselt väita, et just ametikohtade hindamine toob kaasa kõrgema tasusüsteemi tõhususe. Lisaks on tegemist USA-st pärit kontseptsiooniga, mida ei ole Eestis varasemalt adapteeritud ega kontrollitud.

Autor on andnud endast parima uuringu meetoodika adapteerimiseks ja uuringu edukaks läbiviimiseks.

KOKKUVÕTE

Antud magistritöös uuriti, kas ametikohtade hindamise alusel tasusüsteemi loomine mõjutab organisatsiooni töötajate tasustamise tõhusust. Tõhus tasusüsteem toetab organisatsiooni eesmärkide täitmist, on organisatsiooni omanikele tulus, on töötajatele aktsepteeritav ning aitab töötajaid hoida, värvata ja motiveerida.

Ametikohtade hindamine on alates 20. sajandi algusest olnud üks enim levinum meetod organisatsiooni tasusüsteemi loomiseks. Ametikohtade hindamise eesmärk on määrata ametikohtade suhteline väärtus organisatsioonis, millest tekkiva järjestuse alusel on võimalik organisatsiooni töötajate tasustamisesse luua süsteemsust ja struktuuri. Ametikohtade hindamise alusel loodud tasusüsteeme iseloomustab sisemine õiglus, mille järgi kõrgem töö väärtus organisatsioonis väljendub kõrgemas töötasus. Viimastel aastatel on läbi viidud mitmeid uuringuid, mis leiavad, et tänapäeval ei ole traditsiooniline ametikohtade hindamine enam tõhus praktika. Peamise põhjusena on välja toodud, et ametikohtade hindamine suurendab bürokraatia ja hierarhia taset organisatsioonides, mis peavad hakkama saama aina kasvavas konkurentsikeskkonnas. Muudatuste tõttu majanduses ja tööjõuturul on lääneriikides läbi viidud uuringute järgi traditsioonilistest meetoditest enam praktiseeritumaks osutunud turuväärtuse põhine meetod. Turuväärtuse põhise lähenemise puhul tasustatakse töötajaid vastavalt sellele, milline on konkreetse töö palgatase teistes organisatsioonides. Teisisõnu järgitakse välist õiglust ehk töötasude konkurentsivõimet tööturul. Seevastu paljude käsiraamatute järgi peaks organisatsiooni tasusüsteem põhinema endiselt ametikohtade hindamisel ja järgima töötasude sisemist õiglust.

Autor viis läbi empiirilise uurimuse, mille analüüsi tulemusena leiti vastused seatud uurimisküsimustele. Analüüsist selgus, et enamuse küsitlusele vastanud Eesti organisatsioonide tasusüsteem põhineb kas täielikult või osaliselt ametikohtade hindamisel. Organisatsioonid, kelle tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel hindasid teistest kõrgemalt ka oma tasustamise tõhusust. Kuigi enamuse vastanud organisatsioonid kasutasid töötasude määramisel palgauuringuid, mis võiks tähendada turupõhist lähenemist töötajate tasustamisele, hindasid organisatsioonid välisest õiglusest kõrgemalt sisemise õigluse olulisust. Lisaks viitasid tasusüsteemi kõrgemale tõhususele juhtiva turupositsiooni strateegia, mille järgi organisatsioon maksab oma töötajatele teadlikult turu keskmisest

kõrgemat töötasu. Võrreldi ka suuri ja väike-keskmisi organisatsioone, mille järgi hindasid tasusüsteemi tõhusust kõrgemalt suured (alates 250 töötajaga) organisatsioonid.

Uuritud Eesti organisatsioonid erinevad oma töötajate tasustamise praktikates lääneriikidest (eelkõige USA-st ja Suurbritanniast), kus on rohkem kasutusele võetud turupõhised lähenemisi töötajate tasustamisele. Uuringu tulemuste alusel saab väita, et küsitlusele vastanud organisatsioonid hindavad ametikohtade hindamist efektiivseks meetodiks, mille alusel tasusüsteeme luua ning ametikohtade hindamise praktiseerimine tasusüsteemi jaoks tähendab kõrgemat tasustamise tajutud tõhusust. Tegemist on Eestis esimese antud teemat käsitleva uurimistööga, mistõttu ei saa hinnata, kas ametikohtade hindamise praktiseerimine on aastatega muutunud. Tuleb arvestada, et ametikohtade hindamist on läänemaailmas nüüdseks praktiseeritud rohkem kui 100 aastat, Eestis sellest veerandi jagu. Seetõttu oleks oluline mõne aasta pärast läbi viia kordusuuring, mille alusel saaks teha järeldusi trendide kohta.

Käesolevas töös keskenduti oluliselt tasusüsteemi tõhususele, mis uuringu raames oli operatsionaliseeritud läbi mitme erineva teguri. Seetõttu peab meeles pidama, et tegemist on konstruktiga, mis vajab kindlasti täiendavat kontrolli ja valideerimist. Vaatamata sellele, et ametikohtade hindamist kasutanud organisatsioonid antud mõõdiku järgi oma tasusüsteemi tõhusust teistest kõrgemalt hindasid, on muret tekitav asjaolu, et enamus vastanud organisatsioonidest ei mõõda süsteemselt tasustamise mõju organisatsioonile ja selle (äri)tulemustele. Selle asemel antakse hinnanguid tunnetuslikult ja tagantjäreli. Seetõttu on oluline leida mõõdikuid, mida organisatsiooni personalitöötajad saaksid kasutada tasusüsteemi mõju hindamiseks. Vastasel juhul luuakse ametikohtade hindamise põhjal organisatsioonile süsteemne tasustruktuur, kuid selle tegevuse tagajärgede ja mõju üle puudub kontrollivõimalus.

On keeruline hinnata, kas juhul kui organisatsioonid võtaksid tarvitusele lääneriikides enam praktiseeritud turupõhised lähenemised töötajate tasustamisele, muutuksid nende hinnangud tasusüsteemi tõhususele positiivsemaks. Töötajate tasustamise praktikad ongi riigiti väga erinevad tulenevalt institutsionaalsest keskkonnast, ajaloost, kultuurist ja paljudest muudest teguritest. Seetõttu on käesoleva kvantitatiivse uuringu tulemused ebapiisavad, andmaks vastuseid küsimustele, miks on Eesti organisatsioonid valinud omale kirjeldatud tasustrateegiad. Samal ajal annab läbiviidud uuring hea aluse järgnevateks uurimusteks, mis tegeleksid töötajate tasustamise teemaga süvitsi ja kvalitatiivselt, uurides selle erinevaid tahke põhjalikumalt (näiteks kindlates sektorites või tegevusvaldkondades) kui ankeetküsimustik seda võimaldab.

RESUME

“Relations between Compensation Systems and Job Evaluation and the Impact on Compensation System Effectiveness in Estonian Organizations”

Evert Kraav

The present master's thesis focuses on organizations' compensation systems, job evaluation, relations between the two and on the perceived effectiveness of compensation system. The purpose of the research is to find out whether using job evaluation as a basis for an organization's compensation system affects the compensation system effectiveness.

The problem derives from the fact that according to widespread human resource management practice it is recommended that an organization's compensation system should be based on job evaluation. This is in conflict with several recent studies and previous research which find that traditional job evaluation methods for employee compensation systems might not be effective any more. Instead, organizations have adopted a more market-based approach to job evaluation and employee compensation using compensation surveys. This means that unlike traditional job evaluation methods which emphasize internal alignment and fairness, larger focus is placed on external alignment (or competitiveness). Additionally, it has been found that traditional analytical job evaluation (i.e. the point-factor method) might have a negative impact on compensation system effectiveness as it adds hierarchy, increases rigidity and bureaucracy levels in an organization.

The author of the herein thesis conducted a survey to study job evaluation and employee compensation practices as well as compensation system effectiveness in Estonian organizations. A structured web-based questionnaire consisting of 39 questions (or statements) was used for gathering data. Part of the questionnaire was adapted from Balkin's and Gomez-Mejia's (1990) Compensation Strategies and Pay Effectiveness Measure. Out of the 523 organizations invited to the survey, 180 (34%) provided full responses.

The survey results were analyzed to find answers to the following research questions:

1. How many organizations base their compensation system on job evaluation and what is the structure of compensation systems?
2. Which job evaluation methods are used and how many organizations use analytical job evaluation methods?

3. How do organizations rate their compensation system effectiveness and how do organizations that use job evaluation rate its impact on compensation system effectiveness?
4. Which market position is used for compensation systems and how is it related to compensation system effectiveness?
5. How do job evaluation practices and compensation system effectiveness differ in large and small-medium organizations?

The empirical analysis showed that most organizations have job evaluation based compensation systems where pay structures are based on positions held by employees and not on employees' individual competencies (research question 1). Non-analytical job evaluation methods (mostly classification) were most widely used, analytical job evaluation was used in 16% of organizations (Q2). The average perceived compensation system effectiveness was rated as 3.49 on a 5-point scale. Organizations whose compensation system is based on job evaluation rated their compensation effectiveness higher than others (Q3). According to survey responses, 17% of organizations use a leading market position (consciously paying employees more than competitors) in their compensation strategy and 19% a lagging market position (consciously paying employees less than competitors). Using a leading market position in compensation strategy also indicated a higher rating to compensation effectiveness (Q4). Compensation practices in large and small-medium organizations did not differ significantly. Job evaluation was widespread in both groups. In addition, larger organizations rated their compensation effectiveness higher than small-medium organizations (Q5).

The results of the empirical study differ from the analysis of theoretical materials. Instead, traditional methods to approaching employee compensation (job evaluation, internal alignment) were preferred and rated more effective. The following suggestions are made by the author for Estonian organizations:

- Approaching compensation systems systematically will increase the effectiveness of the compensation system. Organizations using job evaluation reported higher ratings for their compensation system effectiveness while organizations not using any methods rated their compensation system lower than others.
- Organizations should measure the impact that a compensation system has on organization's overall results. Most organizations do not measure the direct impact systematically. Therefore it is important to find suitable measures that organizations

could use to indicate how a change in their compensation system has influenced the organization's overall productivity.

- Using a leading market position in employee compensation system increases the compensation system effectiveness. Of course, not all organizations can adopt a leading market position which is why they should analyze their business strategy and financial options with a possible solution to offer leading pay for their strategic positions.
- Organizations should consider adopting market-based compensation strategies. The results of the current study were different than the theoretical framework suggested. Estonian organizations prefer traditional methods of job evaluation and internally aligned employee compensation. Organizations in the US and UK have actively moved to more market-based strategies. Since western human resource practices have been adopted in Estonia before, it might only be a matter of time before the newer approaches to employee compensation are implemented in Estonian organizations.

The current study has its limitations to consider when analyzing the results. The survey sample was not random or probabilistic. One response was received from each organization, meaning that the answers were given as perceived by the responder (human resource professional) and actual practices might differ. Lastly, compensation system effectiveness is a concept from USA that has not been used in Estonia before and it may need further adapting to local organization culture.

VIIDATUD KIRJANDUS

- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (12th tr.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Cummins, A. (2008). *Valuing Roles: How to Establish Relative Worth*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., Brown, D., & Reilly, P. (2010). *Evidence-Based Reward Management: Creating measurable business impact from your pay and reward practices*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., Brown, D., & Reilly, P. (2011). Increasing the effectiveness of reward management: an evidence-based approach. *Employee Relations*, 33(2), 106-120.
- Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., & Wood, W. (2003). *Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*. London: Kogan Page.
- Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching Compensation and Organizational Strategies. *Strategic Management Journal*, 11, 153-169.
- Barcellos, D. (2005). The reality and promise of market-based pay. *Employment Relations Today*, 32(1), 1-10.
- Barrett, G. V. (1991). Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques. *Human Resource Management Review*, 1(2), 97-105.
- Beatty, H. R., & Alford, L. P. (1951). *Principles of Industrial Management*. New York: Ronald Press.
- Boudreau, J., & Lawler, E. E. (2014). Stubborn traditionalism in HRM: Causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 24(3), 232-244.
- Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J. (2006). Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational, and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 752-762.
- Bunning, R. L. (2004). Pay in the organic organisation. *Journal of Management Development*, 23(7), 648-663.
- Corby, S., White, G., & Stanworth, C. (2005). No news is good news? Evaluating new pay systems. *Human Resource Management Journal*, 15(1), 4-24.

- Cox, A., Brown, D., & Reilly, P. (2010). Reward Strategy: Time for a More Realistic Reconceptualization and Reinterpretation? *Thunderbird International Business Review*, 52(3), 249-260.
- Drucker, P. F. (February 2002. a.). They're Not Employees, They're People. *Harvard Business Review*, 70-77.
- Dulebohn, J. H., & Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 17, 191-207.
- European Commission. (2014). *Enterprise and Industry 2014 SBA Fact Sheet: Estonia*. European Commission.
- Figart, D. M. (2000). Equal Pay for Equal Work: The Role of Job Evaluation in an Evolving Social Norm. *Journal of Economic Issues*, 34(1), 1-19.
- Figart, D. M. (2001). Wage-setting under Fordism: the rise of job evaluation and the ideology of equal pay. *Review of Political Economy*, 13(4), 405-425.
- Findlay, J., Findlay, P., & Stewart, R. (2014). Occupational pay comparisons – easier said than done? *Employee Relations*, 36(1), 2-16.
- Fontes. (2014). *Eesti Palgauuring 2014*. Tallinn: Fontes Palgakonsultatsioonid.
- Galuscak, K., Keeney, M., Nicolitsas, D., Smets, F., Strzelecki, P., & Vodopivec, M. (2012). The determination of wages of newly hired employees: Survey evidence on internal versus external factors. *Labour Economics*, 19, 802-812.
- Gerhart, B., & Rynes, S. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gerhart, B., Rynes, S. L., & Fulmer, I. S. (2009). Pay and performance: Individuals, groups, executives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 251-315.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Milkovich, G. T. (1990). Rethinking Rewards for Technical Employees. *Organizational Dynamics*, 18(4), 62-75.
- Heneman, R. L. (2003). Job and Work Evaluation: A Literature Review. *Public Personal Management*, 32(1), 47-71.
- Heneman, R. L., & LeBlanc, P. V. (2002). Developing a more relevant and competitive approach for valuing knowledge work. *Compensation and*, 34, 43-47.
- International Labour Organisation (ILO). (1986). *Job Evaluation*. Geneva: ILO.
- Johnson, P. (2011). The Future of Job Evaluation - Understanding and Measuring Work. *Journal of Compensation and Benefits*, March/April, 32-37.
- Lazaer, E. P., & Oyer, P. (2004). Internal and external labor markets: a personnel economics approach. *Labour Economics*, 11, 527-554.

- Lawler, E. E. (November 1986. a.). What's wrong with point-factor job evaluation. *Management Review*, 44-48.
- Lawler, E. E. (1995). The New Pay: A Strategic Approach. *Compensation and Benefits Review*, 27(4), 14-22.
- Ledford Jr., G. E. (2014). The changing landscape of employee rewards: Observations and prescriptions. *Organizational Dynamics*, 43(3), 168-179.
- McNabb, K., & Whitfield, K. (2001). Job Evaluation and High Performance Work Practices: Compatible or Conflictual? *Journal of Management*, 38(2), 293-312.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2013). *Compensation*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., & Maertz, C. P. (2001). Understanding pay satisfaction: The limits of compensation system implementation. *Journal of Business and Psychology*, 16(1), 133-149.
- Praxis & Centar. (2010). *Sooline palgalõhe Eestis*. Tallinn: Sotsiaalministeerium.
- Reynolds, C. (1997). Expatriate compensation in historical perspective. *Journal of World Business*, 32(2), 118-132.
- Romanoff, K., Boehm, K., & Benson, E. (1986). Pay Equity: Internal and External Considerations. *Compensation and Benefits Review*, 18(6), 17-25.
- Scarpello, V., & Carraher, S. M. (2008). Are pay satisfaction and pay fairness the same construct? *Baltic Journal of Management*, 3(1), 23-39.
- Scott, D., McMullen, T. D., & Sperling, R. S. (2006). Evaluating Pay Program Effectiveness: A National Survey of Compensation Professionals. *WorldatWork Journal*, 15(3), 47-53.
- Scott, D., McMullen, T., & Royal, M. (2011). *Reward Fairness*. Scottsdale: WorldatWork.
- Thompson, M. (April 1998. a.). HR and the bottom line. *People Management*, 38-41.
- Tremblay, M., & Chênevert, D. (2008). Influence of Compensation Strategies in Canadian Technology-Intensive Firms on Organizational and Human Resources Performance. *Group & Organization Management*, 33(3), 269-302.
- Trevor, J. (2011). *Can Pay be Strategic?* Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Van Sliedregt, T., Voskuijl, O. F., & Thierry, H. (2001). Job evaluation systems and pay grade structures: do they match? *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1313-1324.
- Welbourne, T. M., & Trevor, C. O. (2000). The Roles of Departmental and Position Power in Job Evaluation. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 761-771.

- Viswesvaran, C., & Murray, B. R. (1992). Decision-Making Effects on Compensation Surveys: Implications for Market Wages. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 588-597.
- WorldatWork & Deloitte Consulting. (2012). *Salary Structure Policies and Practices*. Scottsdale: WorldatWork.
- WorldatWork. (2009). *Job Evaluation and Market-Pricing Practices*. Scottsdale: WorldatWork.

LISA A - ORGANISATSIOONIDELE VASTAMISEKS SAADETUD KÜSIMUSTIK

Lugupeetud vastaja!

Käesoleva küsimustiku fookuses on töötajate tasustamise ja ametikohtade hindamise praktikad Eesti organisatsioonides. Uuringu käigus kogutud andmeid kasutatakse TTÜ Tööstuspsühholoogia Instituudi magistritöös ning neid ei avalikustata kolmandatele osapooltele.

Küsitluses ootan osalema personalijuhte/-spetsialiste ning (tipp)juhte, kes on vastutavad (või on seotud) ametikohtade hindamise ja tasusüsteemi valdkonna toimimise eest organisatsioonis. Iga organisatsiooni kohta soovime saada ühte vastust. Seega kui teate sobivamat inimest, kes küsimustele vastata võiks, saatke palun talle praeguse veebilehe aadress edasi.

Vastamine peaks keskmiselt aega võtma kuni 10 minutit. Vastamist saab ka pooleli jätta ning hiljem sobival ajal jätkata.

Vastuseid ootan hiljemalt 19. märtsiks.

Küsimustiku lõpus on võimalus paluda endale kokkuvõtte uuringu tulemustest.

Suur tänu abi eest!

Evert Kraav

Autori kommentaar: „*“ tähistab vastamiseks kohustuslikku küsimust, „()“ tähistavad, et vastuseks võis valida ainult ühe vastusevariandi ning „[]“ puhul mitu varianti.

1) Töötajate arv organisatsioonis (taandatud täiskohale):*

2) Organisatsiooni tegevusvaldkond (EMTAK'i järgi):*

- A - Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük
- B - Mäetööstus
- C - Töötlev tööstus
- D - Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine
- E - Veevarustus; kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus
- F - Ehitus
- G - Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont
- H - Veondus ja laondus
- I - Majutus ja toitlustus
- J - Info ja side
- K - Finants- ja kindlustustegevus
- L - Kinnisvaraalaane tegevus
- M - Kutse-, teadus- ja tehnikaalaane tegevus

- N - Haldus- ja abitegevused
- O - Avalik haldus ja riigikaitse; kohustuslik sotsiaalkindlustus
- P - Haridus
- Q - Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
- R - Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
- S - Muud teenindavad tegevused

3) Organisatsiooni kapitali päritolu:*

- Kohalik kapital
- Väliskapital
- Riiklik kapital
- Segakapital (kohalik- ja väliskapital)

4) Millist ametikohtade hindamise meetodit kasutatakse teie organisatsioonis?*

(Ametikohtade hindamine ehk tööde omavahelise suhtelise väärtuse leidmine tasusüsteemide jaoks.)

- Ametikohtade järjestamine
- Ametikohtade klassifitseerimine (nt tööpered)
- Ametikohtade analüütiline hindamine (nt punkt-faktor meetod)
- Ametikoha turuväärtuse hindamine (nt market-pricing)
- Mõni teine meetod (palun täpsusta)
- Ei kasuta hindamist

5) Milline tasusüsteem on teie organisatsioonis hetkel kasutusel?*

- Valdavalt ametikohapõhine tasusüsteem (st tasude määramise aluseks on ametikoha sisu ja ülesanded)
- Valdavalt isikupõhine tasusüsteem (st tasude määramise aluseks on töötaja oskused ja kompetentsid)
- Mõni teine variant (palun täpsusta)

6) Kas teie organisatsiooni praegune tasusüsteem põhineb ametikohtade hindamisel?*

- Jah
- Ei
- Osaliselt (nt mõnes allüksuses)
- Mõni teine variant (palun täpsusta)

7) Kas teie organisatsioonis kasutatakse töötasu määrade otsustamisel konsultatsiooni-firmade palgauuringute infot?*

Mõelge palun viimase 5 aasta praktika peale.

- Jah, kasutame igal aastal
- Jah, kasutame aeg-ajalt
- Ei kasuta palgauuringuid
- Mõni teine variant (palun täpsusta)

8) Kas teie organisatsioon osaleb palgauuringutes?*

Mõelge palun viimase 5 aasta praktika peale.

- Jah, osaleme igal aastal
- Jah, osaleme aeg-ajalt
- Ei osale palgauuringutes
- Mõni teine variant (palun täpsusta)

9) Kas teie organisatsioonis kasutatakse töötasu määrade otsustamisel riikliku avalikku statistikat?*

- Jah
- Ei
- Mõni teine variant (palun täpsusta)

10) Milline on teie organisatsiooni tasustamise strateegia turupositsioon võrreldes konkurentidega?*

- Juhtiv (üle turu keskmise taseme)
- Võrdne (turu keskmisel tasemel)
- Järgiv (alla turu keskmise)

11) Kas teie organisatsioonis on tsentraliseeritud tasusüsteem (kõigil allüksustel on sama süsteem)?*

- Jah, täielikult tsentraliseeritud
- Osaliselt (nt mõnel allüksustel on eraldi tasusüsteem)
- Ei, allüksustel on vabadus luua oma tasusüsteem

12) Kui suur on põhipalga osakaal keskmiselt teie organisatsiooni kogutasu paketist?*

- Kuni 50%
- 51-70%
- 71-90%
- 91-100%

13) Kas töötaja põhipalga tõus teie organisatsioonis sõltub töötaja individuaalsetest tulemustest?*

- Jah, enamasti
- Osaliselt (nt palgatõusu aluseks on valdavalt töö sisu muutus, kuid arvestatakse ka töötaja tulemusi)
- Üldse mitte (nt palgatõus ei sõltu tulemustest, seda tasustatakse tulemustasudega)

14) Täiendavad kommentaarid (vajadusel):

Järgnevalt hinnake palun esitatud väiteid, kuivõrd need iseloomustavad teie organisatsiooni ning selle personalijuhtimise ja töötajate tasustamise praktikaid.

Autori kommentaar: Küsimused 15-28 vastati järgneval skaalal: () Ei nõustu () Pigem ei nõustu () Nii ja naa () Pigem nõustun () Nõustun täielikult

15) Meie organisatsiooni tasusüsteem on kavandatud selliselt, et oluline osa tööjõukuludest on muutuv (st üles ehitatud tulemustasule).*

16) Meie organisatsiooni tasusüsteemis on eesmärgiks töötasude sisemine õiglus (töötasu vastavus ametikoha väärtusega organisatsioonis).*

17) Meie organisatsioonis arvestatakse tasumäärade puhul enam väliseid turutegureid (välist õiglust ehk palgataset teistes samalaadsetes organisatsioonides) kui töötasude sisemist õiglust.*

18) Meie organisatsioonis ei avalikustata informatsiooni töötajate töötasude kohta.*

19) Meie organisatsioonis on sisekorra eeskirjas (või muus töötajatele täitmiseks kohustuslikus dokumendis) määratud, et töötajatel on keelatud avalikustada oma töötasu suurust teistele töötajatele ja kolleegidele.*

20) Meie organisatsiooni töötajaid kaasatakse palgasüsteemi loomisse ja suuremate muudatuste tegemisse.*

21) Töötaja staaž meie organisatsioonis on oluline tegur töötasu määramisel.*

22) Töötajate premeerimisel hinnatakse kõrgemalt organisatsiooni pikaajaliste eesmärkide saavutamist toetavaid tulemusi (st lühiajaliste eesmärkide saavutamine on väiksema kaaluga).*

23) Töötasude kokkulepped meie organisatsioonis on valdavalt individuaalsed (juht otsustab iga töötaja töötasu määra).*

24) Organisatsiooni tasusüsteem toetab organisatsiooni eesmärkide saavutamist.*

25) Üldiselt on organisatsioonis kasutatavad tasustrateegiad omanikele (aktsionäridele) tulusad.*

26) Töötajad on rahul organisatsiooni tasustamise praktikatega.*

27) Organisatsioonis rakendatav tasusüsteem aitab oluliselt kaasa töötajate hoidmisele, värbamisele ja motiveerimisele.*

28) Meie organisatsiooni töötajate tasustamise praktikad on väga kuluefektiivsed.*

29) Kui efektiivne vahend on teie hinnangul ametikohtade hindamine tasusüsteemi loomise alusena (oma organisatsiooni näitel)?*

- Pigem ei ole efektiivne
- Mõnevõrra efektiivne
- Pigem on efektiivne

30) Kui kuluefektiivseks hindate ametikohtade hindamise mõju oma organisatsiooni tasusüsteemile?*

- Pigem ei ole kuluefektiivne
- Mõnevõrra kuluefektiivne
- Pigem on kuluefektiivne

31) Kas teie organisatsioonis mõõdetakse tasusüsteemi mõju organisatsiooni üldeesmärkide täitmisele?

- Jah, süstemaatiliselt
- Jah, mittesüstemaatiliselt (tunnetuslikult)
- Ei mõõdetata

32) Hinnake palun, milline on teie organisatsiooni praegune üldine palgatase võrreldes Eesti turuga:

- Oluliselt üle keskmise
- Pigem üle keskmise
- Keskmiselt samal tasemel
- Pigem alla keskmise
- Oluliselt alla keskmist

33) Kuidas hindate oma organisatsiooni majandusliku edu, võrreldes teiste sarnaste organisatsioonidega turul?

- Üle keskmise
- Keskmise
- Alla keskmise

34) Ametikohtade klassifitseerimise meetodid, mida organisatsioonis kasutatakse:

- Fontese tööpered (Tööperede kataloog)
- Mercer'i tööpered (MUPC System)
- Hay Group'i tööpered (Job Family Modelling)
- Aon Hewitt'i klassifitseerimine (CareerLink)
- Towers Watson'i klassifitseerimine (Job Architecture)
- ISCO (International Standard Classification of Occupations) klassifitseerimine
- Organisatsiooni (kontserni) enda meetod
- Muu: _____

35) Ametikohtade analüütilise hindamise meetodid, mida organisatsioonis kasutatakse:

- Fontese analüütiline (punkt-faktor) meetod
- Mercer'i IPE meetod
- Hay Group'i Grades meetod
- Aon Hewitt'i Job Link meetod
- Towers Watson'i Job Levelling meetod
- Organisatsiooni (kontserni) enda meetod
- Muu: _____

36) Palgauuringud, mida organisatsioonis kasutatakse:

- Fontes
- Mercer
- Hay Group
- Aon Hewitt
- Towers Watson
- Palgainfo agentuur
- Muu:

37) Kontaktinfo (vabatahtlik)

Ametikoht: _____

Email: _____

38) Kas soovite kokkuvõtet uuringu tulemustest?

Saadetakse juunikuu jooksul ülal antud emaili aadressile.

- Jah, muidugi!
- Ei, aitäh!

39) Täiendavad kommentaarid:

Suured tänud vastamast!

Töö valmib juuni alguseks. Kokkuvõtte saadan juunikuu jooksul, kui selleks soovi avaldasite.

Kõike head!

Evert Kraav