

Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Ettevõtte juhtimise õppekava
Ettevõtte finantsjuhtimise kõrvaleriala

Anett Paul

**UUE TASUSTAMIS- JA MOTIVATSIOONISÜSTEEMI VÄLJA
TÖÖTAMINE ETTEVÕTTES OÜ BODYBALT**

Magistritöö

Juhendajad: Tauno Õunapuu
Kaasjuhendaja: Karin Kuimet

Tallinn 2014

Olen koostanud lõputöö iseseisvalt.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjallikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor A. Paul

RESÜMEE

Käesolev magistritöö kannab pealkirja „Uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi välja töötamine ettevõttes OÜ Bodybalt“. Töö on valminud 2014. aastal ning selle autoriks on Eesti Ettevõtluskõrgkooli Mainor Ettevõtte finantsjuhtimise eriala üliõpilane Anett Paul.

Kaubandusettevõtte edukus sõltub suhtest kliendiga ning kliendisuhete otsene mõjutaja on müüja. Tööandjate ees seisab küsimus, kuidas muuta pakutav töötasupakett atraktiivsemaks, et motiveerida müügitööks sobivaid inimesi andma endast parimat. Praegune kehtiv tasustamissüsteem ettevõttes OÜ Bodybalt ei arvesta piisavalt müüjate individuaalset tööpanust ning seetõttu on selle motiveeriv kasutegur väike.

Töö eesmärgiks on välja töötada kasumlik ja motiveeriv tasustamissüsteem ettevõttes OÜ Bodybalt, mis toetaks müügitulemuste paranemist ning suurendaks töötajate rahulolu ja pühendumust ettevõttesse. Magistritöös püstitatud eesmärgini jõudmiseks seati ülesanneteks erinevate praktikate ja vahendite analüüsimine, töötajate poolsete stiimuleid puudutavate ootuste välja selgitamine läbi ankeetküsimustiku ning ettevõtte poolsete võimaluste ja vajadustega arvestamine.

Teoreetilistele materjalidele ja uuringu tulemustele toetudes koostati uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi jaoks palgasüsteemi maatriks lisatasude arvutamiseks. Uus palgasüsteem on kasumlikkust toetav ja vastab mõlemale osapoolle ootustele, sest see seob omavahel nii töötaja individuaalse kui ka ettevõtte tulemuslikkuse. Uus palgasüsteem annab töötajatele võimaluse teenida palgalisa kuni 30% nende palgast, mis ületab küsitlusest selgunud töötajate ootused. Motivatsioonisüsteemi lisaväärtusena valmisid käesoleva magistritöö tulemina ka kaks olulist moodulit, mis aitavad töötajatel mõista nende isiklike rahavoogude muutumist.

ABSTRACT

This thesis is entitled 'Development of The New Pay and Incentive System for the Company Bodybalt Ltd' and has been written in 2014 by Anett Paul, a student of Corporate Financial Management Studies at the Estonian Business School of Applied Sciences.

The company's commercial success depends on the relationship between customers and sales people which has a direct influence on customer relations. Employers are faced with the question of how to make a salary package more attractive in order to motivate the best suitable for the job sales people to give their best. Bodybalt's current remuneration scheme does not sufficiently take into account individual contributions to sales and therefore the motivating factor has minimal influence.

The goal of this thesis is to develop a profitable and motivational remuneration system for Bodybalt that supports improvements in sales performance and increases employee satisfaction and commitment to the company. In order to reach the goal of this thesis, various tasks were set to analyze different practices and motivational methods, ascertain employees' expectations of incentives via questionnaire while taking into account the company's opportunities and needs.

Based on the results of the theoretical materials and the survey that was conducted, a matrix of a new pay and incentive system was drawn up for calculating bonuses based on sales results. The new remuneration system is profitable and suitable for both parties, because it ties together both the employee's individual and the company's performance. The new remuneration system will give employees the opportunity to increase their salary by up to 30%, a figure which exceeds employees' expectations, as stated in the survey. This research paper has brought an added value for the sales assistants with the creation of two modules that are designed to help employees understand their personal cash flow change.

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	5
1. MOTIVATSIOONI OLEMUS	7
2. TÖÖTAJATE TASUSTAMINE JA MOTIVEERIMINE	9
2.1 Töötasu arvestamine ja komponendid.....	9
2.2 Rahalised stiimulid.....	11
2.3 Loonustasu ja mitterahalised stiimulid.....	15
2.4 Müügipersonali tasustamine.....	17
3. UUE TASUSTAMIS- JA MOTIVATSIOONISÜSTEEMI VÄLJA TÖÖTAMINE	21
3.1 Töö metoodika	21
3.2 Praeguse tasustamissüsteemi analüüs.....	22
3.3 Uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi ettepanekute analüüs	26
3.4 Tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi maatriks	31
3.5 Tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi rakendamine	35
3.6 Tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi selgitamiseks loodud vahendid.....	38
KOKKUVÕTE.....	40
KASUTATUD ALLIKMATERJALID	42
LISAD	45
Lisa 1. Töötajate küsimustik	45
Lisa 2. Intervjuu ettevõtte esindajaga.....	50
Lisa 3. Töötaja lisatasu protsent palgast.....	52
Lisa 4. Tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi maatriks	52
Lisa 5. Tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi lisamoodul „Minu Rahakott“	54

SISSEJUHATUS

Hästi toimiv ja atraktiivne palgasüsteem motiveerib ning aitab müügitöötajatel mõista, kuivõrd nende tööpanusest sõltub ettevõtte edukus ning läbi selle ka neile tulemustasudena makstavad lisatasud.

Kaubandus on selline majandussektor, millega puutuvad kokku kõik inimesed olenemata nende vanusest, soost või elatustasemest. Kaubandusettevõtte edukus sõltub suures osas suhtest kliendiga. Tõsiasi, et kliendisuhete otsene mõjutaja on müüja, peab praeguses majanduslikus olukorras panema juhte mõtlema sellele, kuidas motiveerida müügipersonali andma endast parimat. Täna on Eestis müüjate palgad ühed madalamatest. Tööandjate ees seisab küsimus, kuidas muuta pakutav töötasupakett atraktiivsemaks, et motiveerida müügitööks sobivaid inimesi.

Käesoleva magistritöö autori eesmärgiks on välja töötada kasumlik ja motiveeriv tasustamissüsteem ettevõttes OÜ Bodybalt, mis toetaks müügitulemuste paranemist ning suurendaks töötajate rahulolu ja pühendumust ettevõttesse. Parima võimaliku tasustamissüsteemi väljatöötamiseks arvestatakse töötajate nõudmisi ja ettevõtte võimalusi. Töö kirjutamisel sain ettevõtte seisukohtade väljaselgitamiseks abi OÜ Bodybalt Eesti piirkonnajuhilt Teelika Štovilt. Praktilise lahenduseni jõudmiseks võrreldakse erinevaid müügitulemusi, klienditeenindajate rahulolu, tööandja võimalusi ja eelistusi ning erinevaid praktiliseid töötajate motiveerimise valdkonnas. Töö praktiliseks väärtuseks on palgasüsteemi maatriks. Tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi välja töötamine on otseselt seotud iga konkreetse ettevõtte vajaduste ja võimalustega ning peab lähtuma ettevõtte eesmärkidest.

Uuritavaks objektiks on ettevõtte OÜ Bodybalt tasustamis- ja motivatsiooni süsteem. Tegemist on kosmeetika- ja ilutoodetega tegeleva jaemüügiettevõttega The Body Shop. Eestis on ettevõtte tegutsenud aastast 2003, esimene kauplus avati aastal 2004. Tegemist on rahvusvahelise kaubamärgiga, millel on üle 2500 kaupluse rohkem kui kuuekümnes riigis ja Eestis on üks neist (seisuga jaanuar 2014, thebodyshop.co.uk). Ettevõtte peakontor asub Inglismaal. Eestis tegutseb antud ettevõtte frantsiisilepingu alusel ning on osa Läti ja Leeduga ühisest turust. Tallinnas asub neli poodi erinevates kaubanduskeskustes, üks pood asub Tartus ja üks Pärnus. Töötajaid on Eestis filiaalides kokku 30, nendest 24 on müügipersonal (seisuga märts 2014).

Praegu kehtiv tasustamissüsteem ei arvesta piisavalt müüjate individuaalset tööpanust ning seetõttu on see vähe motiveeriv. Magistritöös püstitatud eesmärgini jõudmiseks seadsin järgmised ülesanded:

- Leida, millised on erinevad praktikad ja vahendid müügitöötajate motiveerimisel.
- Välja selgitada, kas praegune palgasüsteem on kasumlikkust toetav ja motiveeriv nii töötajatele kui ka tööandjale.
- Selgitada läbi küsitluse välja, milliseid stiimuleid ootavad töötajad.
- Selgitada välja, mida peab ettevõtte oluliseks töötajate tasustamise ja motiveerimise juures ning millised on rahalised võimalused töötajate motiveerimiseks.
- Töötada välja kasumlik tasustamis- ja motivatsioonisüsteem, mis aitaks saavutada paremaid müügitulemusi ning oleks töötajatele motiveeriv.

1. MOTIVATSIOONI OLEMUS

Üks kõige enam kasutatud teoreetiline käsitlus teemal „mis motiveerib inimesi“ pärineb Abraham Maslowilt (1954). Maslow käsitluse kohaselt on inimeste vajadused jaotunud hierarhiliselt viieks. Hierarhia alustalaks on füsioloogilised vajadused (toit, vesi, soojus), sellele järgnevad turvalisus (kindel sissetulek, teadmine, et töö on olemas), sotsiaalne kuuluvus (sõprad ja tuttavad), tunnustus (austus) ja saavutusvajadus (saamine inimeseks, kelleks sa usud, et saad). Vastavalt Maslow üldtuntud püramiidile on inimesed esmalt motiveeritud püramiidi alustalal olevate fundamentaalsete vajaduste ning seejärel iga kõrgema taseme vajaduste rahuldamiseks (Maslow, 1954).

Frederick Herzbergi (1974) teoreetilise käsitluse järgi on parim viis kedagi motiveerida rahuldades inimese kõrgetasemelisi vajadusi, nagu saavutusvajadus ning tunnustus. Selleks tuleks tema sõnul töö korraldada nii, et töötaja saab oma töö kohta tagasiside ja tunnustuse ning edaspidise väljakutse – teiste sõnadega, töö tuleb teha sisemiselt motiveerivaks. Need vajadused on suhteliselt rahuldamata, ütleb Herzberg (1974). Herzbergi arvates on tegurid, mis rahuldavad madalama taseme vajadusi, erinevad nendest, mis rahuldavad täielikult või osaliselt kõrgema taseme vajadusi. Näiteks üks väga levinud arusaam on, et töötajad on motiveeritud üksnes majanduslikust kasust. Inimsuhete eksperdid argumenteerivad seevastu, et töötajad on motiveeritud läbi sotsiaalsete suhete ning sõltuvad sobivusest oma kaastöötajatega. Ka kvaliteetsed sidemed juhtkonnaga on üheks motivatsiooni aspektiks (Blyton, P., 2007: 136). Organisatsiooni psühholoogias on sisemine motivatsioon selline motivatsioon, mis tuleneb töö tegemisest või ülesannete täitmisest saadavast naudingust, mitte mõnest välisest stiimulist nagu näiteks ülemuse käsk või rahaline stiimul (Dessler, 2013: 420).

Sageli toimivad tasustamis- ja motivatsioonisüsteemid ebarahuldavalt, seetõttu on oluline nende koostamisel silmas pidada fakti, et preemiad, mis võivad motiveerida osasid inimesi, ei pruugi motiveerida teisi. Hüvitiste eksperdid väidavad, et kasumlikud tasustamise süsteemid baseeruvad erinevatel motivatsiooniteooriatel ja -teooriatel (Dessler, 2013: 319).

Inimesi ei motiveeri preemiad ja lisatasud, mis on nende jaoks ebaatraktiivsed või kui õnnestumise võimalused on väga väikesed. Psühholoog Victor Vroom (1964) ütleb, et

inimese motivatsioon näidata teatud tasemel jõupingutusi sõltub kolmest asjast: inimese ootused (tõenäosuse seisukohast), et tema jõupingutused viivad tulemusteni; suhestus või tajutav seos eesmärkide täitmise ja saadavate hüved vahel; ning valents, mis esindab tajutavat väärtust, mille töötaja omistab tasule. Vroomi teoorias on motivatsioon seega kolme komponendi kooslus: $\text{motivatsioon} = (\text{ootused} \times \text{suhestus} \times \text{valents})$. Kui üks nendest komponentidest peaks olema null, pole mingit motivatsiooni oodata (Vroom, 1964).

Vroomi (1964) teoorias on sõnastatud kolm nõuannet, kuidas juhid võiksid tasustamise plaane disainida.

1. Kui töötajad ei eelda, et pingutused viivad tulemusteni, pole motivatsiooni teket oodata. Seega peavad juhid tagama, et nende töötajatel on oskused teha tööd ning et töötajad usuvad, et nad suudavad tööd teha. Seetõttu on koolitused, ametijuhendid ja enesekindluse sisendamine ning juhi toetus olulised aspektid stiimulite kasutamisel.

2. Töötajad peavad nägema oma jõupingutuste vilju – nad peavad uskuma, et edukas sooritus tõesti päädib lisatasuga. Selle saavutamiseks peavad juhatajad looma näiteks lihtsalt mõistetava stiimulplaani.

3. Tasu ise peab olema töötajale väärtuslik. Juht võiks arvesse võtta iga töötaja eelistusi.

Selleks, et töötada välja toimiv ja kasumlik tasustamis- ja motivatsioonisüsteem, on juhil vaja arvesse võtta ka hulgaliselt tegureid, nagu näiteks: kas müügimeeskonna liikmed mõistavad lisatasude maksmise reegleid; kas nad teavad, kuidas mõõdetakse ja premeeritakse häid tulemusi; kas eesmärgid on püstitatud õiglaselt; kas tulemuslikkuse ja tulemustasu vahel on olemas positiivne korrelatsioon; kas tasustamise süsteem toetab ettevõtte vajadusi (Dessler, 2013: 428).

2. TÖÖTAJATE TASUSTAMINE JA MOTIVEERIMINE

2.1 Töötasu arvestamine ja komponendid

Töötasu on tasu, mida makstakse töö tegemise eest ja milles pooled on kokku leppinud (Sotsiaalministeerium, 2013). Töötasu hõlmab endas mitmeid erinevaid elemente.

Üks osa on seadusega sätestatud ja lepinguline nagu näiteks töötasu alammäär, kokkulepitud nädala- või kuupalk, mis on fikseeritud töölepingus (Hollinshead, 2003: 428). Põhipalk on selline osa tasudest, mis on lepinguga kinnitatud tööandja ja töötaja vahel ning mille maksmine toimub regulaarselt vastutasuna kokkulepitud tehtud töö eest kindlaksmääratud perioodil. See on seega fikseeritud ning lepinguline tasu (Hollinshead, 2003:428). Kõrgem põhipalk võimaldab laiendada valikut tööotsijate hulgas ning annab tööandjale võimaluse olla töötajate suhtes kriitilisem. See aga võimaldab ettevõttel endale välja koolitada spetsiifiliselt sobivamaid töötajaid (Leonie, 2009: 158). Kõige tavalisemad näitajad, mida firmad kasutavad, et määrata põhipalga taset, on väline turuhindade info ja sisemine omakapitali info (Culpepper and Associates, 2010).

Teine osa koosneb erinevatest lisatasudest, mida tööandja võib töötajale maksta lisaks põhipalgale. Tööõigusabi AS juhataja Heli Raidvee (2008) selgitab, et lisatasud jagunevad üldistatult kolmeks:

1. seadusest tulenevad lisatasud (nt ületunnitöö, puhkepäeval töötamise jms eest);
2. tööandja ja töötaja vahelistest lepingutest ja kokkulepetest tulenevad lisatasud (pooled on sõlminud kokkuleppe, sätestanud ise arvutamise alused ja maksmise korra);
3. tööandja otsuse alusel makstavad lisatasud ehk tulemustasud (näiteks individuaalse soorituse eest makstav lisatasu).

Lõplik töötasu koosneb põhipalgast, lisatasudest, boonustest ja preemiast (Hollinshead, 2003: 428). Tulemustasuna makstavad lisatasud ja soodustused sõltuvad pigem tööviljakusest ja tootlusest, kui töötatud ajast. Need on varieeruvad maksed, mis peavad inspireerima töötajaid tootlikkuse suurendamise saavutamisele. Lisatasusid makstakse reeglina töötajatele, kes on täitnud mõned erakordselt püstitatud eesmärgid – kas siis

ajalised või mahulised. Tulemustasudena väljamakstavatel lisatasudel ei ole standardseid määrasid (Hollinshead, 2003: 432).

Leonie (2009: 155) ütleb, et kõige algelisemad ettevõtte töajõu värbamise mudelid nägid ette, et töajõu värbamisel võetakse arvesse lihtsalt hetkeolukorda palgaturul. Edaspidised arengud näitasid, et edukaks toimimiseks peaks ettevõtte palga maksmisel arvestama rohkema kui lihtsalt turuolukorraga. Tööandjad pidid otsustama töötasu suuruse üle, mis innustaks töötajaid olema kompetentsivõimelised. Sellised otsused, mis käsitlevad töötasu arvestamise üldisi aluseid ja palga erinevaid tasemeid, moodustavad ettevõtte töötasupoliitika (Leonie, 2009: 155).

Kaks kõige levinumat viisi töötasu arvestamisel on maksta töötajale töötundide eest või tükitöö alusel (Leonie, 2009:156). Tükitöö järgi tasustamisega kaasneb selge proportsionaalsus tulemuste ja hüvede vahel olenemata väljundist (Dessler, 2013: 422). Töötundide tasustamisemeetodiga kaasneb teadmine, et töötaja eest makstakse niikuinii garanteeritud tasu. See aga vähendab töötajate motivatsiooni anda endast parim (Leonie, 2009: 156).

Palgastruktuur peab lahendama küsimuse, milline osa töötasust peaks olema põhipalk, mida töötaja võiks teenida ka teistes ettevõtetes ning millise osa peaks moodustama kasumist tulenev lisatasu (Leonie, 2009: 158). Enamik ettevõtteid, kes kasutavad struktureeritud palgasüsteemi, vaatavad need struktuurid üle iga-aastaselt (Culpepper and Associates, 2010).

Töötasude struktuuri ülesehitamine peab põhinema võrdsusel, õiglustundel ja konkurentsivõimel. Olulist osa mängivad ka ettevõtte organisatsioonilised eesmärgid, omanike ootused, seaduslikkus ning kulutõhusus. Töötasude struktuuri mõjutavad erinevad vastuolud. Näiteks ettevõttesisene võrdsus versus välised turunõudmised; töötasu individualiseerimine versus kollektiviseerimine; juhtkonna otsused versus lepingulised kohustused. Kõigele sellele lisandub fikseeritud töötasu versus varieeruv töötasu (Hollinshead, 2003: 428).

Ettevõtetel, mis toetavad oma tegevusega pikaajalisi töösuhteid, on palju valikuid töötasu maksmise arendamisel. Seda saab kasutada tööpanuse ja tootlikkuse suurendamiseks. Üks võimalus tootlikkuse suurendamiseks on maksta töötajatele töösuhte alguses

tavamarginaalist vähem ning tööaastate lisandumisel rohkem. Leonie (2009: 158) väidab, et selline palgasüsteem sobib töötajatele ja ettevõttele juhul, kui ettevõtte kogutulu ja töötajatele makstav kogutasu liiguvad ühes suunas. See suurendab ka töötajate huvi jääda ettevõttesse pikemaks ajaks ning seda mitmel põhjusel. Esiteks – kauakestev ametiaeg ja kõrgem töötasu peegeldavad tööandja ja töötaja tulemuslikku suhet. Teiseks – pikaajaline töösuhe eeldab mõlemapoolseid ettevõttespetsiifilisi investeeringuid. Kolmandaks – pikema karjääri hilisematel aastatel saadav kõrgem töötasu kompenseerib algusaastatel saadud madalamat palka (Leonie, 2009: 160).

Leonie (2009: 157) väite kohaselt mõjutab motiveeriv palgasüsteem selgelt tootlikkust, kuid taolise süsteemi loomise keerukus ja probleemide rohkus on viinud selleni, et enamus ettevõtteid maksavad suuremale osale töötajatest tööajal põhinevat töötasu. Kohaldamiseks mingitki motiveerivat täiendust tavapärasele tööajal põhinevale tasustamisele, kasutavad mõned ettevõtted võimalust maksta tulemustasu neile töötajatele, kelle tööpanus on teistest suurem (Leonie, 2009: 157). Lisatasud ja boonused võivad olla suunatud nii üksikisikule eraldi, üksikisikule kui meeskonna liikmele, kui ka üksikisikule kui organisatsiooni liikmele. Sellised tasud võivad olla nii hinnangulised kui ka lepingulised (Hollinshead, 2003: 431). Seetõttu, ütleb Hollinshead (2003: 431), on uue palgasüsteemi välja töötamisel soovitatav rõhku panna varieeruvatele ehk hinnangulistele töötasu osadele, mis tunnustavad indiviidi või meeskonna tööalaseid sooritusi. Palgasüsteemidel, mis arvestavad nii põhipalga kui tulemustasu maksimisega, on plusse ja miinuseid, ütleb Dessler (2013: 427). Nad annavad müügiinimestele kindla töötasu, jättes firma täpsustada, millistest komponentidest palk koosneb (nagu näiteks inventuuride puudujääk) ning on siiski heaks stiimuliks suurepärase tulemuste saavutamisel.

Igal palgasüsteemil on omad puudused ja on kindel, et ei ole olemas universaalset, kõigis ettevõtetes toimivat töötasu maksamise meetodit. Pigem peab iga ettevõtte määratlema endale sobiva baasi, olles arvesse võtnud kõik kulud, tulud ja eesmärgid (Leonie, 2009: 158).

2.2 Rahalised stiimulid

Frederick Taylor sai tuntuks rahaliste stiimulite – rahalised hüvitised, mida makstakse töötajale, kelle müüginäitajad ületavad teatud etteantud standardit – kasutamise

19. sajandi lõpus. Ta hakkas kasutama rahalisi motivaatoreid selleks, et premeerida töötajaid, kelle müüginäitajad ületavad teatud etteantud standardid. Tayloriga eesmärgi saab graafiliselt kokku võtta järgmiselt: rahalised stiimulid → töötajate soorituste kasv → tootlikkuse suurenemine (Dessler, 2013: 318).

Meeskonna tööle põhinev palgasüsteem peab stimuleerima tiimitööd ning on tunnustust väljendavaks tasuks meeskondlike eesmärkide saavutamise eest. Sellisel juhul jagatakse preemia meeskonna liikmete vahel eelnevalt kokkulepitud valemi alusel, märgib Hollinshead (2003: 434). Meeskondlike eesmärkide seadmisel tuleb veenduda, et kogu meeskond hoiab kokku ja töötab ühise eesmärgi nimel (Dessler, 2013: 434). Enamasti kasutatakse meeskonnatöö stiimuleid sellistes organisatsioonides, kus meeskonnavaimu peetakse ülioluliseks ning kus meeskondlikule tegevusele on antud oma roll ja struktuuris ka oma nimetused (näiteks *teamleader* / tiimi juht) (Hollinshead, 2003: 434).

Leonie (2009: 157) juhib tähelepanu sellele, et paljud tulemustasude süsteemid põhinevad juhtide hinnangutel, mis võib põhjustada subjektiivseid tulemusi.

Dessler (2013: 434) sõnade kohaselt toetuvad ettevõtted üha enam sellele, et meeskonnad juhivad ise oma tööd. Seetõttu vajavad nad stiimulkavasid, mis soodustavad meeskonnatööd ja fookuseerivad meeskonnaliikmete ühist tähelepanu tulemuslikkusele (Dessler, 2013: 434).

Meeskonna planeerimise oskust, probleemide lahendamist ning koostööd aitavad tagada meeskonnale ühiselt seatud eesmärgid ja stiimulid. Dessler (2013: 434) rõhutab, et ühised meeskondlikud stiimulid lihtsustavad ka uute töötajate treenimist, kuna igal grupi liikmel on huvi saada uued töötajad koolitatud nii kiiresti kui võimalik. Puuduseks võib osutuda motivatsiooni vähendav mõju nendele töötajatele, kes jagavad meeskonna tulemustel põhinevat palka, kuid kes ei tee tööd südamega (nn. *free riders*) (Dessler, 2013: 434). Sellisel juhul tekib vajadus tõestada üksikindiviidi tööpanust, mis põhjustab pingeid üksikisiku ja kollektiivi vahel (Hollinshead, 2003:434). Selleks, et vältida ebavõrdsust ning kontrollida mõnede meeskonnaliikmete (*free riders*) teadlikku tööpanuse vähendamist, soovib Leonie (2009: 157) palgata töötajaid, kellel on juba eelsoodumus meeskonnatööks ja meeskondlikuks lojaalsuseks.

Dessler (2013: 435) tõdeb, et kõige tõhusam viis tagada töötaja pühendumine on sünkroniseerida ettevõtte ja töötajate eesmärgid. Eksperdid on pakkunud välja mitmeid võtteid sellise ideaalse seisundi saavutamiseks. Kuid vaid üksikuid meetodeid kasutatakse nii laialdaselt või edukalt kui Scanloni plaani – motivatsiooniplaani, mis on välja töötatud Joseph Scanloni poolt juba 1937. aastal. J. Scanlon oli United Steel Workers Unioni ametnik (Dessler, 2013: 435). Seda plaani on edukalt kasutanud erinevad avaliku ja erasektori ettevõtted juba aastakümneid ning see on endiselt populaarne (Wikipedia, 2014).

Scanloni plaan on üks varajane versioon tänapäeva tulude jagamise plaanidest. Tulude jagamine on stiimulkaava, mis liidab kõigi töötajate ühised jõupingutused, et saavutada ettevõtte tootlikkuse eesmärgid. Sellest tulenev kasum jagatakse töötajate ja firma vahel (Dessler, 2013: 436). Scanloni plaani viis märksõna on ühtsus, identiteet, pädevus, kaasamine ja tulu jagamine (tavaliselt 75% kokkuhoitud kuludest) (Dessler, 2013: 435). Lisaks Scanloni plaanile on veel teisigi populaarseid tulujagamise plaane. Dessler (2013: 436) toob välja, et enamik ettevõtteid, kes kasutavad tulude jagamise plaane, rakendavad oma kohandatud versiooni. Põhiline erinevus nende plaanide vahel on valem, mida tööandjad kasutavad töötajate boonuste arvutamiseks. Scanloni valem jagab tööjõukulud kogumüügiga (Dessler, 2013: 436). Üksikisiku osa meeskonnas on samuti üks väga oluline motivatsioonitegur. Töötajad, kes tunnetavad, et neid ei kohelda võrdselt teiste töötajatega, võivad vähendada oma tööpanust või kognitiivset töölt lahkuda. Tasustamismeetodid nagu lisatasu jagamine ja kasumi jagamine, seovad vähemalt osaliselt üksikisiku panuse meeskonna panusega (Leonie, 2009: 156).

Kõigi töötajate produktiivsus võib olla eri aegadel erinev, sõltuda töökeskkonnast või töötaja motiveeritusest. Töötaja produktiivsus on kombinatsioon tema sünnipärasest omadustest, jõupingutuste tasemest ning töökeskkonda puudutavatest asjaoludest. Kõrge produktiivsus saavutatakse enamasti läbi töötaja enda initsiatiivikuse (Leonie, 2009: 155). Üks võimalus töötaja isiklikku panust tunnustada on rakendada individuaalse tulemustasuga (*IPRP – individual performance-related pay*) süsteem. Individuaalse tulemustasuga tunnustatakse üksikisiku panust ettevõtte edukusse, seostades seatud eesmärkide saavutamine tulemustasuna väljamakstava lisatasu ja boonustega (Geary, 1992). Tulemustasu maksmine on varieeruv ning annab juhtkonnale valikuvabaduse, võimaldades arvestada ettevõtte rahalist paindlikkust. IPRP aitab kaasa ettevõtte atraktiivsusele töötajate leidmisel ning nende tööle jäämisel (Kessler and Purcell, 1992).

Individuaalset panustamist toetavad tasustamise süsteemid sisaldavad tükitöö arvestust ja tulemustasu. Sellise tasustamissüsteemi efektiivsus sõltub asjaolust, kas töötaja teab ja tajub otsest seost oma tööpanuse ja makstava töötasu vahel. Tööpanuse näitajad peavad olema mõõdetavad ja selgelt mõistetavad ning toetuma tööandja eesmärkidele (Leonie, 2009:156). „Tulemustasu makstakse ametikohtadel, kus on võimalik realselt töötulemusi hinnata ja mõõta,“ kommenteerib tulemustasu maksmist ettevõttes Elion kunagine Elioni personalijuht Irene Metsis (2005). „Tulemustasu kehtestamise eesmärk on eelkõige toetada püstitatud sihtide saavutamist ja ületamist ning ettevõttele lisaväärtuse tekitamist. Skeemid on väga erinevad ning nende muutmisel arvestatakse reaalse elu muutusega,“ selgitab Metsis (2005). Psühholoog Edwin Locke (2013) ja tema kolleegid on jätkuvalt leidnud, et konkreetsed väljakutsuvad eesmärgid viivad paremate tulemusteni, kui konkreetsed mitteväljakutsuvad ja ebamäärased või hoopiski puuduvad eesmärgid.

Individuaalset tööpanust stimuleerivad palgasüsteemid julgustavad töötajaid töötama minimaalse juhendamise ja järelevalvega, kuid need võivad põhjustada omakorda ka olukorda, kus töö kvaliteet kannatab suure töömahu saavutamise soovi tõttu (Leonie, 2009: 156).

Diferentseeritud palgasüsteemi puhul, kus arvestatakse individuaalset panustamist, on võimalik arvestada ka töötaja oskuste ja kompetentsiga. Hollinsheadi (2003: 434) sõnade kohaselt aitab oskustel põhinev tasu tööandjal väga konkreetselt arvestada töötajal juba olemasolevate kui ka juurdeõpitavate oskustega ning võib palga maksmise või palgatõusu panna sõltuma oskuste omandamisest.

Kompetentsil põhinev tasu erineb oskustel põhinevast tasust selle poolest, et lisaks oskustele annab see võimaluse tunnustada laiemalt ka töökultuuri ja üldist suhtumist, selgitab Hollinshead (2003: 435). Samuti erineb kompetentsil põhinev tasustamine tulemustel põhinevast tasustamisest. Suff (2001) toob välja kaks kõige olulisemat erinevust, mis iseloomustavad kompetentsil põhinevat tasustamist: esiteks tugineb see kompetentside konkreetsele raamistikule ning teiseks ei ole see kuidagi seotud spetsiifiliste tulemustega nagu näites eesmärkide täitmine või projektide elluviimine. Seejuures on oluline omandada tööks vajalikud põhioskused. Armstrong (1999: 292) väidab, et kompetentsil põhinev tasu on meetod tasuda inimestele võime eest teha häid tööalaseid sooritusi. Hästitoimiv kompetentsil põhinev tasustamise süsteem peab vastama nõudlikele

kriteeriumidele, sisaldades väga hästi läbimõeldud ja analüüsitud kompetentside raamistikku, rõhutab Armstrong (1996: 298).

2.3 Loonustasu ja mitterahalised stiimulid

Loonustasu ehk kaudne rahaline tasu on tasu toote või teenusena (nt subsideeritud lõunad; tööriided ja -jalatsid; soodushinnaga omatooted), tööandja auto kasutamine, sealhulgas ka isiklikuks tarbeks või sotsiaalteenuste toetus (näiteks pensioni lisamakse, haigustoetuse lisamakse või muu) (Statistikaamet, 2012). Hollinshead (2003: 437) selgitab, et sageli kasutavad ettevõtted mõiste „loonustasu“ asemel mõistet „soodustused“.

Tunnustamise programmid on ühed mitmetest mitterahalistest preemiast. Mõiste tunnustamise programm viitab tavaliselt ametlikule programmile, nagu näiteks Kuu-Parim-Töötaja programm, kirjeldab Dessler (2013: 425). Sotsiaalse tunnustamise programm viitab üldiselt mitteametlikule juhi ja töötaja vahelisele premeerimisele nagu kiitus, heakskiitmine või hästi tehtud töö eest tunnustuse jagamine. Soorituse tagasiside tähendab pakkuda kvantitatiivset või kvalitatiivset teavet ülesande täitmise kohta, et muuta või säilitada tulemuslikkust. Näiteks näidates töötajatele graafikut, kuidas nende tulemused on muutunud (Dessler, 2013: 425). Stephen Bygott (2011) tõdeb, et tulemuste kommunikeerimine annab ettevõttele võimaluse ennast töötajatega tugevamalt siduda.

Susan Heathfield (2014) toonitab, et töötajate tunnustamine ei ole lihtsalt tore asi, mida inimeste jaoks teha. Ta selgitab, et töötajate tunnustamine on suhtlusvahend, mis tugevdab suhteid ja premeerib töötajate tööpanuste tulemit. Kui juht tunnustab töötajat tõhusalt, siis selline käitumine on suurepäraseks vahendiks ettevõttele sobivate käitumismallide rõhutamiseks ja tööharjumuste kinnistamiseks.

Töötaja tunnustamise programmi eesmärk on öelda "aitäh", "hästi tehtud", "me hindame sind töötajana", selgitab Schiffer (2002). Tunnustamise eesmärk erineb muude hüvitiste eesmärkidest. Palk on tasu tehtud töö eest; loonustasu eesmärk on kaitsta töötajate heaolu; tulemustasu premeerib töötajaid teatud kindlate eesmärkide saavutamise või ületamise eest. Töötajate tunnustamise programm on ettevõtte või organisatsiooni põhine (*custom-made*) ning peab sobima organisatsiooni kultuuriga, rõhutab Schiffer (2002).

Dessler (2013: 425) toob välja, et tunnustus on tulemuslikkusele positiivse mõjuga, kas siis üksi või koos rahalise tasuga. Tema sõnade kohaselt teatasid 89% ühes uuringus küsitatud ettevõtetest, et neil on tunnustamise programmid olemas tunnustamiseks erakordseid sooritusi ja müügisaavutusi ning tähistamiseks elu suursündmusi. Dessler (2013: 425) tõdeb, et ka kompliment kui sotsiaalne tunnustus on positiivne tugi igapäevatoos.

Uuel põlvkonnal on erinevad vajadused, ootused ja eelistused, kui eelmistel põlvkondadel. Nende jaoks oleks vaja muuta igasugune kommunikatsioon, sealhulgas ka palka, lisatasusid ja tunnustust puudutav, atraktiivseks ja interaktiivseks (Bygott, 2011).

Paljud tööandjad muudavad oma tunnustamise programmi kaasaegsemaks. Näiteks Baudville, töö tunnustamisprogrammi müüja, avaldas hiljuti e-kaardi teenuse nimega ePraised. See annab tööandjatele kaasaegse võimaluse meenutada töötajatele, kui palju neist töö juures lugu peetakse (Baudville, 2013).

Dessler (2013: 425), toetudes uuringule, milles osales 235 ettevõtte juhti, reastas kõige enam kasutatavad vahendid töötajate motiveerimiseks:

- töötajate tunnustamine
- kinkekaardid
- eriüritused
- rahalised preemiad
- ettevõtte omatooted
- e-mail/prinditud teatised
- koolitusprogrammid
- abirahad
- muutuv tasu
- rühmareisid
- individuaalsed reisid
- võistlused, loteriid

Dessler (2013: 425) rõhutab, et on olemas väga palju erinevaid võimalusi töötajate igapäevaseks motiveerimiseks. Juhtidel tuleb olla loov ning omandada oskus nende kasutamiseks.

2.4 Müügi personali tasustamine

Eestis on kaubandus selline majandussektor, kus töötab 80 000 töötajat, neist üle 43 000 jaekaubanduses. Merilai (2013) nendib, et kaubandussektor annab tööd 13 protsendile Eesti töötajaskonnast ja loob 12,4 protsenti majanduslikust lisandväärtusest. See on üks vähestest sektoritest, kus loouakse pidevalt uusi töökohti (Merilai, 2013).

Kuigi kaubanduses on registreeritud töötute arv viimastel aastatel langenud, nagu ka töötuse näitajad üldiselt, on töötuid just selles valdkonnas kõige rohkem võrreldes teiste ametialadega, edastas Eesti Töötukassa (2013). Töökohti on selles sektoris viimaste aastatega märkimisväärselt juurde tulnud ning jaekettide esindajate sõnul on inimesi tööle värvata võrdlemisi raske. Selle põhjuseks on peamiselt demograafilised muutused rahvastikus, kaubandussektori keskmisest madalam palgatase ja suur kaadri liikuvus (Eesti Töötukassa, 2013). Palgainfo Agentuuri andmetel oli müüjate ja kassapidajate keskmine brutopalk 2013. aasta sügisel 473–751 eurot. Alampalga tase – 320 eurot – on Eestis määratud tööandjate, valitsuse ja ametiühingute kokkuleppena (Palgainfo Agentuur, 2014).

Palgainfouuringu käigus selgus, et 81 protsendile müüjatest makstakse regulaarselt tulemustasu ja seda keskmiselt kakskümmend protsenti (Palgainfo Agentuur, 2014). Libin (2013) selgitab, et kaubandusettevõtted püüavad leida õigeid hüvitisi müügi personalile, kuid erinevad kauplused toimivad erisuguselt olenevalt läbimüügist ja asukohast.

Müüja omaga võrreldavat töötasu makstakse Statistikaameti (2014) andmetel näiteks ka ettekandjatele, juuksuritele, hooldajatele, infotelefoni operaatoritele, õmblejatele, veoautojuhtidele jne. Eestis saab 70% siinsetest töötajatest keskmist või sellest väiksemat töötasu (Merilai, 2013). Madal palgatase on teravaks probleemiks kaubanduses, sest siin on müüjate, kassapidajate, klienditeenindajate arv üle 22 000 ja loeb iga töökäsi – masinad seda tööd ei tee, leiab Merilai (2013).

„Töötute seast tööandjate ootustele vastavaid kandidaate praktiliselt enam võtta ei ole. Tööandjate ees seisvad valikuvariandid on, kas püüda tuua turule mingil põhjusel tööturul praegu mitteosalevaid inimesi, alandada oma ootusi tööle kandideerijate suhtes või muuta pakutav töötasupakett atraktiivsemaks, et meelitada tööle kandideerima inimesi, kes hetkel töötavad mujal,“ toob välja Kadri Seeder (2012), Eesti Tööandjate Keskliit. Atraktiivse tasustamissüsteemi eesmärk on maksta müüjatele piisavalt hästi, et see motiveeriks neid

töötama oma kõrgeimal tasemel. Libin (2013) nendib, et kui ettevõtte ei hoia müügitöötajaid motiveerituna ega kompenseeri neid õiglaselt, lähevad nad tööle sinna, kus nende pingutusi hinnatakse. Dessler (2013: 427) omakorda väidab, et valesti hinnatud müügiptentsiaal võib põhjustada liiga kõrget tasu ja tekib vajadus vähendada tulemustasu määra. Samuti peegeldab müügiõskus, nagu ka iga teine oskus, mitte ainult motivatsiooni, vaid ka võimekust. Kui inimesel puuduvad müügiõskused, siis ei piisa tulemustasust, et müüki suurendada (Dessler, 2013: 427).

Kaubandusettevõtted on oma toimimise ja tööpetsiifika poolest niivõrd erinevad, et pole olemas ühte täiuslikku tulemustasuna makstavate lisatasude süsteemi, mis kehtiks kõigile. Iga ettevõtte peab struktureerima tasustamise kava, mis sobib kõige paremini just neile, rõhutab Libin (2013). Antud protsessile tuleks läheneda kui partnerlusele. Mida rohkem anda müügipersonalile võimalust teenida, seda rohkem teenib ka ettevõtte, tõdeb Libin (2013).

Kasumliku ja motiveeriva tasustamissüsteemi väljaarendamisel tuleb kõigepealt välja selgitada, mida peavad müüjad õiglaselt hüvitiseks nende oskuste eest ja milliseid hüvitisi on ettevõttel võimalik maksta, märgib Libin (2013). Tuleb vaadata põhjalikult müüja poolt tehtavat tööd ja ettevõtte põhimõtteid ning seejärel ühendada need kaks. Dessler (2013: 428) selgitab, et müügi eesmärkide ja tulemustasu määrade kehtestamisel soovib töandja motiveerida müügi tegevust, kuid vältida liigset preemiate maksmist. Halvasti läbimõeldud plaaniga võivad müüjad keskenduda vaid müügile ning unustavad teised ülesanded, mis ei ole müügiga seotud nagu näiteks pühendunud klientide teenindamine ja raskesti müüdava kauba pakkumine (Dessler, 2013: 427). Kõik hüvitiste plaanid peavad olema kergesti mõistetavad ja teostatavad. Nad peavad võrdsustama kõigi müüjate võimalused, olles igapäevasele kättesaadavad. Nad peavad meeskonnatööd edendama ning kõige lõpuks peavad nad seadma kliendi esikohale (Libin, 2013).

Suurema osa ettevõtete palgasüsteemid sisaldavad kombineeritud tasu, mis koosneb palgast ja tulemustasust, mis on üks töötasu osa, ütleb Dessler (2013: 427). Kombinatsioon koosneb tüüpiliselt umbes 70% põhipalgast ja 30% tulemustest. See pehmendab müügitöötaja riske, ohu teenida mitte midagi, samal ajal ettevõtte tegevuse seisukohast vähendades riski, et tulemustasud võivad tõusta liiga kõrgeks (Dessler, 2013: 427).

Müügipersonalile tulemustasuna makstava lisatasu rakendamisel on kaks enim kasutatavat varianti. Dessler (2013: 423) selgitab, et ühes makstakse tulemustasu välja kord aastas ning see ei ole osa töötaja põhipalgast (muutes selle lühiajaliseks boonuseks madalama tasemega töötajatele). Traditsioonilised tulemustasud on kumulatiivsed ning sellega kaasneb kaks kasulikku aspekti. Esiteks – tulemustasu pole osa töötaja tavapalgast, seega ei pea seda maksma aastast aastasse. Teiseks – ühekordne suurem väljamakse võib olla ka tähelepanuväärsem motivaator, kui traditsiooniline tulemustasu. Näiteks töötajale, kes teenib 600 eurot kuus, on 5%-line traditsiooniline igakuine väljamakse 30 eurot. Aastas ühekordse tasuna on see aga 360 eurot (12 kuu arvestuses).

Teine variant seob omavahel individuaalse ja organisatsioonilise tulemuslikkuse, ütleb Dessler (2013: 423). Tabelis 1 on esitatud proovimaatriks, milles võib ettevõtte tulemuslikkust mõõta valemiga „müük jagatud palgakuluga“. Ettevõtte tulemuslikkus ja töötaja tulemuslikkus (kasutades tema hindamisaruannet) on võrdse kaaluga tulemustasu arvutamisel. Tabelis 1 saaks silmapaistev töötaja 70% tema maksimaalsest ühekordsest tulemustasust isegi juhul, kui organisatsiooni tulemuslikkus on marginaalne. Kuid töötajad, kelle tulemuslikkus on marginaalne või väga halb, ei saaks mingit ühekordset tasu isegi aastatel, mil ettevõtte tulemused on suurepärased.

Tabel 1. Lisatasude näidismaatriks, autori tõlge (Dessler, 2013: 423).

Lisatasude määramine					
Töötaja tulemuslikkuse hindamine	Ettevõtte tulemuslikkuse hindamine				
	Suurepärase	Väga hea	Hea	Marginaalne	Väga halb
Suurepärase	1,00	0,90	0,80	0,70	0,00
Väga hea	0,90	0,80	0,70	0,60	0,00
Hea	0,80	0,70	0,60	0,50	0,00
Marginaalne	–	–	–	–	–
Väga halb	–	–	–	–	–

Dessler (2013: 428) tutvustab uuringut, mis näitab, et suure jõudlusega ettevõtete müügipersonal:

- saab 38% kogu oma palgast lisatasu näol, mis on seotud nende tulemustega (võrreldes 27% müüjatest madala jõudlusega firmades);
- kulutab 264 tundi aastas rohkem aktiivsele müügitegevustele, kui müüjad madala jõudlusega ettevõtetes.

Kokkuvõtvalt võib stiimulplaanide efektiivsed ja töötavad tunnusjooned Dessleri (2013: 438) sõnastuses välja tuua järgmiselt:

1. Mõistlik on kasutada stiimulplaani, kui:
 - motivatsioon on probleemiks;
 - on olemas selge seos töötaja nähtud vaeva ja kvantiteedi või kvaliteedi vahel;
 - töötajad saavad kontrollida tööd, mida kavatsetakse mõõdupuuks võtta;
 - lisatasude maksmine toimub ilma viivitusteta.
2. Stiimulplaan on seotud ettevõtte strateegiaga. Ettevõtte eesmärgid ning nende täitmise seotud tulemustasud on müügipersonalile selgelt kommunikeeritud.
3. Tasustamissüsteem peab olema motiveeriv. Juba Victor Vroom (1964) ütles, et peab olema selge seos jõupingutuste ja tulemuste ning tulemuste ja tasu vahel ning et tasu peab olema töötajatele atraktiivne. Töötajatel peavad olema oskused ja koolitus, et teha ettenähtud tööd. Tööandjad peavad stiimulplaani toetama tulemuste tagasisidega, näiteks tulemuste graafikute näol.
4. Tasustamissüsteem peab ajaga kaasas käima. Ettevõtte peab aja jooksul analüüsima stiimulprogrammi, et kindlaks teha, kas see tõesti mõjutab tulemusi (nagu näiteks tööjõu voolavus jne.).

Täna on tulemustasutasu programm – töötajate palga sidumine nende tulemustega – väga populaarne. Kuid selliseid programme tuleks efektiivselt rakendada. Probleem on selles, et seda on lihtsam öelda, kui teha, nendib Dessler (2013: 318).

3. UUE TASUSTAMIS- JA MOTIVATSIOONISÜSTEEMI VÄLJA TÖÖTAMINE

3.1 Töö metoodika

Uurimustöö tulemusena töötati välja praktiline lahendus uuele tasustamis- ja motivatsioonisüsteemile. Uurimustöö andmeid koguti ankeetküsitlusest, ekspertintervjuust ja ettevõtte finantsandmetest ning analüüsiti neid kvalitatiivsel meetodil.

Küsimustik koosnes 17 küsimusest, millest viis olid avatud küsimused ning kaksteist valikvastustega (Lisa 1). Küsitluse valimiks oli kogu müügipersonal (24 müüjat). Küsitlus viidi läbi interneti keskkonnas Google docs, mis saadeti töötajate e-postile. Vastused saadi 21-lt töötajalt. Ankeetküsitluse vastused, mille põhjal saab teha statistilisi kokkuvõtteid, sisestati Exceli tabelisse ning selle abil koostati kahel teljel esitatud joon-tulp diagrammid ja sektordiagrammid. Avatud küsimuste tulemuste väljatoomiseks kasutati kirjeldavat analüüsi, kus esitati põhiideed ja seisukohad. Ankeetküsimustiku eesmärgiks oli välja selgitada töötajate seisukohad praegu kasutusel oleva palgasüsteemi kohta ning selgitada välja, millised on töötajate ootused uuele tasustamis- ja motivatsioonisüsteemile. Töötajate arvamus on antud töö juures oluline just seetõttu, et uue lahenduse rakendumisel mõjutab see just müügitöötajate sissetulekut.

Oluliseks osaks antud lõputöö valmimise juures olid ettevõtte nõudmised ja võimalused palgasüsteemile. Need seatsid piirangud tasustamissüsteemi rahalistele vahenditele. Selleks, et saada ülevaade ettevõtte hoiakutest ja võimalustest, viidi läbi ekspertintervjuu ettevõtte poolse esindajaga, The Body Shop Eesti piirkonnajahi Teelika Šutoviga (Lisa 2). Intervjuu salvestati diktofoniga ning suur osa vastused toodi töös välja tsitaatidena. Töötajate ja ettevõtte vastuseid võrreldi võrdleva analüüsi käigus, et tuua välja sarnasused ning erinevused.

Ettevõtte finantsandmete kohta koguti infot ettevõttes kasutusel olevast laoprogrammist Buum. Seda kasutati eelkõige kaupluste käivete võrdlemisel ning palgakulu arvutamisel ning võrdlemisel. Toetudes teoreetilistele lähtekohtadele ning saadud andmetele töötatakse välja maatriks müügipersonali uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi jaoks.

Väljatöötatud lahendus erineb praegusest eelkõige süstematiseerituse poolest. Igale töötajale on püstitatud selged eesmärgid ning täidetud või ületatud eesmärkide eest makstakse ettemääratud protsentuaalset tasu. Samuti seob lahendus selgelt ettevõtte ja töötajate tulemused, mida hetkel kasutuselolev palgasüsteem ei tee, kuid ettevõtte leiab, et just selline lahendus sobiks neile kõige paremini.

Teoreetilise materjali läbi töötamisel tehti järgmised järeldused Bodybalti praeguse tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi kohta:

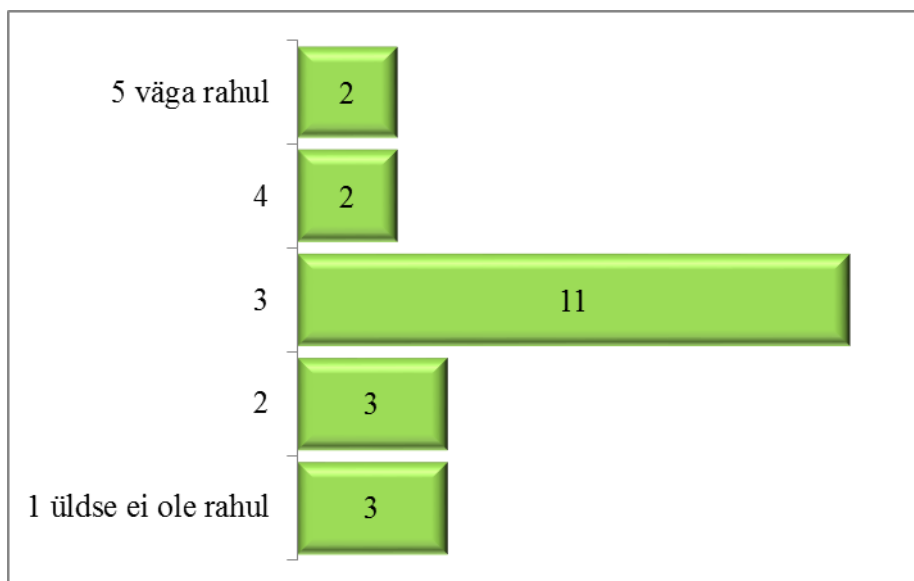
- Töötajate töötasu ei ole vastavuses töötajate produktiivsusega.
- Töötajad saavad palka töötundide alusel, mis on müügipersonali motiveerimisel rahaliste stiimulite kasutamata jätmise.
- Tänu võimalusele töötajate tegevust ja tulemusi regulaarselt jälgida on töötasu osaliselt tulemuste põhiseks muutmine soositud.
- Tööandja on huvitatud parimate müügiinimeste tunnustamisest rahaliselt.
- Töötajad ootavad tööandjalt rohkem rahalist tunnustust ja suulist kiitust.
- Palgasüsteemi muutmisega on töötajatel võimalus teenida suuremat töötasu.

3.2 Praeguse tasustamissüsteemi analüüs

Hetkel ettevõttes kasutusel olev tasustamissüsteem on väga ühekülgne, see ei ole otseselt seotud müüjate isikliku panusega müügitulemustesse. See tähendab, et ühelgi töötajal pole isiklikku eesmärki, mille täitumisel või ületamisel on tal võimalik teenida tulemustasuna makstavat lisatasu. Töötajatele makstakse palka töötatud tundide eest. Töötajad on erinevate koormustega ning puhkuste ajal on võimalik teha lisatunde, mis on töötasu suurendamiseks peaaegu ainuke võimalus. Töötaja saab lisaks tunnitasu 0,6% tema poolt tehtud käibest sõltumata isiklikest või poe müügitulemustest. Olenevalt filiaali suurusest võib tunnitasu erineda kuni 7%. Uuringus küsiti nii tööandja poolse esindaja kui ka töötajate käest, mida nad arvavad hetkel kasutusel olevast tasustamise süsteemist ning millega ollakse rahul ja millega mitte. Tööandja esindaja leidis, et tasustamissüsteem peab olema rohkem sõltuv töötajate otsesest tööpanusest.

„Olen nõus, et mingi põhitasu peab töötajal olema, aga ümber võiks vaadata lisatasude osa. Just selle osa, mis puudutab palga sõltuvust käibest ja müüginäitajatest, kuna tegemist on müügiettevõttega,“ ütles Teelika Šutov

Töötajate rahulolu praeguse tasustamissüsteemiga oli keskpärane (Joonis 1). Neli töötajat olid väga rahul või pigem rahul praeguse süsteemiga ning kuus töötajat ei olnud üldse rahul või pigem ei olnud rahul praeguse palgasüsteemiga.



Joonis 1. Töötajate rahulolu praeguse palgasüsteemiga

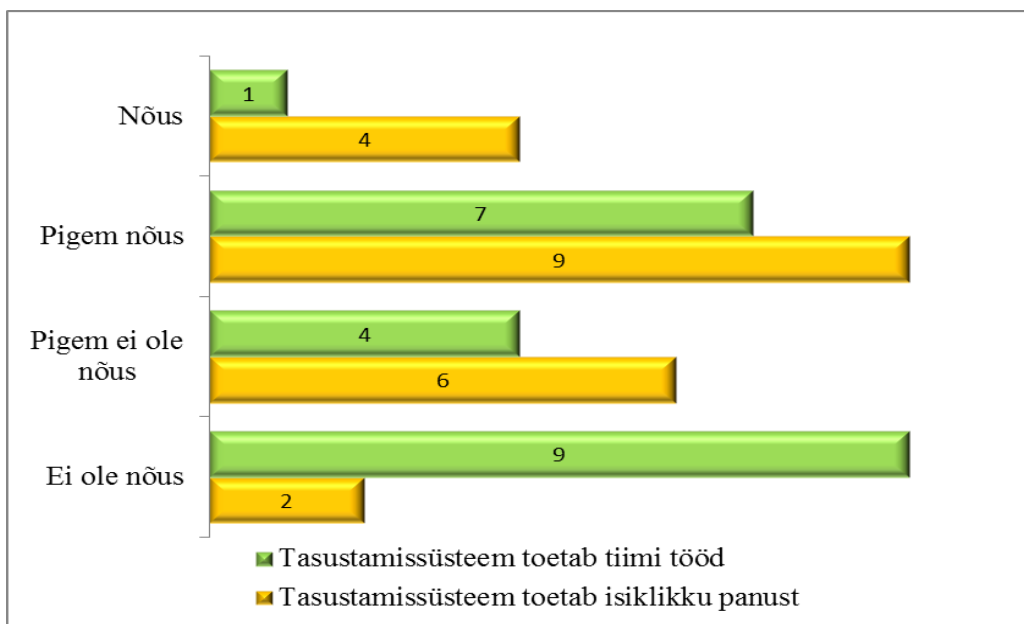
Küsimusele, millega olete rahul praeguse palgasüsteemi juures, olid töötajate vastused lühidad. Suuremale osale (17 vastajat 21st) meeldis lisatasu teenimise võimalus just isiklike tulemuste põhjal. Kolm töötajat olid ära märkinud, et on rahul praeguse tunnitasuga. Sellest võib järeldada, et töötajatele on oluline kindel ja fikseeritud sissetulek. Samuti oldi rahul, et ettevõtte kasutab mingil määral kombineeritud tasustamissüsteemi – on olemas põhipalk ning lisatasud. Vähetähtsaks ei peetud ka seda, et palk laekub iga kuu lubatud ajal. See süvendab töötajate usaldust ettevõttesse.

Kehtiva palgasüsteemiga rahulolematuse osas olid vastused pikemad ja põhjalikumad, mis näitab, et rahulolematuseks on rohkem põhjust kui rahuloluks. Üheksal juhul olid töötajad rahulolematud lisatasude arvutamise meetodiga. Nimelt ei mõistetud täpselt kuidas neid arvutatakse või kuidas bonus jaguneb: „Lisatasu ei ole konkreetselt määratletud ja võetakse suva järgi ära.“ Samuti leidsid töötajad, et lisatasuprotsent, mida käibe pealt teenitakse on liialt väike. Pooled töötajad ei olnud rahul praeguse tunnitasuga. Selle tõstmisest tööandja aga huvitatud ei ole, kuna ettevõttel ei ole võimalik ilma käibe kasvuta töötajate palkasid tõsta. Töötajad leidsid ka, et praegune palgasüsteem pärsib meeskonnas töötamist: „Palgasüsteem teeb kohati meeskonnaliikmetest konkurendid, mis pingestab tööl valitsevat õhkkonda,“ ning liialt suur rõhk on müügitulemustel. See tähendab, et

kaupluse toimimiseks muu vajalik tegevus jäetakse tegemata. Ettevõtte seisukohalt ja meeldiva teeninduskeskkonna huvides on see aga väga negatiivne. Töötajad ei pane rõhku mitte kvaliteedile, vaid kvantiteedile. Ettevõtte põhimõte on aga, et kaupluse korrashoid ja väljanägemine ning kvaliteetne klienditeenindus on väga olulised.

Sellest, kuidas toimib praegune palgasüsteem, said täielikult aru ligi pooled töötajatest (10), kuid üheteistkümnele töötajale jäi siiski arusaamatuks, kuidas täpselt lisatasusid arvutatakse. Tööandja oli samuti arvamusel, et töötajatel ei ole päris selget ettekujutust lisatasude arvutamisest: „Nad teavad täpselt, kuidas arvutatakse tunnipalka. Nad teavad umbkaudu, kui palju neil sellest makse maha läheb. Sellest, mis on lisatasud, ei ole nad ilmselt aru saanud. Nad teavad, et mingi lisatasu nende igakuises palgas sisaldub, aga kuidas see kokku pannakse, seda mitte“ – T. Štov. Sellest võib teha kolm järeldust: tööandja pole piisavalt selgelt kommunikeerinud ja üheselt ära seletanud, kuidas täpselt lisatasusid arvutatakse; töötajad pole vaevunud süvenema lisatasu arvutamise reeglitesse; ettevõttel ei ole üheselt ja selgelt mõistetavaid reegleid või plaani lisatasude arvutamiseks.

Praegu kasutusel oleva tasustamissüsteemi analüüsiks küsiti töötajatelt, kas nad leiavad, et kehtiv süsteem toetab nende isiklikku panust ning tiimi tööd. Joonisel 2 võib näha, et kolmteist töötajat on nõus või pigem nõus, et süsteem toetab nende isiklikku tööpanust ning kaheksa töötajat ei ole nõus või pigem ei ole nõus sama väitega.



Joonis 2. Tasustamissüsteemi isikliku- ja tiimitöö toetus

Arvamuse osas, kas praegune tasustamissüsteem toetab meeskonnatööd, olid tulemused järgnevad: kaheksa töötajat on nõus või pigem nõus ning kolmteist töötajat ei ole nõus või pigem ei ole nõus. Ettevõtte jaoks on oluline, et kauplused töötaksid koos hea meeskonnana ning et iga töötaja tunneks, et tema tööd hinnatakse.

Tööandja esindaja leidis, et praeguse palgasüsteemi üks suurimaid miinuseid on palga sõltumatus töötajate otsesest töötulemustest: „Suurema osa palgast saavad töötajad tunnipalgana. See on küll töötajale kasulik, aga ma ei näe, kuidas see on ettevõttele kasulik.“ T. Šutov leidis, et sellisel moel pole palgasüsteem motiveeriv just töökamatele inimestele – nendele, kellest ettevõtte tõeliselt huvitatud on. „Need inimesed, kes on rohkem motiveeritud müüma ning kellel on oskused ja teadmised müügiks, nende jaoks see süsteem motiveeriv ei ole.“ Tunnipalka tõstes saavad töötajad oma kindla palga, ilma et nad ettevõttele lisaväärtust toodaksid. „Need inimesed, kes ei ole nõus sellega, et osa palgast sõltub müügitulemustest, ei ole ise nõus ka enda poolt panustama nii palju, kui meie ootame. Kui nad ilma pingutusteta saavad tunnipalga, siis ei viimistleta enam detaile müügiotsuses. Sageli, kui võiks rohkem panustada, siis toimiks see kindlasti efektiivsemalt, kui palk otseselt sõltuks igast liigutusest,“ leiab Šutov. Samas on ettevõtte väga huvitatud töökate inimeste tunnustamisest. Seetõttu annakski just tulemustasu head võimalused selleks, et tasustada ja motiveerida töötajaid.

Müügi personali tasustamise plaanide välja töötamise juures on üks olulisemaid aspekte müüginäitajad. Samuti on igasugused tasustamise kavad tihedalt seotud motivatsioonisüsteemidega. Motivatsiooni teket on oodata ainult juhul, kui töötajad mõistavad, et nende pingutused viivad tulemusteni, selgitab Vroom (1964). Head tulemused omakorda annavad võimaluse teenida suuremat tasu. Tasu ise peab olema töötajale väärtuslik, et tekiks tahtmine oma jõupingutusi suurendada. Iga indiviid on erinev ning nii soovid, nõudmised kui ka motiveerivad faktorid erinevad.

Selleks, et saada mingit aimu ja üldist pilti töötajate eelistustest ning stiimulitest, küsiti töötajatelt, mis just neid töö juures motiveerib. Vastused jagunesid üldistades viide gruppi. Enim (üheksa korda) mainiti, et neid motiveerib nende tiim ja seltskond, kellega nad koos töötavad, samuti rõõmus ja sõbralik töökeskkond. Kaubanduses töötavatele inimestele on olulised ka kliendid ning nende rahulolu hea teenindusega. Kuuel korral mainiti ära ka tunnustuse vajadus. Töötajatele on oluline suuline kiitus nii otsese ülemuse kui ka ettevõtte

juhtkonna poolt. Ühe olulise stiimulina ei jäetud mainimata ka palka ja seda tervelt seitsmel korral, mis on üks kolmandik vastajatest. Sellest võib järeldada, et palka peetakse oluliseks. Seitsmel korral mainiti ühe stiimulina ära ka töö ise ning seda erinevates kontekstides näiteks töö iseloom on vahelduv ning pakub võimalust omandada uusi teadmisi. Samuti on töötajatele olulised ettevõtte väärtused ja kuvand. Kuna tegemist on tuntud brändiga Euroopas ja mujal maailmas, ei ole töötajate positiivne meelestatus ettevõtte suhtes väga imekspandav. Ka kaupluses müüdavad tooted on töötajate hulgas soositud.

3.3 Uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi ettepanekute analüüs

Leonie (2009:156) väidab, et kui kõik töökohaga seotu on püsiva iseloomuga, siis on töötasu diferentseerimisel suurem mõju. Hetkel Bodybaltis kasutusel olev tasustamise süsteem on töötajate arvates raskesti mõistetav ning toetab vaid osaliselt meeskonnatööd ja isiklikku panust ettevõttesse. Tööandja leiab, et tasustamissüsteem peab töötajaid nende pingutuste eest rohkem tunnustama. Ettevõtte on huvitatud palgasüsteemi muutmisest, „/.../kui see on mõlemale poolele kasulik, kui suudame välja arendada sellise süsteemi, mis on efektiivne ka tööandjale. Lihtsalt palga tõstmisest me huvitatud ei ole,“ tõdeb T. Šutov. Tööandja soovib, et palgasüsteem oleks kasumlik nii töötajale kui ka ettevõttele.

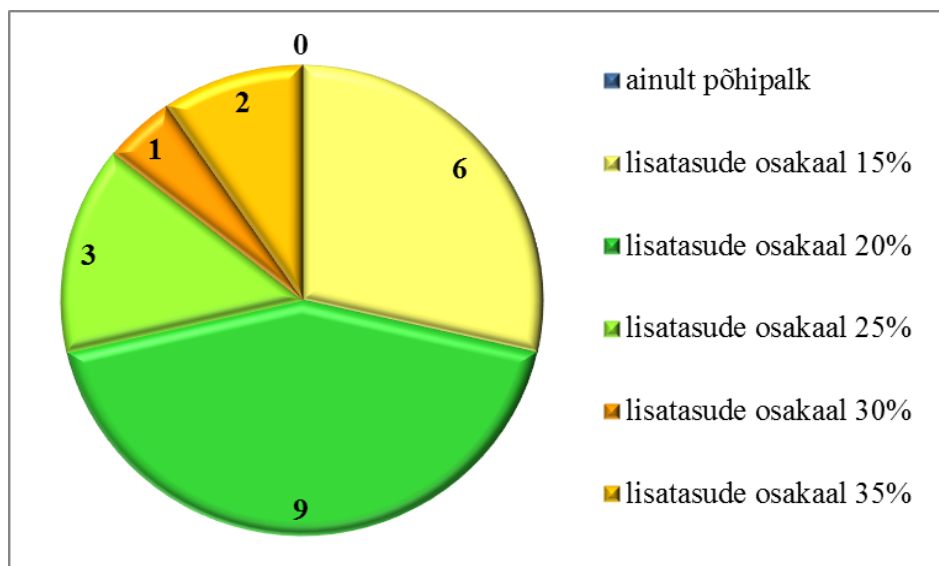
„Ettevõtte soovib, et tasustamissüsteem oleks töötajatele motiveerivam, aga samas ka ettevõttele kasumlikum. See peab rahuldama mõlemat poolt – mõjuma töötajatele selliselt, et nad oleksid motiveeritud tegema kõik selle nimel, et käive tõuseks. Samas peab säilima brändi kuvand ja tekkima tugevam kliendibaas.“ T. Šutov

Rahalised vahendid palgasüsteemi uuendamiseks on osaliselt piiratud. Ettevõtte maksab hetkel töötajatele lisatasu 0,6% käibest. Ettevõtte käibekasvust oleneb, kas boonuste summa suureneb või mitte. Praegusel hetkel on võimalik antud lisatasud ümber vaadata ja muuta tasustamissüsteem arusaadavamaks ning isiklikust tööpanusest sõltuvaks.

Ankeetküsitlusest selgus, et 90% töötajate arvates tuleks lisatasude jagamisel arvestada nii isiklikku kui ka kaupluse tulemusi kombineeritult. Vaid üks inimene leidis, et võiks arvestada ainult meeskonna tulemusega ning ühe inimese arvates tuleks lisaks arvestada ka kogu Eesti The Body Shopi tulemustega. Sellest võib järeldada, et töötajad on huvitatud, et nende palk sõltuks nii meeskonna kui ka isiklikust panusest. Töötajad leidsid ka, et

palgasüsteem peaks olema arusaadavam, lihtsam ja läbipaistvam. Seega soovivad nad mõista kuidas tasustamissüsteem toimib ning millistel alustel neile lisatasusid makstakse. Kõik hüvitiste plaanid peavad olema kergesti mõistetavad ja teostatavad, ütleb Libin. (2013). Suur osa töötajatest (17) leidis, et tasustamissüsteem peaks olema motiveerivam. Lisatasu, mida töötajad hetkel käibe pealt teenivad, moodustab nende palgast umbes 6%. Selline lisatasu ei ole aga paljudele motiveeriv, sest reaalselt on see summa väga väike madalate palgade tõttu.

Kuus töötajat leidsid, et nad oleksid rahul, kui lisatasud moodustaksid 15% nende palgast (Joonis 3). Kaheteist töötaja arvates on 20%-25% piisavalt motiveeriv. Vaid kolm töötajat olid seisukohal, et nende isiklikust tööpanusest sõltuvalt võiks lisatasud moodustada 30% või enam põhipalgast. Ükski vastanutest ei leidnud, et nende palk peaks koosnema ainult põhipalgast, kõik töötajad sooviksid siiski oma pingutuste eest saada ka rahalist tunnustust.

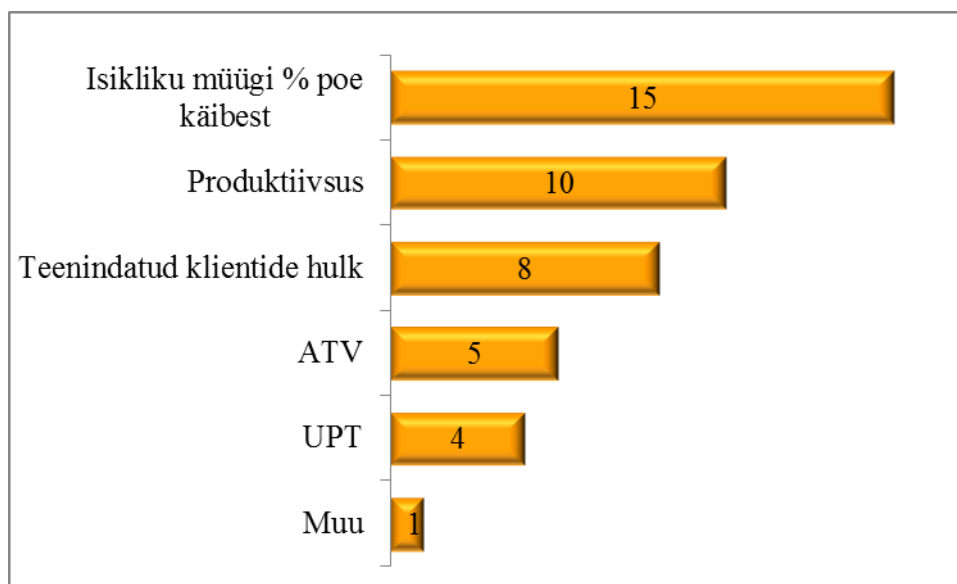


Joonis 3. Töötajate ootused lisatasude osakaalule

Väitega, et lisatasude maksmise juures ei tuleks arvestada ainult käivet, on nõus nii tööandja kui ka töötajad. „Muidugi, müüginäitajad peaksid olema meie puhul ühed arvestatavad, aga samas peab olema alati ka mingi selline võimalus, et poe juhataja või müüjad ise saavad üksteist hinnata,“ ütles Šutov.

Otsesed müüginäitajad, mille arvestamist töötajad pidasid oluliseks, oli isiklik müügiprotsent poe käibest (15 töötajat 21st) ja produktiivsus ehk töötaja müük jagatud tema töötundidega (10 töötajat 21st). Ettevõttes hetkel kasutatavad müüginäitajad ATV (*average transaction value*) – keskmise ostu suurus ja UPT (*unit of products per*

transaction) – keskmine toodete summa ühe ostu kohta, olid küsitluses töötajate poolt vähem märgitud. (Joonis 4)



Joonis 4. Tasustamissüsteemi müüginäitajad

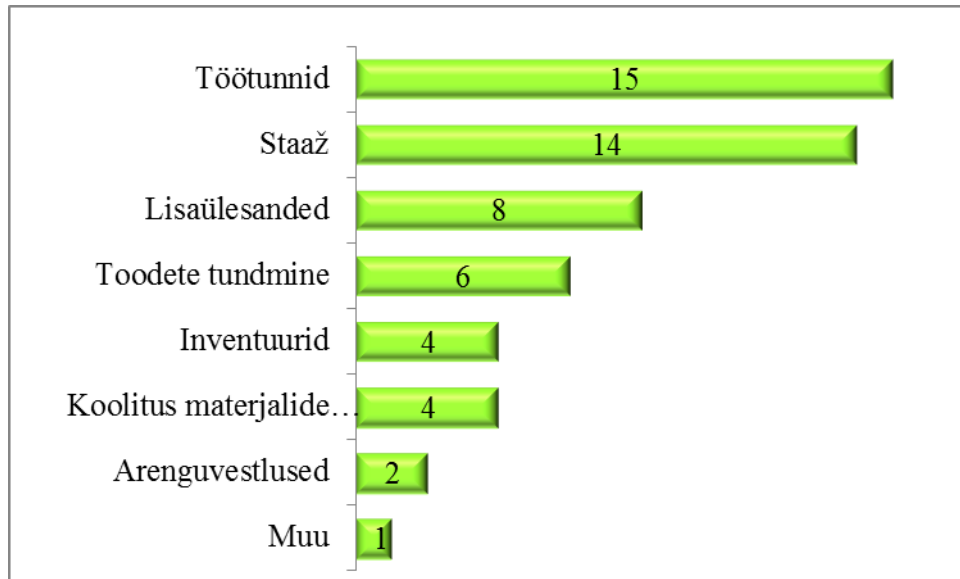
Töötajad leidsid, et müük on oluline, kuid liiga suur müüginäitajate rõhutamine pigem suurendab tiimisisest konkurentsi selle asemel, et motiveerida individuaalset müügi suurendamist. Kaupluses on lisaks müügitööle ka lisäülesandeid, mis kuidagi müügiprotsenti ei mõjuta. Samal seisukohal on ka tööandja.

Parameetreid, mida kaaluda lisatasude maksmise juures, on mitmeid. „Kindlasti võiks arvesse võtta näiteks inventuuride tulemusi. Selleks, et tagada professionaalne klienditeenindus, on meil olemas korralik koolituste programm. Koolituste edukat läbimist saab samuti arvestada. Tootelehtede põhjal saab koostada toodete tundmise teste,“ pakkus tööandja esindaja.

Lisatasude maksmisel võiks tööandja arvates lisaks müügitulemustele võtta arvesse ka näiteks ettevõttes töötatud aastaid. Ühe võimalusena pakkus tööandja välja ühekordse preemia (nt. reisiraha) maksmise võimaluse pika tööstaaži puhul. „See kinnistab töötajate püsimist ja lojaalsust firmale,“ leiab Šutov. Seega peaks lisatasude arvestamise juures olema kaalutud rohkem aspekte, kui ainult müügitulemused.

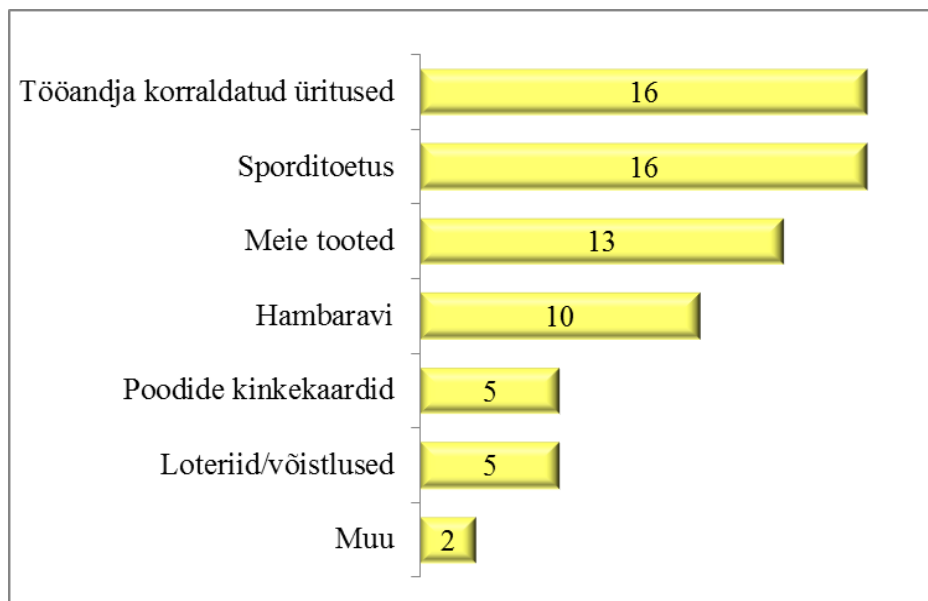
Töötajate arvates on olulisimad tasustamissüsteemi parameetrid töötatud tundide arv ja tööstaaži (Joonis 5). Tähtsaks peeti ka tööga kaasnevate lisäülesannete täitmist ja toodete tundmist. Vähemtähtsaks peeti arenguveestlusi, mis on ilmselt tingitud meeskondade

suurusest. Igas kauplustes on keskmiselt neli töötajat, mis tagab tiheda kontakti oma juhi ja töötajate vahel. See omakorda võimaldab müüginumbritest erinevaid parameetreid objektiivselt hinnata ning siduda uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemiga.



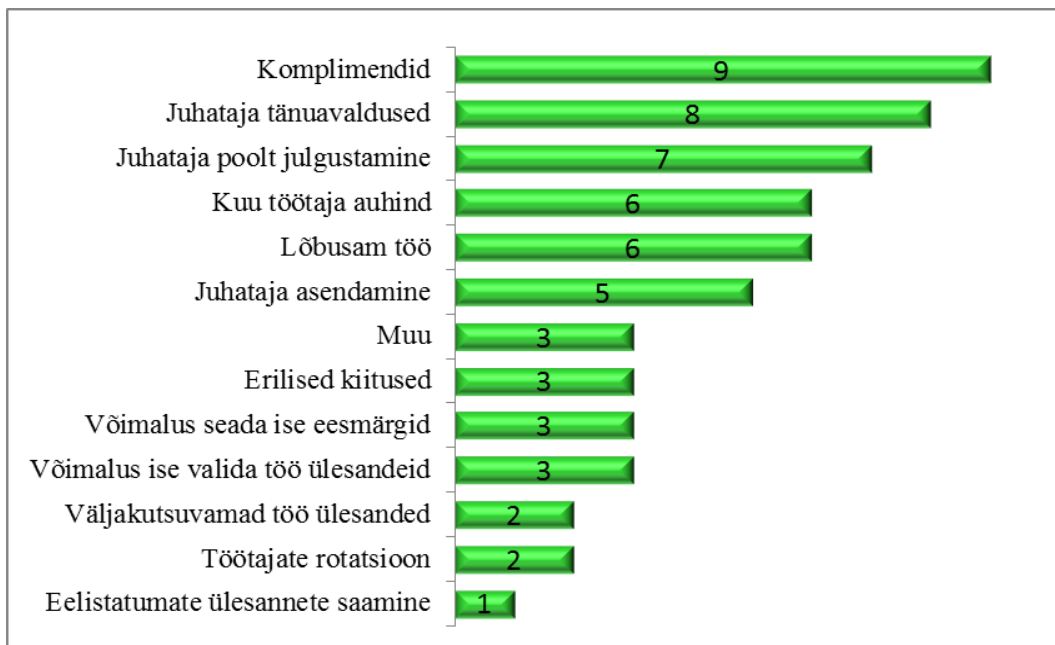
Joonis 5. Tasustamissüsteemi parameetrite olulisus töötajate arvates

Küsimustikus sooviti teada töötajate arvamust, milliseid muid hüvesid peale otsese lisatasu nad tööandjalt ootavad. Sarnaselt oluliseks (16 töötajat 21st) peeti tööandja poolt korraldatavaid üritusi ning spordiga tegelemise hüvitist. Viimane on paljude ettevõtete seas populaarseks saanud. Oluliseks peeti ka võimalust osta firma enda tooteid soodushinnaga. See on firma tegevusharu ja naistest koosneva töökollektiivi valguses meeldiv lisaväärtus ettevõtte poolt.



Joonis 6. Tööandjalt oodatavad hüved

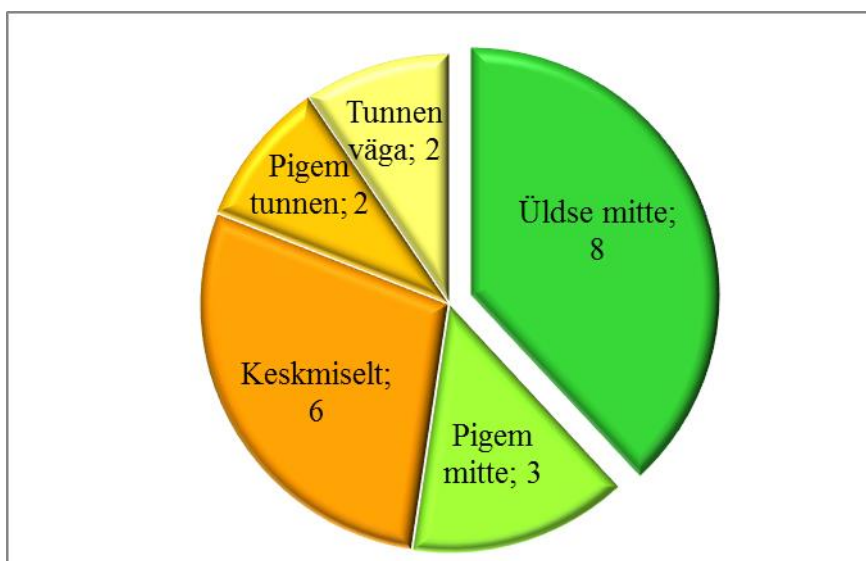
Tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi juures on olulised ka mitterahalised stiimulid. Töötaja motiveerimiseks on hea vahend töötaja panuse märkamine ja suuline tunnustamine. Teooriad, mis on sarnased Maslow ja Herzbergi omadega näitavad, et tunnustusel on positiivne mõju tulemuslikkusele, kas siis üksi või koos rahaliste tasudega. (Dessler, 2013). Seetõttu on oluline välja selgitada, millised mitterahalised vahendid uuritava ettevõtte töötajaid kõige paremini motiveerivad. Küsimustikust selgus, et pea pooltele (9 töötajat 21st) on stiimuliks lihtsad komplimendid. (Joonis 7) Naiste kollektiivis ei ole see sugugi imeks pandav. Vastavalt kaheksal ja seitsmel korral hinnati kõrgelt oma otsese ülemuse tänuavaldusi ja julgustamist. Rohkem kui kolmandik (6 töötajat 21st) leidis, et võiks kasutusele võtta sellise mitterahalise preemia nagu „Kuu töötaja auhind“. Viis töötajat leidsid, et neile oleks heaks stiimuliks väljakutse juhatajat asendada tema äraoleku ajal. Küsitluse selliseid tulemusi peaks kindlasti arvesse võtma ja kasutama töötajate motiveerimisel mitterahaliste stiimulitena.



Joonis 7. Mitterahalised stiimulid

Iga-aastaste arenguveestluste korraldamine on levinud väga paljudes ettevõtetes. Seda peetakse heaks vastastikkuse tagasiside andmise võimaluseks juhi ja töötaja vahel. Suurtes organisatsioonides, kus juhi ja töötaja kokkupuude on suhteliselt vähene, on arenguveestlustel oluline koht. Ettevõtte Bodybalt toimib väikeste poodidena, igas neist töötab keskmiselt neli müüjat. Tihe kontakt müüjate ja poe juhataja vahel võimaldab igapäevase töö käigus tekkivatele probleemidele kiireid lahendusi leida ning üksteisele tagasisidet anda. Küsimusele arenguveestluste vajaduse kohta vastasid üle poolte töötajatest

(11 töötajat 21st), et nad ei tunne või pigem ei tunne vajadust. Vastanutest kaks tundsid kindlat vajadust arenguevestlusteks (Joonis 8).



Joonis 8. Töötajate hinnang arenguevestluste vajadusest

Töötajad eelistavad pigem kohest ja suusõnalist kommentaari tehtud töö kohta. Nagu eelpool juba mainitud on töökollektiivid piisavalt väikesed kohese infovahetuse tagamiseks. Töötajate vastustest võib siiski järeldada, et nad on huvitatud oma tulemustest. Töötajaid huvitavad isiklikud tugevad ja nõrgad küljed ning teadmised, mida oleks võimalik oma töö juures parandada. Soovitakse jagada ka oma ootusi ja arvamusi.

3.4 Tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi maatriks

Uue tasustamissüsteemi välja töötamisel oli kõige tähtsamaks asjaoluks siduda kaks olulist aspekti – nii ettevõtte kui ka töötajate tulemused. Valminud lahendus (Lisa 4) arvestab nii ettevõtte võimaluste kui ka töötajate soovidega. Tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi välja töötamine on otseselt seotud iga konkreetse ettevõtte vajaduste ja võimalustega ning peab lähtuma ettevõtte eesmärkidest. Seetõttu tuleneb käesolev tulemustasude arvutamise maatriks OÜ Bodybalt vajaduste, võimaluste ja eesmärkide analüüsist.

Ettevõtte ei ole nõus muutma põhipalka ehk tunnitasu, mistõttu on oluline leida muud rahalised stiimulid töötajate motiveerimiseks. Uus maatriks (Tabel 2) koostati lisatasude arvutamiseks ning vastavalt sellele on töötajatel võimalus teenida palgalisa. Maatriksi koostamise aluseks võeti teoreetiline materjal, ettevõtte finantsandmed ning ankeetküsitluse tulemuste ja ekspertintervjuu analüüs.

Tabel 2. Tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi maatriks

		Ettevõtte tulemused				
		Suurepärase	Väga hea	Hea	Rahuldav	Halb
Töötaja tulemused	Suurepärase	3,00%	2,20%	1,60%	1,00%	-
	Väga hea	2,20%	1,60%	1,00%	0,60%	-
	Hea	1,60%	1,00%	0,60%	0,20%	-
	Rahuldav	-	-	-	-	-
	Halb	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-

Maatriksi algne vorm ja idee on võetud teoreetilises osas toodud tabelist (Dessler, 2013, lk 19). Tabel seob omavahel nii individuaalse kui ka ettevõtte tulemuslikkuse, kus mõlema tulemuse kaal on 50 %. Sellist lahendust kasutati põhjusel, et ettevõtte esindaja peamine soov oli palgasüsteem, mis on kasumlikkust toetav ja soovikohane mõlemale osapoolle, nii tööandjale kui töötajale. Peale maatriksi algse versiooni välja töötamist konsulteeriti ettevõtte esindajaga, et teha kindlaks, kas antud maatriksi tingimused on ettevõttele vastuvõetavad ja teostamiseks võimalikud. Tabeli päis näitab hinnangut ettevõtte tulemustele ning vasakpoolses tulbas on ära toodud hinnang töötajate tulemustele.

Maatriksis on ära toodud protsendid, mida arvutatakse töötaja tehtud käibest. Mõlema, nii ettevõtte kui ka töötaja eesmärkide täitmisel või ületamisel arvutatakse antud maatriksi põhjal summa, mida töötajal on võimalik tulemustasuna makstava lisatasuna saada. Maksimaalne protsent, mida töötajal on võimalik tehtud käibest teenida, on 3%. Samuti oli see maksimaalne protsent, mida ettevõtte oli nõus tulemustasudena välja maksuma. Antud tulemuseni jõudmiseks võrreldi täiskohaga töötajate põhipalkasid nende tehtud käivetega kogu aasta jooksul. Võrdlust on toodud lisas 3. Tabelis olev kolm protsenti moodustab kõikide Eesti kaupluste lõikes täiskohaga töötajate palkadest keskmiselt 24%. See aga on ligilähedane tulemus töötajate soovile (20%), mis selgus küsitluse analüüsist.

Ettevõtte tulemusi hinnatakse võrdluses eelmise aastaga vastavalt kas käive on sama, väiksem või suurem (Tabel 3).

Tabel 3. Ettevõtte tulemuste hindamine

Ettevõtte tulemused		
Suurepärase	108%	<
Väga hea	104%	107%
Hea	99%	103%
Rahuldav	94%	98%
Halb	<	93%

Hinnang ettevõtte tulemustele on välja töötatud koos ettevõtte esindaja T. Šutoviga. Ettevõttes hinnatakse teatud kuu käivet võrdluses eelmise aasta sama kalendrikuuga. Kui käive on suurem, on ettevõtte tulemus hea. Ka väikene langus on rahuldav, kuna ettevõtte sisesed nüansid (erinevad müügikampaaniad jm.) on aastati erinevad.

Töötajate tulemustele antava hinnangu välja töötamisel arvestati nii töötajate kui ka ettevõtte soove, arvamusi ning vajadusi. Töötajate tulemusi hinnatakse samuti protsentuaalselt, et viia need kooskõlla ettevõtte tulemustega (Tabel 4). Töötajate tulemuste protsentuaalne kaalukus erineb ettevõtte omast, sest töötajate tulemusi arvutatakse rohkemate muutujatega, kui ettevõtte omasid.

Tabel 4. Töötaja tulemused

Töötaja tulemused		
Suurepärase	111%	<
Väga hea	104%	110%
Hea	95%	103%
Rahuldav	85%	94%
Halb	<	79%

Ühe kaupluse toimimine ja kasumlikkus sõltub erinevatest asjaoludest, eelkõige käibest, aga antud ettevõtte puhul ka näiteks klienditeeninduse kvaliteedist ja töötajate müügioskusest. Seetõttu koosneb töötajate tulemustele antav hinnang erinevate mõõdikute ehk parameetrite kombinatsioonist (Tabel 5).

Tabel 5. Töötajate tulemuste mõõdik

Töötaja eesmärkide täitmine					
	Eesmärk	Resultaat	Täitmine	Kaal	Tulemus
Käive	11000	11000	100%	70	70
ATV	5	4	80%	8	6,4
UPT	5	5	100%	6	6
Testrid uksel	5	5	100%	6	6
Inventuurid	5	5	100%	6	6
Juh. vaba	5	5	100%	4	4
				100	98%

Parameetrid töötati välja koos ettevõtte esindajaga, rõhutades just hetkel kõige olulisemaid eesmärke ettevõtte jaoks. Töötajate tulemuste mõõdiku välja teostamisel aitas kaasa magistritöö juhendaja T. Õunapuu. Töötajate tulemusi hinnatakse kuues kategoorias, millest kõige olulisem on käive, kuna käibel on müügiettevõtte jaoks kõige suurem kaal. Käibe eesmärk pannakse igale kauplusele eraldi ning see jagatakse omakorda vastavalt töötaja töökoormusega ehk töötundidega. Ülejäänud viis kategooriat on määratud selliselt, et neid oleks võimalik kontrollida ja mõõta ning töötajatele selget tagasisidet anda. Kõiki parameetreid on töötajatel võimalik mõjutada tänu töö iseloomule. Enamus parameetreid on numbrilised, et nad oleksid selgesti mõõdetavad. Ainuke hinnanguline parameeter on tabelis 5 toodud viimane mõõdik „Juh. Vaba“ ehk kaupluse juhataja vaba hinnang töötajale, kuna iga kaupluse juhataja tunneb ja näeb kõige lähemalt oma töötajate arengut ja käekäiku. Ka Eesti piirkonnajuht leidis, et töö sujumise seisukohalt on oluline, et kaupluse juhatajal on võimalik töötajatele hinnangut anda. Kaks parameetrit on sarnaselt käibe puhtalt numbrilised. Need on ATV (*average transaction value*) – keskmise ostu suurus ja UPT (*unit of products per transaction*) – keskmine toodete summa ühe ostu kohta. Esimene arvutatakse valemi põhjal „käive jagatud arvetega“ ning teine valemiga „kogus jagatud arvetega“. Üks parameetritest on testrite jagamine uksel – testrite jagamise päevade arv, mis on väga oluline müügi lisategevus. Viimaseks on inventuurid – inventuuri tulemuste lubatud kõikumuse protsent iga kaupluse peale, mis tähendab, et igale kauplusele on ette antud protsent, mida inventuuri puudujäägiga ei tohi ületada. Viimasena mainitud parameetriga on kõigile ühe kaupluse töötajatele seatud ühine eesmärk. Ülejäänud parameetrite puhul annab välja töötatud mudel võimaluse seada kõigile töötajatele isiklikud eesmärgid, mis muudab palgasüsteemi individuaalsemaks ning võrdsemaks. Võrdsemaks just sel moel, et igal töötajal on oma tugevad ja nõrgad küljed ning kõigilt ei saa oodata samu tulemusi kõigis ettepanud parameetrites. Iga töötajale on

võimalik seada just tema võimetele vastavad eesmärgid ning neid on võimalik erinevatel perioodidel varieerida. Nii muutub uus tasustamissüsteem töötajatele motiveerivamaks, neil on võimalus ise oma eesmärkide seadmisel kaasa rääkida. Tänu sellele on eesmärgid töötajatele realistlikumad ning lisatasu teenimise võimalus sedavõrd suurem. Parameetritele on võimalik anda erinev kaal ning varieerida, kui suurt osa mingi neist omab töötaja tulemuste protsendi juures. See annab ettevõttele võimaluse väga lihtsalt määrata erineval ajal erinevaid prioriteete. Antud parameetrid on praegu fikseeritud, kuid mudel on töötatud välja nii, et vajadusel oleks võimalik neid muuta töö iseloomust ja ettevõtte vajadustest sõltuvalt. Näiteks tulevad tihti kauplusesse uued tooted ja uued pakkumised, mis vajavad klienditeenindajate erilist tähelepanu ja müügiioskusi. Läbi diferentseeritud tasustamissüsteemi on olulisi tegevusi võimalik lihtsamalt tunnustada.

Palgasüsteemi maatriksi välja töötamisel oli oluline süsteemi arusaadavus ja lihtsus lisatasude arvutamise mõistmiseks. Samuti pidi süsteem olema lihtsasti kasutatav, et palkade laekumine pärast müügitulemuste selgumist ei viibiks. Uus maatriks võimaldab töötajate tulemused välja arvutada ja kokkuvõtteid teha väga kiiresti.

3.5 Tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi rakendamine

Bodybaltis hetkel kasutusel olev tasustamissüsteem koosneb kahest osast, tunnipalgast ja 0,6-protsendilisest lisatasust, mida arvutatakse töötaja tehtud käibelt. Uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi rakendamisel jääb töötajate tunnipalk samaks, muutuks ainult lisatasude arvestamine. Uue süsteemiga on töötajatel võimalik lisatasuna teenida 0,6% asemel kuni 3% nende tehtud käibest.

Selleks, et välja selgitada, kuidas muutub töötajate palk ning millised on palgakulu muutused ettevõtte jaoks, võrreldi 2013. aasta ettevõtte palgakulusid. Võrdluses kasutati ühe The Body Shop kaupluse eelmise aasta palgakulusid ning kõrvutati need palgakuludega, mis oleksid tekkinud uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi rakendamisel. Võrdlemisel oli võimalik kasutada uues tasustamis- ja motivatsioonisüsteemis toodud töötajate tulemuste parameetritest vaid käibe eesmärke. Ülejäänud parameetrite eesmärgid püstitatakse töötajatele jooksvalt lähtuvalt eelmise kuu tulemustest. Eelmise aasta palgakulude andmed saadi ettevõtte palgaaruannetest. Töötajate isiklike eesmärkide püstitamiseks kasutati laoprogrammi ning eelmise aasta töö graafikuid.

Kulutused, mis oleksid tekkinud, kui eelmisel aastal oleks kasutusel olnud uus tasustamis- ja motivatsioonisüsteem, arvatati järgmiselt:

- Kaupluse käibe eesmärkide järgi seati igale töötajale isiklik käibe eesmärk.
- Laoprogrammi kaudu selgitati välja eelmisel aastal töötaja poolt tehtud igakuine käive.
- Vastavalt kaupluse ja töötaja eesmärgi täitmisele leiti uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi maatriksist lisatasuprotsent ja omakorda summa, mida töötajale lisatasuna tulnuks maksta.
- Arvutati välja iga töötaja põhipalk ilma lisatasuta.
- Liideti töötaja põhipalk ning maatriksist tulenev lisatasu, et leida töötajale makstav kogutasu.
- Kogutasu kaudu arvutati välja tööandja palgaga kaasnevad kohustused riigi ees (nt. sotsiaalmaks).

Tabelis 6 on kujutatud palgakulu uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi järgi ühe kuu näitel. Ära on toodud ka eelmise aasta palgakulu võrreldes sama perioodi uue süsteemi palgakuluga (ENNE/NÜÜD).

Tabel 6. Palgakulu arvutamine uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi järgi

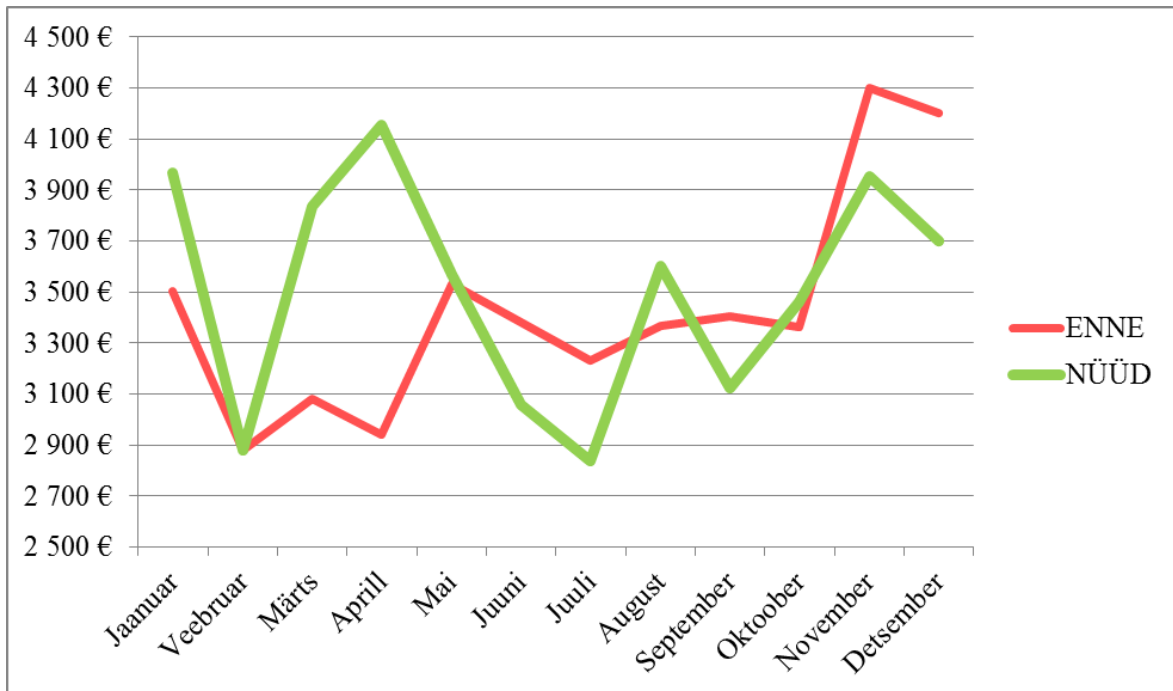
Kaupluse tulemus						
107%						
LISATASU	Tunde	Eesmärk	Tulemus	Täitmine	Boonuse %	Boonus
Töötaja 1	162	11 537 €	10 861 €	94%	0,00	0,00 €
Töötaja 2	95	6 766 €	7 870 €	116%	2,20	173,14 €
Töötaja 3	119	8 475 €	8 480 €	100%	1,00	84,80 €
Töötaja 4	125	8 902 €	7 665 €	86%	0,00	0,00 €
Töötaja 5	52	3 703 €	2 605 €	70%	0,00	0,00 €
Töötaja 6	124	8 831 €	8 716 €	99%	1,00	87,16 €

	Tunnitasu	Tunnitasu + Boonus	Palgakulu	ENNE	NÜÜD
Töötaja 1	599,40 €	599,40 €	Töötaja 1	803,20 €	803,20 €
Töötaja 2	366,90 €	540,04 €	Töötaja 2	491,65 €	723,66 €
Töötaja 3	479,50 €	564,30 €	Töötaja 3	642,53 €	756,17 €
Töötaja 4	503,80 €	503,80 €	Töötaja 4	675,09 €	675,09 €
Töötaja 5	192,40 €	192,40 €	Töötaja 5	257,82 €	257,82 €
Töötaja 6	473,90 €	561,06 €	Töötaja 6	635,03 €	751,82 €
	2 615,90 €	2 961,00 €		3 505,31 €	3 967,74 €

Kogu aasta võrdluses oli palgakulu vahe 960 eurot. Uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi rakendamisel oleks eelmise aasta palgakulu suurenenud ca 1000

eurot. Marginaaliga x oleks joonisel 9 toodud kaupluse käive pidanud eelmisel aastal olema ca 1500 eurot suurem, et ettevõtte kasum ei muutuks. Eeldades, et töötajad on rohkem motiveeritud ning tänu sellele ettevõtte ja töötajate tulemuslikkus suureneb, arvab töö autor, et uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi kasutusele võtmisel lisandub käibele 6-8%, mis on 24 korda rohkem, kui palgakulude katteks vajalik.

Joonises 9 on ära toodud palgakulude võrdlus eelmise aasta näitel. Kuud, kus palgakulu on uue süsteemi järgi madalam, on kuud, kus ettevõtte käive oli tugevas languses võrreldes 2012. aasta tulemustega. Suur palgakulu tõus märtsis ja aprillis on tingitud ettevõtte tulemuste paranemisest 2012. aastaga võrreldes. Mõneti positiivselt ettevõtte jaoks oleks novembris ja detsembris palgakulu uue süsteemi järgi olnud madalam. Positiivselt just seetõttu, et ettevõtte tulemused nendel kuudel olid ootustest palju madalamad, kuid väljamakstud palgakulu suhteliselt kõrge.



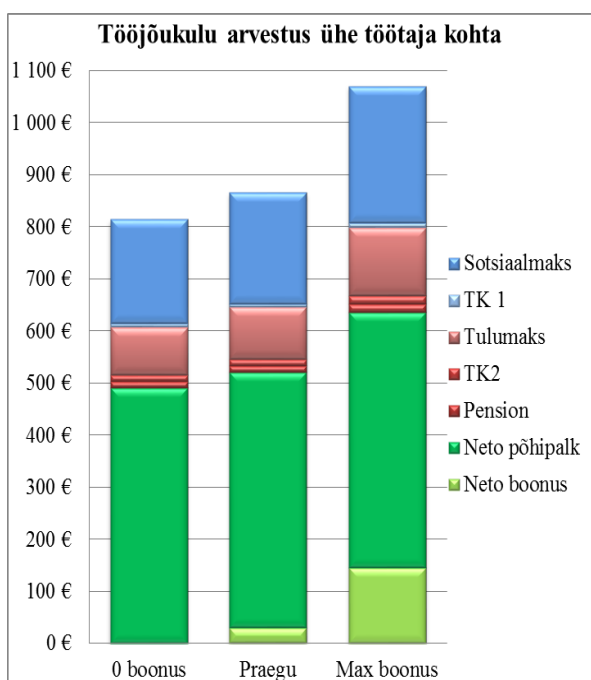
Joonis 9. Palgakulude võrdlus

Bodybalti Balti regiooni juht ettevõtte keskkontorist Riias on avaldanud soovi rakendada ettevõttes uus hästitoimiv tasustamissüsteem, mis aitaks selge meetodi alusel jagada müüjatele tunnustust lisatasu maksmisega heade ja väga heade müügitulemuste ning väga hea klienditeeninduse ja meeskonnatöö eest. Käesoleva magistritöö kirjutamise käigus intervjueritud The Body Shopi Eesti piirkonnajuhi soovitusel on tehtud ettepanek selles töös välja töötatud maatriksi rakendamiseks ettevõttes OÜ Bodybalt. Ühe

tunnustusvahendina tasuks ettevõttel kaaluda kindlasti „Kuu Töötaja“ auhinda, mida võib välja anda nii kaupluse- kui ka piirkonnapõhiselt. Selline tunnustusprogramm aitab töötajatel paremini oma kolleege tundma õppida nii sama piirkonna teistes kauplustes kui ka Baltikumi teistes piirkondades.

3.6 Tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi selgitamiseks loodud vahendid

Motivatsioonisüsteemi lisaväärtusena töötati välja kaks moodulit, mis aitavad töötajaid mõista nende isiklike rahaliste ressursside muutumist. Selgitamiseks töötajatele täpselt, millistest osadest nende palk koosneb ning kui suured on ettevõtte palgaga seotud maksukohustused riigi ees, on välja töötatud allolev moodul (Joonis 9). Ettevõtte esindaja oli samuti seisukohal, et töötajatel võiks olla parem arusaam palga kujunemisest ning sellega kaasnevatest tööandja kohustustest. Läbi palga visualiseerimise on töötajatele võimalik arusaadavalt selgitada, millistest osadest ja kui suurel määral nende palk koosneb. Samuti näitab joonis selgesti töötajatele, milliseks võib nende palk kujuneda maksimaalse lisatasu korral uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi rakendudes. Esimene tulp näitab, milline on palk ilma lisatasudeta. Teine tulp näitab, kui palju teenitakse praeguse palgasüsteemiga, kus töötajate palk koosneb fikseeritud tunnitasust ja 0,6% käibelisast. Antud joonis on näide ning tehtud ühe täistööajaga (so. 160 tundi) töötaja palga arvestades.



Joonis 9. Tööjõukulu arvestus

Tabel 6. Tööjõukulu arvestus

Pood	Keskmine kuu käive	3% käibest	Keskmine palk 160h	Boonuse % käibest
Pood 1	5 664,36 €	169,93 €	592,00 €	29%
Pood 2	2 465,43 €	73,96 €	528,00 €	14%
Pood 3	4 603,82 €	138,11 €	544,00 €	25%
Pood 4	6 378,36 €	191,35 €	608,00 €	31%
Pood 5	3 967,13 €	119,01 €	592,00 €	20%
Keskmine	4 615,82 €	138,47 €	572,80 €	24%

Pood	Keskmine palk 160h	0,6% käibest	3% käibest	Max palk
Pood 1	592,00 €	33,99 €	169,93 €	761,93 €
Pood 2	528,00 €	14,79 €	73,96 €	601,96 €
Pood 3	544,00 €	27,62 €	138,11 €	682,11 €
Pood 4	608,00 €	38,27 €	191,35 €	799,35 €
Pood 5	592,00 €	23,80 €	119,01 €	711,01 €
keskmine	572,80 €	27,69 €	154,60 €	711,27 €

Tabelis 6 on toodud töötajate kogu aasta keskmine palk kuu lõikes ning maksimaalsed lisatasud praegu kasutusel oleva tasustamissüsteemiga (0,6% käibest) ja uue tasustamissüsteemiga (3% käibest). Samuti on ära toodud kuu keskmine käive ühe töötaja kohta, millest omakorda leiti maksimaalse lisatasu ja palga summa.

Teise mooduli (Lisa 5) koostamisel oli autori sooviks aidata töötajatel koostada isiklikku eelarvet, saada ülevaadet oma kuludest ning neid vajadusel optimeerida. Exceli põhisenä, on ta kõigile töötajatele lihtsasti kättesaadav. Mooduli eesmärk on aidata töötajatel näha, kuidas liigituvad nende kulutused ning kui suure osa üks või teine kululiik nende kogukuludest moodustab. Nii on töötajatel võimalik paremini mõista, kuidas nende kulud tekivad ja vajadusel teha ümberarvestusi.

Kuludest ja tuludest selge pildi saamiseks on esimesel lehel toodud ära kõik ühe kuu tulud ja kulud kokku ning koguarv muutub, kui töötaja lisab oma kulude lehele kulutusi juurde. Samal ajal muutub ka jäägi surus.

Kulude leht, kuhu töötajad saavad ise lisada oma kulutusi, on jagatud järgmisteks kategooriateks: toit ja majapidamine, kommunaal- ja sideteenused, vaba aeg ja meelelahutus, transport, riided ja jalatsid, haridus, tervishoid, säästud, muu. Vastavatesse lahtritesse saab töötaja märkida, mille peale ja kui palju ta kulutas. Selle rakendusega on töötajal võimalik ka näiteks kuu alguses määrata endale eelarved kõigis eeltoodud kategooriates. Eelarve lehel saab töötaja määrata iga kategooria summa, mida ta kindlasti ületada ei taha. Lehel on automaatselt näha, kas eelarve on ületatud või on töötaja eelarvest kinni pidanud. Rakenduses on võimalik seada endale ka rahalisi eesmärke, näiteks reisile minekuks. Seal saab töötaja määrata, mis on eesmärk ning milline on eesmärgi täitmiseks soovitatav rahasumma. Ise raha kõrvale pannes ja üles märkides on moodulis näha, kui palju on veel eesmärgi täitmiseks vaja. Mooduli viimasel lehel on aasta lõikes näha kuude kaupa kogu aasta tulud ja kulud kokku.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uurisin ja analüüsisin töötajate tasustamise ja motiveerimise erinevaid võimalusi. Lisaks tavapäraselt makstavale töötasule on olulisteks motivaatoriteks tulemustasudena makstavad lisatasud, kaudsed rahalised ja mitterahalised stiimulid. Uurimismeetodina kasutasin kvalitatiivset ankeetküsitlust ja poolstruktureeritud ekspertintervjuud. Praktilise lahenduse väljatöötamiseks kasutasin lisaks veel ettevõtte palgaandmeid ja teoreetiliste käsitluste ideid.

Magistritöö teoreetilises osas on uurisin maailma praktikute ja teoretikute arvamusi ja seisukohti erinevatest tasustamissüsteemidest ning töötajate motiveerimise vajalikkusest. Ühine kindel veendumus on, et tasustamissüsteem peab olema motiveeriv, see tähendab tal peab olema selge seos jõupingutuste ja tulemuste ning tulemuste ja tasu vahel ning et tasu peab olema töötajatele atraktiivne. Väheoluliseks ei tohi pidada ettevõttesisest kommunikatsiooni, sealhulgas palgasüsteemi arusaadavust ja töötajatele antavat tagasisidet.

Uuritavaks objektiks olnud ettevõtte OÜ Bodybalt praegune kehtiv palgasüsteem ei ole ettevõtte seisukohalt parim võimalik ega ka töötajate arvates motiveeriv. Ettevõtte oli huvitatud töötasu paremast sidumisest müügitulemuste ja seatud eesmärkide täitmisega, et anda töötajatele selgem arusaam sellest, kuidas nende töö mõjutab filiaali ja kogu ettevõtte tulemuslikkust. Töötajad omakorda soovisid, et nende töötasu koosneks kombineeritult tunnitasust ja tulemustasust. Küsitluse tulemusi analüüsisid selgus, et ligi pooled töötajatest sooviksid, et tulemustasuna makstavad lisatasud moodustaksid 20% nende palgast. Tasu arvestamise võimalikuks diferentseerimiseks pidasid töötajad palgasüsteemi atribuutide hulgast kõige olulisemaks töötundide ja tööstaaži arvestamist ning lisäülesannete täitmist. Müüginäitajatest peeti olulisimaks isiklikku müügiprotsenti, produktiivsust ehk tulemuslikkust ja teenindatud klientide hulka.

Motivatsioonisüsteemide täiustamise suur potentsiaal peitub loonustasudes ja mitterahalistes stiimulites. Töötajate kõrgeimad ootused loonustasude suhtes on töötajate sportliku eluviisi toetamine, tööandja poolt ühisürituste korraldamine ja The Body Shopi spetsiifikast lähtudes võimalus osta oma tooteid soodushinnaga. Mitterahalistest

stiimulitest kõneldes soovisid töötajad kuulda juhtidelt kõige lihtsamaid komplimente, tänuavaldusi ja julgustamist.

Teoreetilistele materjalidele ja uuringu tulemustele toetudes koostas uue tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi jaoks palgasüsteemi maatriks lisatasude arvutamiseks. Uus palgasüsteem on kasumlikust toetav ja arvestab mõlema osapoolle soovidega, nii tööandjale kui töötajale, sest see seob omavahel nii töötaja individuaalse kui ka ettevõtte tulemuslikkuse. Uus palgasüsteem annab töötajatele võimaluse teenida palgalisa kuni 30% nende palgast, mis ületab küsitlusest selgunud töötajate ootused.

Motivatsioonisüsteemi lisaväärtusena valmisid käesoleva magistritöö tulemina ka kaks moodulit, mis aitavad töötajatel mõista nende isiklike rahaliste ressursside muutumist. Üks neist selgitab palga kujunemist ja ettevõttepoolseid tööjõu kulusid. See on vajalik selleks, et müüjal oleks võimalik paremini mõista tööandja palgaga seotud kohustusi riigi ees. Teine aitab töötajal saada ülevaadet oma kuludest ning neid vajadusel optimeerida.

KASUTATUD ALLIKMATERJALID

1. Armstrong, M., 1996. How group efforts can pay dividends. *People managemnt*, 1
2. Armstrong, M., 1999. *Employee reward*. London: IPD
3. Baudville, 2013. *Ettevõtte info*. [Online] <http://www.baudville.com/epraise> [28.12.2013]
4. Blyon, P., Jenkins, J., 2007. *Key concepts in work*. London:Sage Publications
5. Bygott, S., 2011 *Gen Y: Employers Get Low Marks for Benefits Communications*. [Online] <http://www.shrm.org/hrdisciplines/benefits/Articles/Pages/BenefitsGenY.aspx> [15.01.2014]
6. Culpepper and Associates, 2010. *Salary Structures: Creating Competitive and Equitable Pay Levels*. [Online] <http://www.shrm.org/hrdisciplines/compensation/Articles/Pages/SalaryStructures.aspx> [15.01.2014]
7. Dessler, G., 2013. *Human resource management*. Boston: Pearson
8. Eesti Töötukassa, 01.10.2013. *Registreeritud töötus ja kindlustushüvitised juunis 2013*. [Online] <http://www.tootukassa.ee/uudised/registreeritud-tootus-ja-kindlustushuvitised-juulis-2013> [28.12.2013]
9. Geary, J., 1992. Pay, control and commitment: linking appraisal and reward. *Human resource managemnt journal*. 2(4):4-22
10. Heathfield, S., 2014. *How to Reward, Recognize, Award, and Thank People Successfully* [Online] http://humanresources.about.com/od/rewardrecognition/a/recognition_tip.htm [09.04.2014]
11. Hollinshead, G., Nicholls, P., Taliby, S., 2003. *Employee relations*. Harlow: Pearson Education

12. Kessler, I., Purcell, J., 1992. Performance related pay: objectives and applications. *Human resource management journal* 2(3):16-33
13. Leonie, S., 2009. *Study guide to accompany Modern labor economics: theory and public policy*. Boston: Pearson
14. Libin, R., 2013. It's a joint Venture. *Wardsauto Dealer Business*, 8, 29
15. Locke, E., 2013. *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. London: Routledge
16. Maslow, A., 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row
17. Merilai, M., 2013. Proletarlastest kaubanduses. *Postimees*, 02. september
18. Metsis, I., 2005 *Elion arendab motivatsioonisüsteemi pidevalt läbi arutelude töötajatega* [Online] <http://www.mastery.ee/elion-arendab-motivatsioonisusteemi-pidevalt-labi-arutelude-tootajatega/> [15.03.2014]
19. Palgainfo Agentuur, 2014. *Agentuuri palgauuringud* [Online] <http://www.palgainfo.ee/palgauuringud/agentuuri-palgauuringud> [12.02.2014]
20. Raidvee, H., 2008. *Lisatasud, boonused ja preemiad* [Online] <http://www.raamatupidaja.ee/204211art> [02.03.2014]
21. Schiffers, P., Young, S., Shelton, D., 2002. *Employee recognition and award programs that work*. [Online] http://www.dartmouth.edu/~hrs/manager/toolkit/recognition/employee_recognition.pdf [09.04.2014]
22. Seeder, K., 2012. *Müügitootajate palgad on tõusnud keskmiselt 9%* [Online] http://bestsales.ee/article/2012/6/26/muugitootajate_palgad_on_tousnud_keskmiselt_9 [15.03.2014]
23. Sotsiaalministeerium, 2013. *Ettevõtte info* [Online] <http://www.sm.ee/tegevus/tooja-toimetulek/toosuhted/tooleping/tootasu.html> [02.03.2014]

24. Statistikaamet, 2012. *Mõisted* [Online] http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/12Palk_ja_toojeukulu/01Palk/02Aastastatistika/PA_5311.htm [02.03.2014]
25. Statistikaamet, 2014. *IV kvartalis keskmise brutopalgatõus veidi aeglustus*. [Online] <http://www.stat.ee/72408> [15.03.2014]
26. Suff, P., 2001. *The new reward agenda*. IRS Management Review
27. Šutov, T., (The Body Shop Eesti piirkonnajuht), 2013. [Helisalvestis] (Autori intervjuu, 19. November 2013). Tallinn
28. The Body Shop, 2014. *Ettevõtte info*. [Online] http://www.thebodyshop.co.uk/services/aboutus_company.aspx [15.04.2014]
29. Vroom, V., 1964. *Work and motivation*. Chichester: Wiley
30. Wikipedia, 2014. *Scanlon Plan*. [Online] http://en.wikipedia.org/wiki/Scanlon_plan [15.04.2014]

LISAD

Lisa 1. Töötajate küsimustik

Lugupeetud The Body Shop'i müügikonsultant

Teie poole pöördub Anett Paul. Palun Teil osaleda töötajate palgasüsteemi uuringus.

Soov välja selgitada, kas praegune tasustamissüsteem on toimiv ja kasumlik nii ettevõttele kui ka teile. Samuti soovin teada, milline on teie ettepanekud palgasüsteemi uuendamiseks.

Uuringu tulemusena soovin teada saada töötajate hinnangud, kommentaare ja ettepanekud praeguse palgasüsteemi kohta ja leida lahendusi motiveerivama tasustamissüsteemi jaoks.

Teie poolt antud vastused aitavad kaasa uue palgasüsteemi planeerimisel ja selgitavad välja võimalike probleeme praegu kasutatava tasustamissüsteemi juures.

Küsimustik on anonüümne ning vastamiseks kulub keskmiselt 10 minutit.

Iga töötaja arvamus on väga oluline.

Kontaktisik küsitlusega seotud teemadel on Anett Paul (anett.paul88@gmail.com). Kui teil tekib segadus või mõni küsimus jääb arusaamatuks palun helistage mulle 56634755.

* Kohustuslik

Millises kaupluses te töötate? *

- Viru Keskus
- Kristiine Keskus
- Rocca Keskus
- Ülemiste Keskus
- Tartu Kaubamaja
- Port Artur II

1. Kas olete rahul praeguse palga kujunemise/palgasüsteemiga? *

1 2 3 4 5

Üldse ei ole rahul

Valige väärtus vahemikus 1, Üldse ei ole rahul, Väga rahul

kuni 5, Väga rahul,.

2. Millega olete rahul täpsemalt?

3. Millega ei ole rahul täpsemalt?

4. Kas te saate aru kuidas praegune palgasüsteem toimib? *

- Saan täielikult aru töötasu kujunemisest
- Saan enam vähem aru aga lisatasu arvutamine on segane
- Lisatasust saan aru, põhipalk jääb segaseks
- Keeruline on põhipalga ja lisatasu arvutamine
- Ei saa üldse aru, kuidas minu palka arvutatakse

5. Praegune palgasüsteem toetab tiimi tööd?*

1 2 3 4

Ei ole nõus

Nõus

Valige väärtus vahemikus 1, Ei ole nõus, kuni 4, Nõus,.

6. Praegune palgasüsteem arvestab minu isiklikku panust?*

1 2 3 4

Ei ole nõus

Nõus

Valige väärtus vahemikus 1, Ei ole nõus, kuni 4, Nõus,.

7. Kuidas praegune palgasüsteem tunnustab eeskujulikke ja firma põhimõtetele vastavat käitumist? *

Mida teie arvate?

8. Mida peaks preemiate jagamisel arvestama? *

- Ainult isiklikku tulemust
- Ainult tiimi tulemust
- Kombineeritult tiimi ja isiklikku tulemust
- Muu:

9. Kas palgasüsteem võiks olla:*

- Läbipaistvam
- Lihtsam
- Arusaadavam
- Rohkem muutujaid
- Vähem muutujaid
- Individuaalsem
- Motiveerivam
- Muu:

10. Mis teid töö juures motiveerib? *

11. Millistel tööiseloostajatel võiks palgasüsteem põhineda? *

Lisatasud antud iseloostajate pealt

- Koolituste läbimine
- Inventuurid (mida väiksem puudujääk)
- Tootekoolituse (testid toodete tundmise kohta)
- Staaž
- Lisaülesanded (nt. uksel testrite jagamine)
- Töötunnid
- Arenguvestlused (arengu punktide täitmine)
- Muu:

12. Millistel müüginäitajatel võiks palgasüsteem põhineda?*

- ATV
- UPT
- Produktiivsus
- Isikliku müügi % poe käibest
- Teenindatud klientide kogus

- Muu:

13. Kui suur osa palgast võiks sõltuda müüginäitajatest ja – iseloomustajatest? *

- 15%
- 20%
- 25%
- 30%
- 35%
- ainult põhipalk

14. Milliseid muid stiimuleid ootate tööandjalt? *

- Hambaravi kompensatsioon
- Spordi toetus
- Tasuta konsultatsioonid (nt. finants planeerimine)
- Poodide kinkekaardid
- Meie (The Body Shop) toote
- Loteriid/võistlused
- Tööandja korraldatud üritused
- Muu:

15. Kui palju tunnete vajadust arenguevestlusteks? *

(Saada teada: Kuidas juhataja hindab teie tööd? Kas saate kõigi oma ülesannetega hakkama? Millised on teie tugevad küljed?)

1 2 3 4 5

üldse mitte

Valige väärtus vahemikus 1, üldse mitte, kuni väga
5, väga,.

16. Milliseid punkte sooviksite teie arenguevestlustes arutada? *

17. Milliseid mitte rahalisi tunnustusi ootate/ootate oma juhatajalt? *

Valige soovi korral mitu

- Väljakutsuvamad töö ülesanded
- Vabadus ise valida töö ülesandeid
- Lõbusam töö
- Saada eelistatumaid ülesandeid
- Juhatajat asendada, tema äraolekul
- Töötajate rotatsioon (töötada teises kaupluses)
- Juhataja poolt julgustamine
- Võimalus püstitada endale ise töö eesmärkeeesmärgi
- Komplimendi
- Juhataja tänuavaldused
- Avalikud kiitused
- Kuu töötaja auhind
- Muu:

Suur suur aitäh tehtud töö eest

Anett Pau

Lisa 2. Intervjuu ettevõtte esindajaga

1. Kas praegune palgasüsteem on teie arvates toimiv?

Mingil määral. Olen nõus, et mingi põhitasu peab inimestel olema aga ümber võiks vaadata lisatasude osa. Just see, mis puudutab palga sõltuvust käibest ja müüginäitajatest, kuna tegemist on müügi ettevõttega.

2. Kas teie arvates on töötajad kursis oma palgaga ja kuidas seda arvutatakse?

Ma arvan, et võiksid rohkem teada. Nad on enam vähem kursis sellega, kuidas arvutatakse tunnipalka, seda nad teavad täpselt. Nad teavad palju neil sellest umbes makse maha läheb. Sellesse, mis on need lisatasu ei ole nad viitsinud süveneda. Nad teavad, et midagi sealt tuleb aga kuidas see kokku pannakse, seda mitte.

3. Millised on teie arvates praeguse palga süsteemi nõrgad kohad?

Ongi see, et enamus palgast saavad inimesed tunnipalgana, see on küll töötajale kasulik aga ma ei näe kuidas see on ettevõttele kasulik peale selle, et teatud inimestele, kellele on oluline, et nende palk oleks enamuses fikseeritud. Samas need inimesed, kes on rohkem motiveeritud müüma ja kellel on oskused ja teadmised müügiks ja nad tahavad rohkem teha, siis nende jaoks see süsteem ei ole motiveeri, arvan mina. Ma arvan ka, et need inimesed, kes ei ole nõus sellega, et näiteks pool palgast sõltub müügist, nad ei ole ise nõus ka enda poolt panustama nii palju kui meie ootame või meile kasulik on. Kui nad nagunii saavad selle raha, siis ei viimistleta enam detaile müügi protsessis. Sageli, kui võiks midagi juurde teha, siis toimiks see kindlasti efektiivsemalt, kui su palk otseselt sõltuks sinu igast liigutusest, siis sa ju mõtled, et ahahh aga siis ma saan niipalju palgapäeval vähem, siis on ju kindel, et sa räägid igakord selle loo juurde.

4. Kas tööandja on huvitunud palgasüsteemi uuendustest/muutmisest?

Kui see on mõlemale poolele kasulik, kui suudame välja arendada sellise süsteemi, mis on efektiivne ka tööandjale. Lihtsalt palga tõstmisest me ei ole huvitatud. Kas efektiivsemaks nii, et panna töötajad paremini tööle? Ma tahakski, et see süsteem oleks töötajatele motiveerivam aga samas ka ettevõttele kasulik. See peab rahuldama mõlemat poolt. Et see mõjuks töötajatele selliselt, et nemad oleksid motiveeritud tegema kõik selle nimel, et käive tõuseks sama säiliks brändi kuvand ja tekiks tugevam kliendibaas – tõstaks kliendi lojaalsust läbi müügi protsessi.

5. Millised on teie arvates rahalised võimalused uue palgasüsteemi jaoks?

No praegune 0,6% tuleb kõigile käibe pealt boonust nagu praegugi. Kui on käibekasv siis saab sealt juurde kuni 9% käibest. See on töötajate jaoks palju kasulikum boonus aga praegu nad ei ole sellest siia maani keegi aru saanud. See ongi ilmselt see, et nad ei saa aru kuidas lisatasusid arvutatakse. Sest tegelikult, kui see kasv juba on siis sealt tuleb suurem summa palgale lisaks. Võib-olla me ei saa seda neile pahaks panna, võib-olla see on lihtsa inimese jaoks, kes ei mõtle kõikidele alustaladele – kuidas üks ettevõtte toimib, on see natuke keeruline. Tegelikult iga nende liigutusest sõltubki kõik. Peale nende kahe asja juurde praegu midagi ei saa.

6. Kuidas võiksid boonused jaguneda? Kas peab olema ainult üks parim poe peale?

Seal on mitu varianti, kuidas mõelda. Ühest küljest peaks alati premeerima seda, kes müüb aga teisest küljest võiks olla ka näiteks mingi koefitsient, kus on arvestatud näiteks staaži. Või siis teine variant on näiteks, et ei ole staaži pealt preemiat aga on iga kolme aasta tagant saad näiteks reisi raha. Selline ühekordne preemia. See kasvatab omakorda selliseid püsivaid töötajaid ja lojaalsust firmale.

7. Kas palgasüsteem peaks põhinema ainult müüginäitajatel?

Ei, mitte ainult. Muidugi müüginäitajad peaksid olema meie puhul ühed arvestatumad aga samas peab olema alati ka mingi selline asi, et poe juhataja või siis keegi teine kõrvalt või kasvõi nad ise saavad üksteist kuidagi hinnata.

8. Milliseid näitajaid (müügi ja muud) võiks kaaluda palgaarvestuses?

Kindlasti võiks arvesse võtta näiteks inventuuride tulemusi. Samuti on meil ju olemas korralik koolituste programm. Seda saab ka kuidagi ära kasutada. Selleks, et tagada professionaalne klienditeenindus ja kõik tüdrukud tooteid hästi tunneksid on meil olemas tootelehed. Nende põhjal saaks koostada teste. See on mul tegelikult juba meie koolitustöötajaga arutatud, nende testide välja töötamine. Ka seda võiks kasutada boonuste maksmisel.

Lisa 3. Töötaja lisatasu protsent palgast

Täiskohaga töötaja	Jaan.	Veebr.	Märts	Aprill	Mai	Juuni	Juuli	August	Sept.	Okt.	Nov.	Töötaja kesk. käive	Pood
Töötaja 1	3 311,53 €	1 902,33 €	2 326,19 €	2 662,82 €	2 085,55 €	3 006,88 €	1 158,16 €	3 660,43 €	1 542,06 €	2 674,26 €	2 789,50 €	2 465,43 €	Pood 2
Töötaja 2	10 561,50 €	7 218,67 €	6 100,98 €	8 519,90 €	6 281,24 €	5 476,74 €	2 490,45 €	8 061,42 €	7 453,15 €	7 719,50 €	5 305,82 €	6 835,40 €	Pood 4
Töötaja 3					5 301,13 €	5 904,09 €	2 451,33 €	8 629,25 €	6 680,63 €	7 756,61 €	4 746,20 €	5 921,32 €	Pood 4
Töötaja 4	7 652,20 €	4 182,92 €	5 953,32 €	6 013,37 €	4 374,58 €	3 912,12 €	1 532,35 €	2 728,13 €	3 660,92 €	3 564,15 €	4 255,18 €	4 348,11 €	Pood 3
Töötaja 5	6 822,73 €	6 047,75 €	6 261,49 €	6 849,98 €	5 128,65 €	4 767,07 €	1 839,94 €	5 252,97 €	5 983,27 €	6 133,45 €	7 220,66 €	5 664,36 €	Pood 1
Töötaja 6	6 648,51 €	4 531,72 €	6 056,24 €	6 112,57 €	3 605,38 €	4 982,71 €	1 695,48 €	6 001,55 €				4 954,27 €	Pood 3
Töötaja 7	5 834,84 €	4 235,29 €	3 987,06 €	3 986,10 €	3 198,00 €	3 011,30 €		4 834,97 €	4 187,58 €	3 333,26 €	3 062,87 €	3 967,13 €	Pood 5
Töötaja 8	4 520,73 €	4 445,33 €	6 150,46 €	4 443,27 €	5 008,70 €	3 815,52 €	1 217,38 €	6 819,69 €	6 267,61 €	4 932,58 €	1 978,48 €	4 509,07 €	Pood 3
Keskmine töötaja käive poes	3% käibest	Kesk. palk	Lisatasu/palk										
Pood 1	5 664,36 €	169,93 €	592,00 €	29%									
Pood 2	2 465,43 €	73,96 €	528,00 €	14%									
Pood 3	4 603,82 €	138,11 €	544,00 €	25%									
Pood 4	6 378,36 €	191,35 €	608,00 €	31%									
Pood 5	3 967,13 €	119,01 €	592,00 €	20%									
				24%									

Lisa 4. Tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi maatriks

Ettevõtte tulemused

Töötaja tulemused		Suurepärase	Väga hea	Hea	Rahuldav	Halb
	Suurepärase	3,00%	2,20%	1,60%	1,00%	-
	Väga hea	2,20%	1,60%	1,00%	0,60%	-
	Hea	1,60%	1,00%	0,60%	0,20%	-
	Rahuldav	-	-	-	-	-
	Halb	-	-	-	-	-

<i>Ettevõtte tulemused</i>		
Suurepärase	108%	<
Väga hea	104%	107%
Hea	99%	103%
Rahuldav	94%	98%
Halb	<	93%

<i>Töötaja tulemused</i>		
Suurepärase	111%	<
Väga hea	104%	110%
Hea	95%	103%
Rahuldav	85%	94%
Halb	<	79%



Töötaja eesmärkide täitmine					
	Eesmärk	Resultaat	Täitmine	Kaal	Tulemus
Käive	11000	11000	100%	70	70
ATV	5	4	80%	8	6,4
UPT	5	5	100%	6	6
Testrid uksel	5	5	100%	6	6
Inventuurid	5	5	100%	6	6
Juh. vaba	5	5	100%	4	4
				100	98%

Lisa 5. Tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi lisamoodul „Minu Rahakott“

Eraldi andmekandjal esitatav lisa.