

Ametikohtade hindamine – kasu organisatsioonile

Aet Purk
18.06.2024

FIGURE 

Figure Baltic Advisory

- Figure Baltic Advisory on Baltikumi juhtiv tööturu uuringute ja konsultatsioonide tegija.
- Me oleme pühendunud **läbipaistva ja õiglase töömaailma loomisele**, aidates organisatsioonidel välja töötada ja rakendada personalistrateegiaid ja -süsteeme ning pakkudes tasuinfot kogu turu ja sektorite lõikes.
- Varasemalt tegutses Figure Baltic Advisory Eestis ja Lätis Fontese ning Leedus Baltic Salary Survey nime all.
- Alates 2022 oleme koondanud oma Balti riikide ärid ühise nimetuse alla **Figure Baltic Advisory**

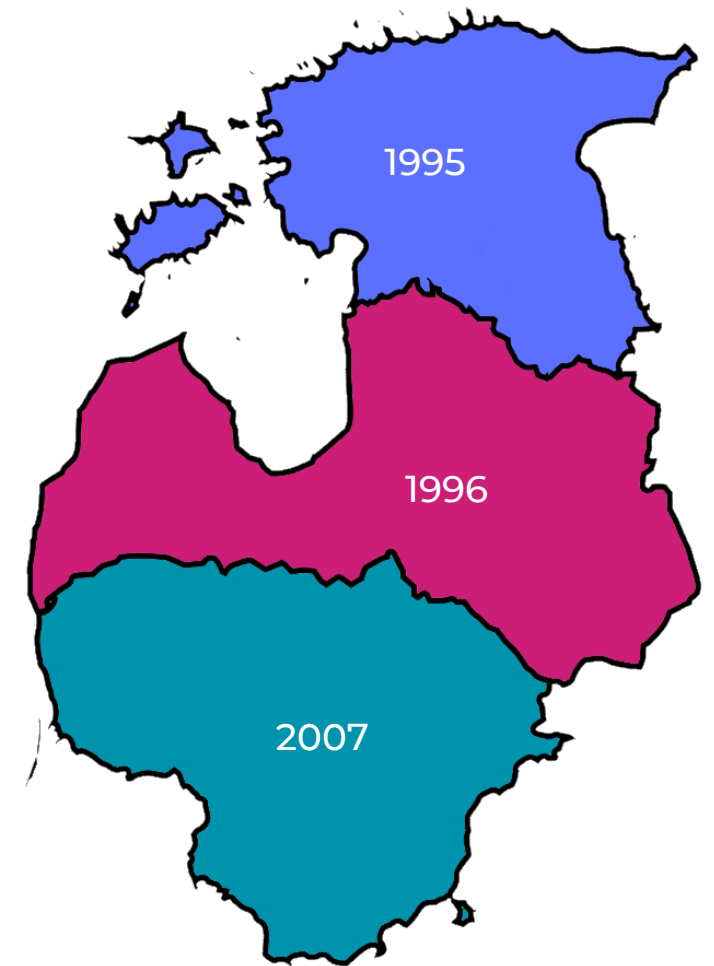


Figure BA palgauuringutel on suurim katvus Balti riikides



- Ühine metoodika kõigis Balti riikides
- Baltikumi palgatasemete võrdlus
- Balti palgaturu ülevaated
- Üldturu uuring ja sektoriuuringud:
 - IKT, Finants- ja kindlustus, Farma, Auto, Kinnisvara ja Ehitus
- Võrdse palga maksja tiitel
- Eestis oleme ka avaliku teenistuse palgauuringute läbiviija
- Rahandusministeerium kasutab meie uuringute tulemusi sisendina avaliku teenistuse tööjõukulude eelarvestamiseks.
- Palgauuringud teevad tasustamise andmed võrreldavaks üle erinevate organisatsioonide ja organisatsiooni sees

Organisatsioonid

Ametikohad

451

91 621

AT 119

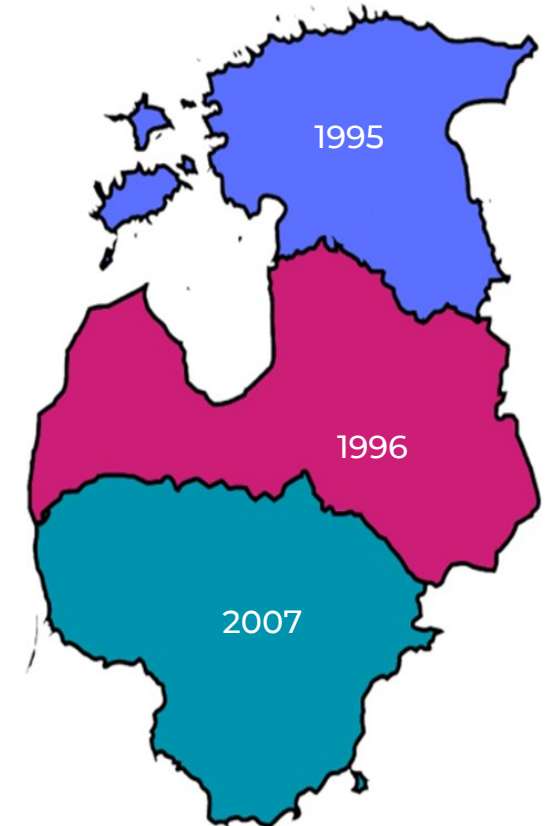
AT 29 126

395

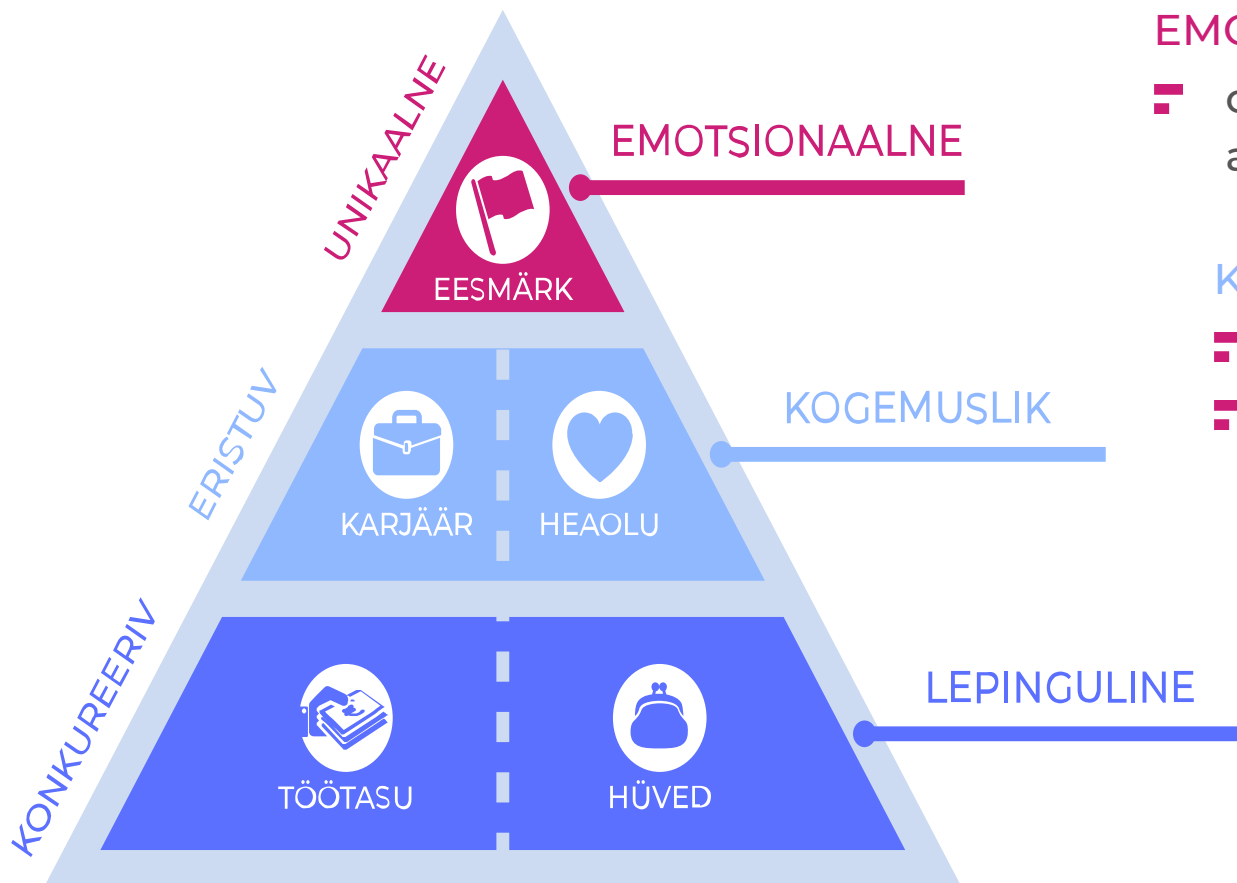
82 089

386

97 091



Tasustamiselt Töötaja väärtuspakkumisele



EMOTSIONAALNE

- organisatsiooni kultuur; juhtimiskvaliteet; isiklik areng, personaalsed soodustused; suhted,

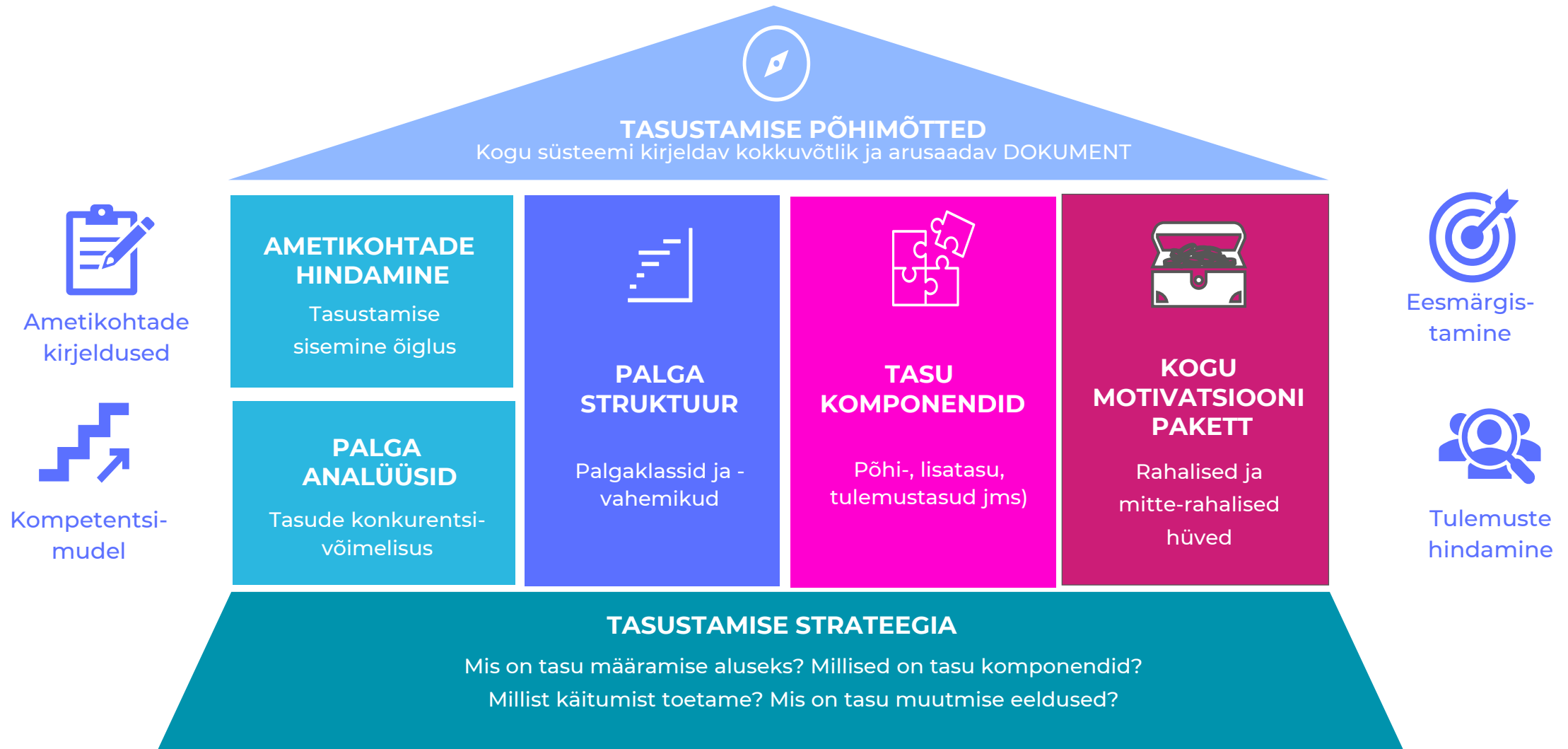
KOGE MUSLIK

- Karjäär: tööalane areng & isiklik areng
- Heaolu: paindlikkus, vabad päevad, tööandja pension, täiendav tervishoid

LEPINGULINE

- Töötasu: põhitasu + garanteeritud tasud + tulemustasu
- Rahalised hüved: telefon, auto, parkimine, tervishoid, sportimine, toitlustus

Terviklik tasusüsteem



EU Palkade läbipaistvuse direktiivi peamised seisukohad



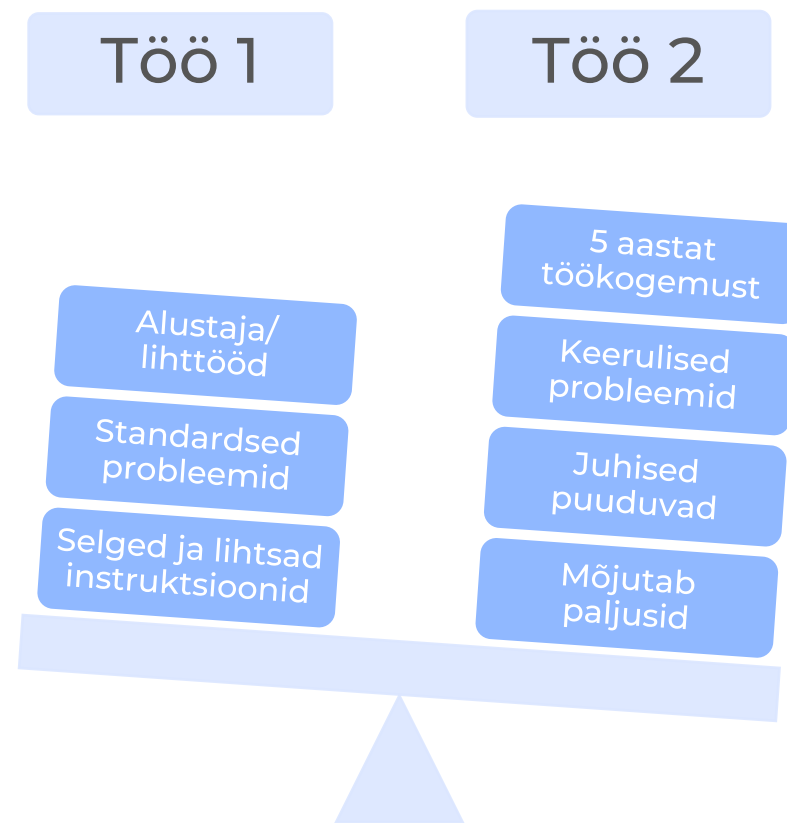
Eestis on suurim sooline palgalõhe Euroopa Liidus, ulatudes Eurostati 2021.a andmetel 20,5%-ni, samal ajal kui ELi keskmine on 12,7%.

1. Palkade kujunemine peaks edaspidi olema **töötajatele arusaadav**, see peaks toimuma objektiivselt ning sooneutraalselt.
2. Alates 100 töötajaga ettevõtetele hakkab kehtima aruandluskohustus.
3. Ühegi töötaja palk individuaalselt avalikuks ei saa, sest soolist palkade erinevust vaadatakse kogumis.
4. Esimest korda peavad ettevõtted **esitama andmed** oma eelmise aasta **palgalõhe** kohta 2027. aastal.
5. Kui ilmneb **üle 5% palgalõhe**, mis pole selgitatav objektiivsete kriteeriumitega (nt erinevatel ametikohtadel töötamine), siis tuleb kuue kuu jooksul olukorda parandada. Kui seda ei tehta, siis peab tööandja läbi viima **palgaauditi** (sh pöörata tähelepanu näiteks vanemapuhkuselt naasvate töötajate tasustamine) ja kaasama sinna ka töötajate esindajad.
6. Soovitus täpsustab, et **tööde sarnasuse või sarnase väärtuse hindamiseks** tuleks kasutada **kriteeriumeid** nagu haridus, tööalane kogemus ja/ või koolituste läbimine, oskused, vastutus, töö iseloom ja tulemused

Ametikohtade hindamine



- On meetod, mille eesmärk on kajastada töökohtade suhtelist väärtust, arvestades:
 - hinnatava töö sisu,
 - sellel töötamiseks vajalikke teadmiseid ja oskuseid,
 - ametikoha väärtust organisatsioonile
- Hindamise tulemuseks on töö suhteline väärtus
- Aitab luua korrastatust, hierarhiat, süsteemi
- Võimaldab võrrelda sarnaseid töid
- Hierarhia ehk töö väärtus on sisendiks erinevatele inimestega seotud protsessidele: tasuanalüüsid ja kompensatsioonisüsteemid, kompetentside arendamine, värbamine.
- Võimaldab luua nii sisemiselt kui turgu arvestades õiglaseid ja konkurentsivõimelisi tasustamispoliitikaid ja -praktikaid



Erinevad meetodid hindamiseks

Tööde klassifitseerimine/ tööperestamine

Riigi ametiasutuste teenistuskohdade klassifikaator 2023

AT - POLIITIKA RAKENDAMINE

Teenistusgruppi kuuluva ametniku või töötaja teenistusalane eesmärk on korraldada seaduste rakendamist ja järelevalvet, nõustada seaduse rakendamise ja järelevalve küsimustes.

AT - Poliitika rakendamine I

Spetsialist

- (1) Töötab välja ja kohandab juhendeid, taotlusi ning instruksioone meetmete, plaanide ja eeskirjade rakendamiseks vastavalt etteantud eesmärkidele
- (2) Edastab seisukohti oma valdkonnas komisjonides ja töögruppides arutlusel olevate dokumentide kohta vastavalt oma asutusest saadud juhiste
- (3) Töö eeldab vähemalt kutseharidust

AT - Poliitika rakendamine II

Keskastme spetsialist

- (1) Teeb valdkonnaga seonduvaid toiminguid või korraldab nende tegemist vastavalt planeeritule
- (2) Valmistab ette protseduurikirjeldused ja juhenddokumendid valdkonda reguleerivatest õigusaktidest tulenevate ülesannete täitmiseks
- (3) Teeb valdkonna analüüsi ja koostab ülevaateid olukorrast, mis on sisendiks valdkonna poliitika kujundajatele ja planeerijatele
- (4) Nõustab oma valdkonnas juhte, teisi spetsialiste ning füüsilisi ja juriidilisi isikuid
- (5) Võib ette valmistada valdkonnaga seotud projekte
- (6) Võib koordineerida valdkonnaga seotud projekte ja koostöövõrgustiku tööd
- (7) Võib osaleda valdkonna infosüsteemide muudatuste kavandamises ja arendamises
- (8) Võib koordineerida madalama taseme spetsialistide tööd
- (9) Töö eeldab vähemalt esimese astme kõrgharidust ja 2-aastast töökogemust

AT - Poliitika rakendamine III

Tippspetsialist

- (1) Planeerib ja koordineerib valdkonnaga seonduvaid toiminguid või korraldab toimingute tegemist ja valdkondliku poliitika rakendamist
- (2) Valmistab ette või koordineerib protseduurikirjelduste ja juhenddokumentide koostamist valdkonda reguleerivatest õigusaktidest tulenevate ülesannete täitmiseks
- (3) Teeb valdkonna analüüsi ja koostab ülevaateid olukorrast, mis on sisendiks valdkonna poliitika planeerijatele
- (4) Osaleb valdkonna poliitika, arengukavade ja programmide väljatöötamisel ning tulemuslikkuse analüüsimises
- (5) Nõustab oma valdkonnas juhte, spetsialiste ning juriidilisi ja füüsilisi isikuid, viib läbi koolitusi ja teavitab avalikkust valdkonnaga seotud teemadel
- (6) Teostab kvaliteedikontrolli võttes aluseks oma valdkonnas või enda poolt varem koostatud protseduureeglid, juhendid või muu sellise
- (7) Valmistab ette valdkonnaga seotud projekte ja viib neid ellu
- (8) Osaleb oma valdkonnaga seotud andmebaaside, registrite või infosüsteemide arendamises
- (9) Osaleb valdkondadevahelises ja/või rahvusvahelises koostöös
- (10) Võib juhtida valdkonnaga seotud projekte ja koostöövõrgustike tööd
- (11) Võib kavandada ja arendada valdkonna infosüsteemide muudatusi, osaleda infosüsteemide arendamises tellija rollis
- (12) Töö eeldab vähemalt teise astme kõrgharidust ja 3-aastast töökogemust

Töö analüüs/ Analüütiline meetod

Haridus	Kirjeldab tööülesannete täitmiseks vajalikku haridust.
Erialane kogemus	Kirjeldab tööks vajalikku professionaalset kogemust. Punktide määr otsustatakse kahe teguri põhjal: 1) töökogemus antud erialal (vastavas valdkonnas) ja 2) töökogemus vastavatel ametikohtadel (nt. juhtimistööd, projektijuhtimine jne.).
Töö reguleeritus	Kirjeldab tööülesannete ja meetodite kirjeldatuse taset ja detailsust ning tööprotsesside keerukust.
Mõtteülesande keerukus	Kirjeldab otsustusmehhanismide keerukust, alternatiivsete valikute hulka lahenduste leidmisel, töödeldava informatsiooni hulka ja tööks vajaliku loovuse taset.
Koostöö ja juhtimine	Kirjeldab juhtimise, koordineerimise ning koostöö ulatust ning iseloomu.
Vastutus tööprotsesside eest	Kirjeldab kõigi antud töökoha juhtida olevate protsesside hulka selles organisatsioonis, nende struktuuriüksuste suurust ning hulka, mille tulemuste eest antud ametikoht vastutab.
Otsuste mõju	Näitab kuivõrd laiahaardelist ja kaugeleulatuvat mõju organisatsiooni jaoks omavad antud ametikoha poolt tehtud otsused.

Figure Tööperede kataloog

1 300+ erinevat tööd üle kogu Baltikumi



- **Tööpere** - sarnase sisu ja eesmärgiga tööde grupp.
 - Põhineb töö iseloomul. Ei sõltu org suurusest
- **Tööpere** sees on **tasemed** erineva keerukusega rollide paigutamiseks
 - Tasemed sisaldavad eeldatavaid kompetentse (oskused, kogemused, iseseisvus)
 - Igas tööperes on erinev arv tasemeid. Erinevate tööperede sama tase ei pruugi tähendada sama keerukusega tööd.
- Tööperede kirjeldused ja tasemete nõuded sünnivad koostöös klientide ja erialaliitudega
 - Uued tööd ja kirjeldused lähtuvalt turu muutustest
 - Üleavaatused iga aasta

Tööperede kataloog 2022

ÄRI- JA TEGEVUSVALDKONNA ANALÜÜS

Sellesse tööperesse kuuluvad ametikohad, mille ülesandeks on äri- ja majandusanalüüs, mudelite väljatöötamine keskkonna, protsesside, äritegevuse analüüsimiseks, hindamiseks ja muutuste prognoosimiseks. Finantsanalüüsi ametikohad paigutatakse tööperesse Finantsanalüüs, -planeerimine ja -kontroll.

Äri- ja tegevusvaldkonna analüüs I

Noorem analüütik

- Kogub ja analüüsib teavet ning koostab selle alusel raporteid ja hinnanguid
- Kontrollib andmete õigsust
- Tegeleb üht tüüpi teabe analüüsiga
- Tugineb analüüside tegemisel olemasolevatele mudelitele
- Töö tegemise eelduseks on esimese astme kõrgharidus või kuni kaheaastane valdkondlik töökogemus

Äri- ja tegevusvaldkonna analüüs II

Analüütik

- Kogub ja analüüsib teavet ning koostab selle alusel spetsiifilisi valdkondlike analüüse ja hinnanguid
- Kontrollib andmete õigsust
- Teeb kindla valdkonna analüüse
- Töö tegemise eelduseks on teise astme kõrgharidus ja kuni üheaastane valdkondlik töökogemus

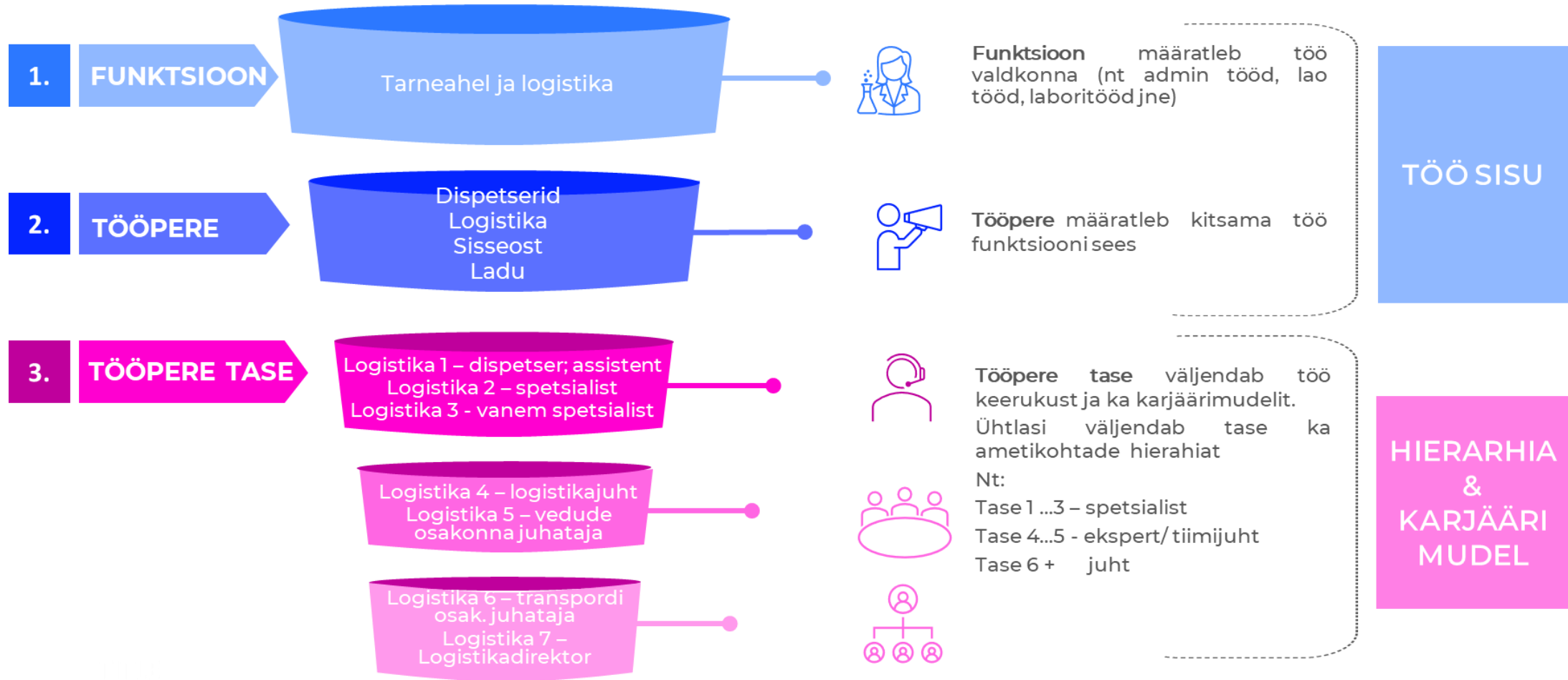
Äri- ja tegevusvaldkonna analüüs III

Turuanalüütik, protsessianalüütik, majandusanalüütik

- Jälgib valdkonnas toimuvaid ja organisatsiooni äritegevusi mõjutavaid protsesse sektoris, riigis, maailmas
- Analüüsib, hindab ja tõlgendab erineva iseloomuga majandusteavet ja andmeid
- Koostab valdkondlike prognoose ja ülevaateid, mis on aluseks äritegevuste planeerimisele
- Koostab mudelid valdkonna ja protsesside analüüsimiseks
- Analüüsib ja hindab erinevaid riske ning tegevuste piisavust ja tõhusust
- Võib anda soovitusi ja teha ettepanekuid protsesside muutmiseks või uute protsesside väljaarendamiseks
- Töö tegemise eelduseks on teise astme kõrgharidus ja kahe- kuni nelja-aastane valdkondlik töökogemus

Kuidas leida sobiv tööpere?

Tööperede struktuur



TASEMETE HIERARHIA MÄÄRATLEVAD:

- Iseseisvuse määr
- Probleemilahenduse keerukus
- Koostöö ulatus
- Vajalik kogemus
- Otsustuse ulatus ja vastutuse määr

Analüütiline hindamismeetod

Hindamiskriteeriumid – Näide: Mõtlemisülesande keerukus



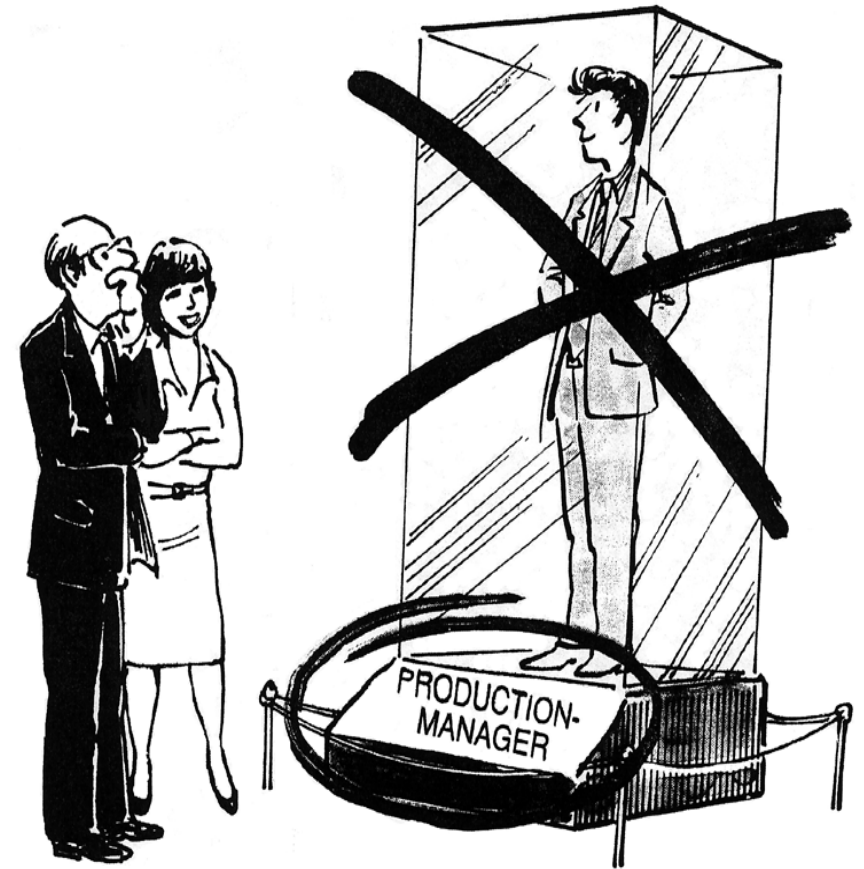
3.4 Tööprotsessi iseloomustajad: mõtlemisülesande keerukus

Aste	Tabel D. MÕTLEMISÜLESANDE KEERUKUS (Puudutab eelkõige probleemide lahendamist.)	Punktid		
D1	Tööprotsessi käigus ei pea valima alternatiivide vahel, lahendused on selgelt defineeritud. Sellele tasemele kuuluvad lihtsad, reglementeeritud tööd (näiteks andmesisestaja töö).	8	10	12
D2	Töö käigus kerkivad probleemid on sarnased ja korduva iseloomuga ning probleemilahendus eeldab olemasoleva oskusteabe rakendamist. Lahenduste mõju on kerge prognoosida. Alternatiivsete lahendusvariantide hulk puudub või on väike.	14	17	21
D3	Töö käigus üles kerkivad probleemid on kompleksed ning lahenduste leidmine nõuab lisainformatsiooni otsimist ja iga lahendustee analüüsimist. Probleemile on võimalik leida mitu lahendust, ning sobiva lahendustee valik eeldab põhjus – tagajärg seoste analüüsi.	30	36	43
D4	Töö käigus kerkivad probleemid nõuavad suurtes mahtudes informatsiooni otsimist, erinevatest allikatest pärineva mittestruktureeritud informatsiooni analüüsi ning seostamist. Töökohustused sisaldavad pidevalt ja olulises mahus arendustööd. Arendustöö all mõeldakse nii meetoodika, regulatsioonide kui struktuuri arendamist. Probleemid on keerukad ning mittestandardised. Põhjus-tagajärg seosed võivad esineda mitmel tasandil ja ühele probleemile on võimalik leida mitu erinevalt sobivat lahendust. Alternatiivide hulk on suur. Parima lahenduse valimiseks tuleb analüüsida iga lahendustee mõjusid.	52	62	74
D5	Tööprotsessi käigus üles kerkivad probleemid nõuavad olemasolevate meetodite ning lahenduste edasiarendust. Luuakse uusi lähenemisi või meetodeid, mis ei baseeru varasemal valdkondlikul praktikal. Sellel tasemel peab töö põhisisu seisnema loovas arenduses või väga keerukate probleemide lahendamises.	89	107	128

Peamised põhimõtted ametikohtade hindamisel ja klassifitseermisel



- Hinnatakse ametikohta, **mitte töötajat!**
- Lähtume töö sisust, mitte ametinimetusest
- Lähtume “normaalsest”, keskmisest tööst (mitte tipp-tegijatest)
- Lähtume tööst nagu ta on praegu (mitte idealist ja tulevikuplaanist)
- Lähtume töö eesmärgist – mida rollilt oodatakse?
- “Hübriidtööd” (sekretär-raamatupidaja) – lähtume peamisest, nn baas tööst või sellest, mis moodustab suurema osa.
- Ei hinnata töökoormust!
- **Hindajad peavad tundma töö sisu!**
- Otsene juht kaasatud hindamisse



Riskid – asjaolud, millega peab kindlasti arvestama



- Kommunikatsioon: Miks? mis on tulemused? mida nendega tehakse? kuidas mõjutab töötajat?
- Sõnakasutus:
 - hindamine vs analüüs;
 - töö väärtus(punktid) vs töö nõudmised;
 - töö vs isik
- Juhtide kaasatus ja arusaamine
- Palga võrdlused – keda kellega võrreldakse ja mille alusel (“Meie töö on nii spetsiifiline”)
- Dokumentatsiooni ajakohastamine (ametijuhendid)
- Avatus!





Kuidas hindamist läbi viia

3 võimalust



1.

Analüütiline hindamine koos konsultandiga

- Kõik tööd hinnatakse ühtse metoodika alusel
- Konsultant tagab ühtse käekirja ja objektiivsuse
- Juhtidele sissejuhatav infoseminar
- Seejärel tööd klassifitseeritakse koos konsultandiga

- Ühtne käekiri
- Objektiivsus
- Tugi kogu protsessi vältel

2.

Väljaõpe konsultandiga, hindamine iseseisvalt

- Metoodika ja protsessi koolitus juhtidele
- Iseseisev hindamine
- Seejärel tööd klassifitseerimine
- Konsultant vaatab üle lõpptulemuse

- Odavam
- Juhtide kaasatus oluline
- Selge vastutus projektijuhil

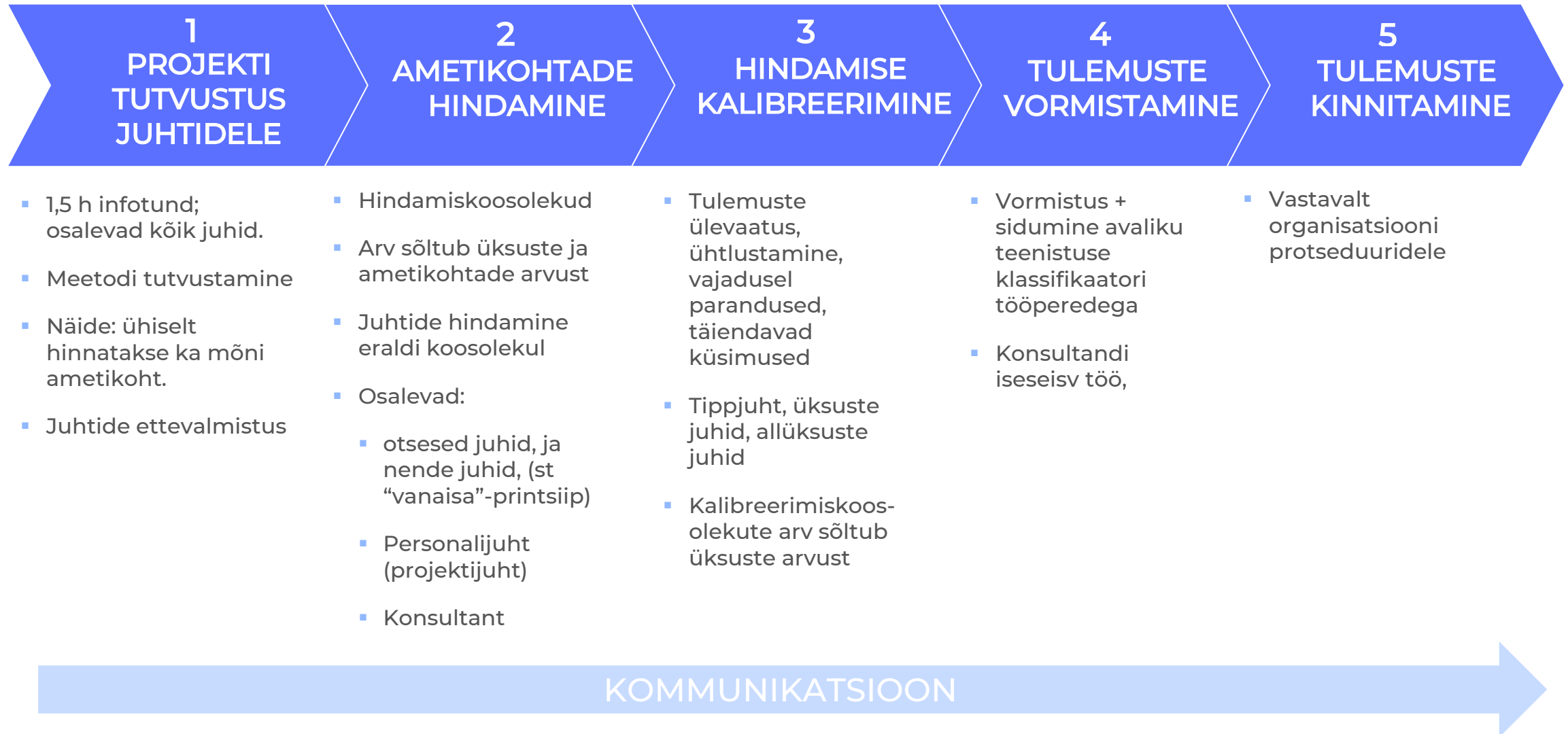
3.

Tööde klassifitseerimine koos konsultandiga

- Tööde klassifitseerimine teenistuskohdade klassifikaatori abil.
- Esmakordsel kasutamisel koos konsultandiga

- Olemas võrdlusalus turuga,
- ei arvesta konkreetse KOV spetsiifikat

Hindamisprojekti etapid



Hindamiskoosoleku ülesehitus





Kui kaua aega võtab?

Hindamisprojekti ajakava - näide





Mis see maksab?

Hind sõltub



- Ametikohtade arv:
 - Üldiselt on hinnatavaid ametikohti vähem kui struktuuris (sarnased ametikohad, kuigi nimetused erinevad)
 - 1 ametikoha hindamiseks planeerimise 25 min
- Üksuste arv:
 - Kalibreerimiskoosolekud toimuvad üksuste kaupa.
 - Vähemate juhtimistasemete ja Väiksemate üksuste puhul (puuduvad allüksused ja nende juhid) ei pruugi olla vajadust eraldi kalibreerimiseks
- Konsultandi töö – tunnihinna alusel: 200€/ tund + km
- Täiendavad kulud (transport, majutus)

Näide 1: “Täispakett” – Variant (1)



AJARESSURSS

- Sissejuhatav seminar juhtidele - 1,5 – 2 h
- Hindamiskoosolekud: 25 min /1 ametikoht (mitte töötaja!).
 - Nt: 30 ametikohta -> ca 13 h
- Üksuse tulemuste kalibreerimine koos üksuse juhiga
 - Nt 5 üksust -> à ca 1 h -> 5 h
- Juhtide kalibreerimine , ca 2 h
- Klassifitseerimine konsultandi poolt, 3 h
- Tulemuste vormistamine ja kinnitamine KOV poolt

MAKSUMUS

- Konsultandi aeg 23 h -> 4600€ + km



EELDUSED/ ETTEVALMISTUS

- Kommunikatsioon organisatsioonis
- Töötajad: eelnev töö analüüsi küsimustiku täitmine
- Ajakava ametikohtade hindamiseks
- Juhid: teadmine otseste alluvate tööülesannetest
- Projektijuht: töötajate ametijuhendid kättesaadavad

Näide 2: “Väljaõpe” – Variant (2)

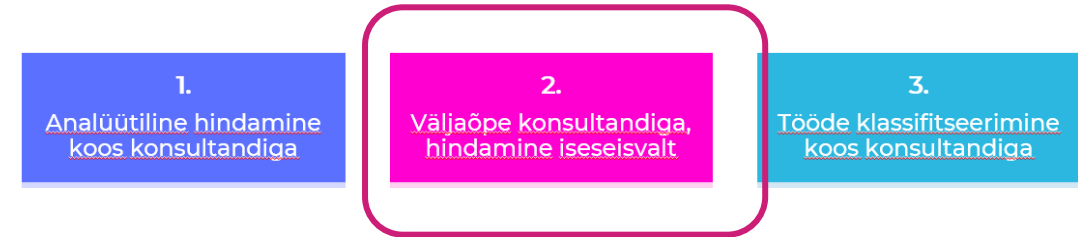


AJARESSURSS

- Sissejuhatav seminar juhtidele (tulevased hindajad) – 8 h:
 - Metoodika, sh harjutamine näidistega
 - Soovituslik protsess ja kokkulepped
- KOV iseseisev töö
- Konsultandi poolt tulemuste ülevaatus ja vajadusel soovitusel korrektiivideks – 2 h
- Tulemuste vormistamine ja kinnitamine KOV poolt

MAKSUMUS

- Konsultandi aeg 10 h -> 2000€ + km
- Lisanduvad vajadusel konsultatsioonid tunnihinna alusel (200€/h)



EELDUSED/ ETTEVALMISTUS

- Eelkommunikatsioon juhtidele
- Hindavatel juhtidel osalemine kohustuslik
- Tippjuhtkonna kaasatus ja seotus (nõ projekti sponsoriks KOV tippjuhid)
- Projektijuht selge mandaadiga

Näide 3: Ametikohtade klassifitseerimine – Variant (3)



AJARESSURSS

- Sissejuhatav seminar juhtidele - 1 h
- Hindamiskoosolekud: 15 min /1 ametikoht (mitte töötaja!).
 - Nt: 30 ametikohta -> ca 8 h
- Juhtide kalibreerimine, ca 2 h
- Tulemuste vormistamine konsultandi poolt, ca 2 h
- Tulemuste vormistamine ja kinnitamine KOV poolt

MAKSUMUS

- Konsultandi aeg 12 h -> 2400€ + km

1.
Analüütiline hindamine
koos konsultandiga

2.
Väljaõpe konsultandiga,
hindamine iseseisvalt

3.
Tööde klassifitseerimine
koos konsultandiga

EELDUSED/ ETTEVALMISTUS

- Eelkommunikatsioon juhtidele
- Hindavatel juhtidel osalemine kohustuslik
- Üksuse juht osaleb ka allüksuste tööde klassifitseerimisel (tervikvaade oma vastutusvaldkonna osas)
- Ajakava ametikohtade hindamiseks
- Juhid: teadmine otseste alluvate tööülesannetest
- Projektijuht: tööajate ametijuhendid kättesaadavad



Hindamise tulemused

Hindamise tulemus ja kaasnevad aspektid

- Ametikohad grupeeritakse - Alus sarnase vastutusega tööde grupile palgavahemike loomiseks
- Palgaotsuseid aktsepteeritakse paremini, kui on mõistetav, mille põhjal need on tehtud.
- NB! Ametikoha hindamistulemus $\neq$ palk
- Pole olemas süsteemi, mis on absoluutselt kõigi jaoks arusaadav või aktsepteeritav.
- Sama väärtusega töödel on erinev turuhind (kui hindamine lähtub töö sisust).
- Ametikohtade hindamine on mõeldud just erinevuste väljatoomiseks, mitte iga hinna eest võrdsustamiseks.
- Hindamine ei lahenda palgafondi probleeme.

Ametikohtade grupid - näide



Spetsialisti rollid:

- Alustav spetsialist (160 – 184)
- Kogenud spetsialist (212 – 244)
- Vanem spetsialist (244 - 281)
- Ekspert (323 – 371)
- Valdkonna tipp (427 – 492)

Juhi rollid:

- Tiimijuht (371)
- Osakonna juht (väike, 427)
- Osakonna juht (suur, 492)
- Valdkonna juht/tippjuht (566)
- Tippjuhid erineva suurusega organisatsioonis (566 – 850)

Palgaklassid - näide

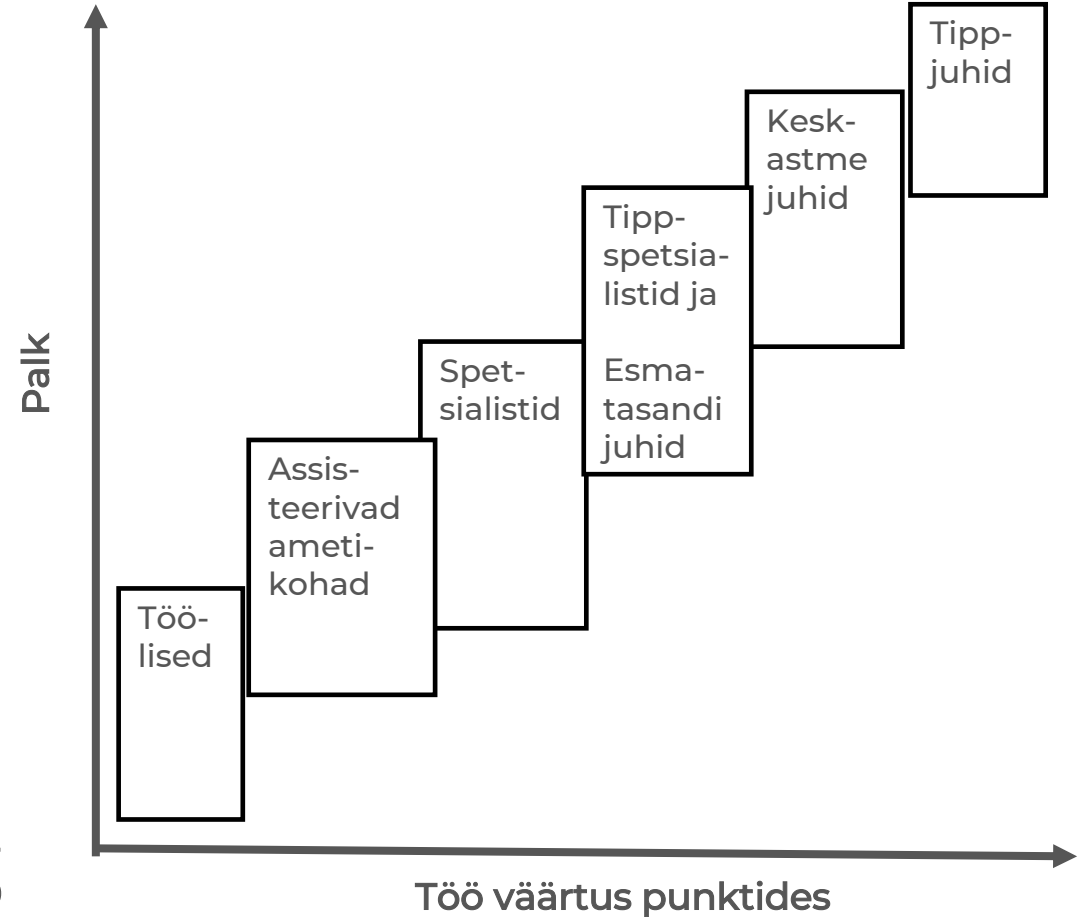
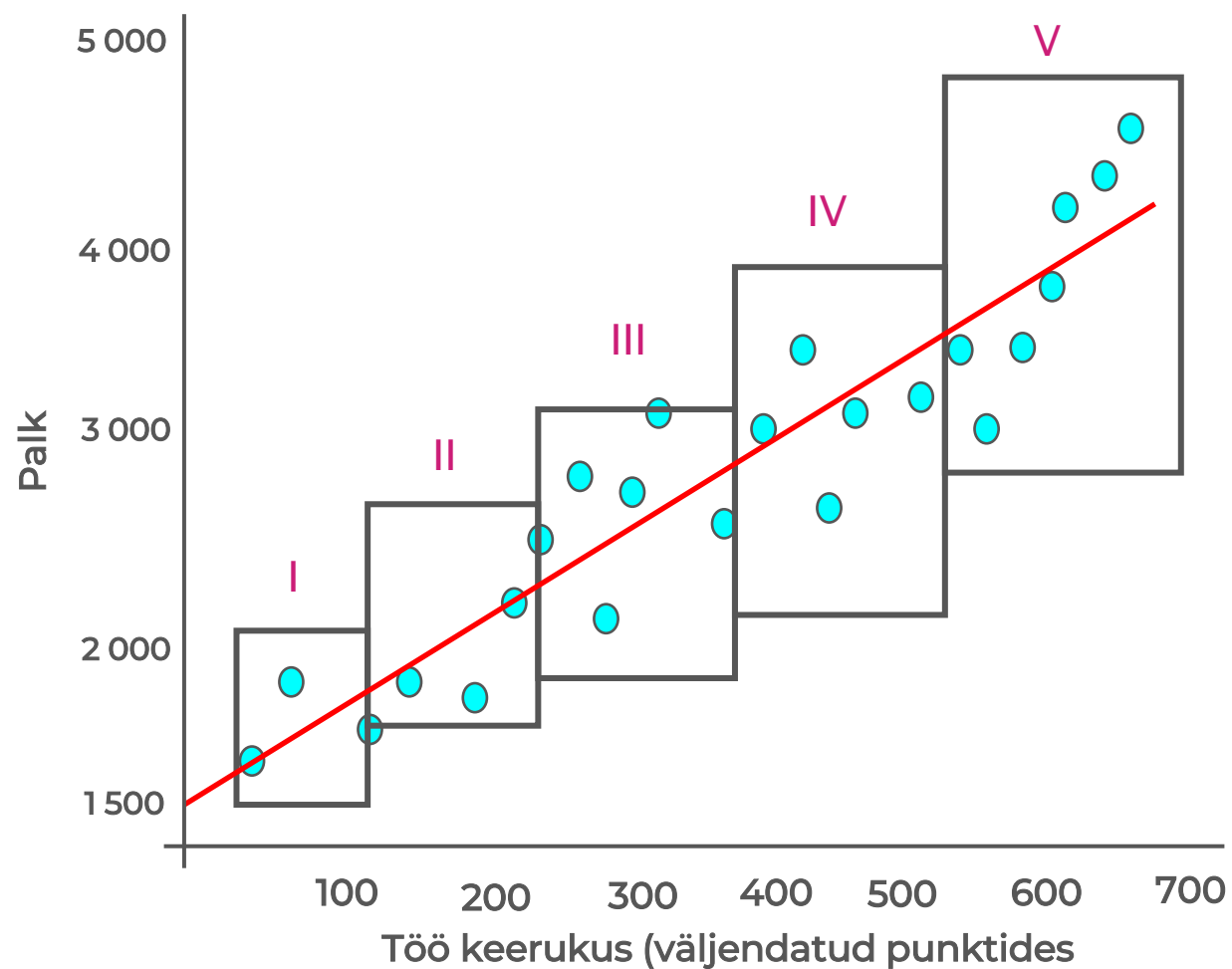


Palga- klass	Tööväärtuspunktid			Palgaklassi kuulumise "tunnus"	Palgaklassi kuuluvad ametikohad	Palgavahemik (€)		
	Min	Kesk- punkt	Max			Min	Kesk- punkt	Max
1	106	118	130	Toetavad ametikohad:	Töölised, esmatasandi spetsialistid, assistendid; Arhivaar; Autojuhid	1 160 €	1 290 €	1 500 €
2	131	146	161	Spetsialistid 1:	<u>Tehniliste toimingute spetsialistid:</u> Raamatupidajad; IT-tehnikud, Planeeringute spetsialistid; erinevate toimingute spetsialistid	1 290 €	1 440 €	1 650 €
3	162	181	200	Spetsialistid 2:	* Spetsialistid (sisu töö) * peaspetsialistid:	1 460 €	1 620 €	1 950 €
4	201	224	248	Spetsialistid 3 (tippspetsialistid, valdkonnajuhid)	erinevate valdkondade pea- ja juhtivspetsialistid; osad nõunikud: * Tippspetsialistid (nt jurist, arhitekt, jt) * tugi valdkondade juhid * Pea- ja juhtivspetsialistid	1 670 €	1 850 €	2 090 €
5	249	278	308	Eksperdid, esmatasandijuhid:	<u>Eksperdid, nõunikud ja väiksema töötajate arvuga teenistuste juhid:</u> * Eksperdid * Nõunikud (põhivaldkonnad) * Teenistuste juhatajad (väikese töötajate arvuga teenistused)	1 820 €	2 140 €	2 500 €
6	309	345	382	Keskastmejuhid:	<u>väiksema teenistujate arvuga osakondade juhid ja suure teenistujate arvuga teenistuste juhid</u> * Teenistuste juhatajad: (suure teenistujate arvuga, üle x töötajat, teenistuste juhid) * Osakonnajuhataja: väiksema teenistujate arvuga (alla X töötajat) osakondade juhid	2 120 €	2 490 €	2 870 €
7	383	428	474	Tippjuhid:	<u>Funktsioonijuhid:</u> * Osakonnajuhid: * Vallasekretär	2 490 €	2 930 €	3 370 €

Palgastruktuur lähtuvalt tööväärtuspunktidest



Palgaklassid



Ametikohtade hindamise väärtus organisatsioonile



Õiglane tasustamine (sisemine ja väline õiglus)



Tööde analüüs ja nõudmiste ajakohastamine



Karjääriplaneerimine, järelkasvu planeerimine



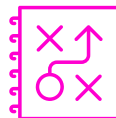
Arendamine



Värbamine



Soorituse juhtimine



Tööjõu planeerimine

Täna kaasa mõtlemast!

FIGURE



Figure Advisory
Aet Purk
Aet.purk@figure.ee